# Modelos de Gestión de Cambio Organizacional: Un estudio comparativo para su aplicación en los distintos tipos de organización

Caiza Toapanta, María Belén; Chanaluisa Almachi, Wendy Gabriela; Romero Andrade, Paulo Andrés y Sampedro Zapata, Anabella Gilda

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Ing. Juanita del Carmen García Aguilar MBA, PhD.

27 de febrero del 2026



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
*magister*

# FINAL ENTREGABLE ANTIPLAGIO Modelos de gestión de cambio organizacional Un estudio comparativo para su aplicación en los distintos tipos de organización

**7%** Textos sospechosos

< 1% **Similitudes**
< 1 % similitudes entre comillas
0 % entre las fuentes mencionadas
2% **Idiomas no reconocidos**
5% **Textos potencialmente generados por la IA**

**Nombre del documento:** FINAL ENTREGABLE ANTIPLAGIO Modelos de gestión de cambio organizacional Un estudio comparativo para su aplicación en los distintos tipos de organización.docx
**ID del documento:** d738891eac7ac3e0d82028cef65ea2b2dc334614
**Tamaño del documento original:** 17,84 MB

**Depositante:** JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR
**Fecha de depósito:** 11/2/2026
**Tipo de carga:** interface
**fecha de fin de análisis:** 11/2/2026

**Número de palabras:** 128.055
**Número de caracteres:** 864.311

Ubicación de las similitudes en el documento:

**Fuentes principales detectadas**

| Nº | Descripciones | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales |
|---|---|---|---|---|
| 1 | www.academia.edu \| (PDF) DESARROLLO ORGANIZACIONAL Aportaciones de las... https://www.academia.edu/1367825S/DESARROLLO_ORGANIZACIONAL_Aportaciones_de_las... 2 fuentes similares | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (207 palabras) |
| 2 | doi.org \| Metodología de la investigación científica: guía práctica https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658 1 fuente similar | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (121 palabras) |
| 3 | dialnet.unirioja.es \| Gestión del cambio organizacional https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=9173755 | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (46 palabras) |
| 4 | www.prosci.com \| El Modelo ADKAR® de Prosci \| Prosci https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (55 palabras) |
| 5 | www.scielo.org.co \| LA FORMA DE GOBIERNO Y SU RELACIÓN CON EL PODER Y E... http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000300006 4 fuentes similares | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (39 palabras) |

**Fuentes con similitudes fortuitas**

| Nº | Descripciones | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales |
|---|---|---|---|---|
| 1 | files.uladech.edu.pe https://files.uladech.edu.pe/docente/32779749/DESARROLLO_ORGANIZACIONAL/SESION_01/... | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (38 palabras) |
| 2 | ed.sjuanrio.tecnm.mx https://ed.sjuanrio.tecnm.mx/pluginfile.php/206179/mod_folder/content/0/libro-desarrollo-o... | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (17 palabras) |
| 3 | uvadoc.uva.es \| Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, co... https://uvadoc.uva.es/handle/10324/81281 | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (28 palabras) |
| 4 | repositorio.unan.edu.ni \| Recursos Humanos : Habilidades gerenciales y su imp... http://repositorio.unan.edu.ni/8112/1/18266.pdf | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (18 palabras) |
| 5 | trisabio.com \| Abraham Maslow y la Teoría de las Necesidades Humanas » TriSab... https://trisabio.com/educacion/abraham-maslow-y-la-teoria-de-las-necesidades-humanas/ | < 1% | | Palabras idénticas: < 1% (15 palabras) |

JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR

Firmado digitalmente por JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR
Fecha: 2026.05.13 19:53:49 -05'00'

Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen MBA. PhD.

**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Certificación**

Certifico que el trabajo de integración curricular: "**Modelos de Gestión de Cambio Organizacional: Un estudio comparativo para su aplicación en los distintos tipos de organización**" fue realizado por los señores **Caiza Toapanta, María Belén; Chanaluisa Almachi, Wendy Gabriela; Romero Andrade, Paulo Andrés y Sampedro Zapata, Anabella Gilda,** el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 20 de febrero 2026**

JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR

Firmado digitalmente por JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR
Fecha: 2026.05.13 19:54:26 -05'00'

**Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen MBA. PhD**

**Director/a**

**C.C.1712615325**

**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Responsabilidad de Autoría**

Nosotros, **Caiza Toapanta, María Belén**; **Chanaluisa Almachi, Wendy Gabriela**; **Romero Andrade, Paulo Andrés y Sampedro Zapata, Anabella Gilda,** con cédulas de ciudadanía n° 1751505197, n°1720825320 , n°1752682540, n°0550109540 declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **Modelos de Gestión de Cambio Organizacional: Un estudio comparativo para su aplicación en los distintos tipos de organización** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 12 de febrero del 2026**

**Caiza Toapanta María Belén**

**C.C.:** 1751505197

**Chanaluisa Almachi Wendy Gabriela**

**C.C.:** 1720825320

**Romero Andrade Paulo Andrés**

**C.C.:** 1752682540

**Sampedro Zapata Anabella Gilda**

**C.C.:** 0550109540

**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Autorización de Publicación**

Nosotros **Caiza Toapanta, María Belén**; **Chanaluisa Almachi, Wendy Gabriela**; **Romero Andrade, Paulo Andrés** y **Sampedro Zapata, Anabella Gilda,** con cédulas de ciudadanía n°1751505197, n°1720825320, n°1752682540, n°0550109540 autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de integración curricular: **Modelos de Gestión de Cambio Organizacional: Un estudio comparativo para su aplicación en los distintos tipos de organización** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

**Sangolquí, 12 de febrero del 2026**

**Caiza Toapanta María Belén**

**C.C.:** 1751505197

**Chanaluisa Almachi Wendy Gabriela**

**C.C.:** 1720825320

**Romero Andrade Paulo Andrés**

**C.C.:** 1752682540

**Sampedro Zapata Anabella Gilda**

**C.C.:** 0550109540

**Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi madre, Jimena, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo y amor, por cada sacrificio realizado para brindarme todo lo que necesitaba y por impulsarme siempre a seguir adelante. A mi abuelita María, por su cuidado constante, por estar siempre pendiente de mí y por ser un apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A mi abuelito Segundo, quien partió antes de verme graduar pero que siempre tuvo fe en que lograría grandes cosas. A mi primo David, por sus palabras de aliento, por creer en mis capacidades incluso cuando yo dudaba y por motivarme constantemente para continuar en esta carrera. Y a todos mis familiares, tanto quienes me acompañan hoy como aquellos que partieron antes, por su respaldo, confianza y acompañamiento a lo largo de este camino.

*María Belén Caiza*

Dedico esta tesis a Dios, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para seguir adelante, no desmayar ante las adversidades y permitirme alcanzar esta meta. A mi madre Luz Amparo, por ser el pilar fundamental de mi vida. Con su amor, paciencia, esfuerzo y sacrificio, me enseñó el valor del trabajo, la valentía y la perseverancia. Gracias por confiar en mí, por motivarme cada día con sus palabras de aliento y por inculcarme principios y valores que han guiado cada uno de mis pasos. A mis hermanos, Ileana y Steven, por estar siempre presentes, acompañándome en cada etapa con su apoyo incondicional y su cariño constante. Finalmente, a mis primos y tíos, quienes con sus palabras motivadoras me impulsaron a seguir adelante y a no desistir de mis sueños.

*Wendy Chanaluisa*

Dedico esta tesis a Dios, por guiarme con sabiduría y darme fortaleza en cada etapa de este proceso; a mi padre, Patricio, por su sacrificio, esfuerzo y ejemplo de disciplina que me enseñaron que los logros se construyen con perseverancia; a mi madre, Marena, por su amor incondicional y su fortaleza, que siempre me inspiraron a creer en mí; a mis hermanos, por sus palabras de aliento y su apoyo constante; y a mi familia, así como a todas aquellas personas familiares o amigos que con sus consejos, ánimo y confianza fueron un impulso silencioso en este camino. Finalmente, me lo dedico también a mí mismo, por no rendirme, por mantener la determinación ante los desafíos y por demostrar que con constancia y convicción es posible culminar aquello que se empieza con ilusión.

*Paulo Romero*

Dedico esta tesis a mis padres, por ser la fuerza que me impulsa a seguir adelante y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia. Principalmente a mi madre, Silvia Zapata, por su amor constante, su apoyo incondicional y por sostenerme incluso en los momentos más difíciles, gracias a ella este logro es posible. A mi padre, Ángel Sampedro, por su sabiduría, su guía y consejos. A mis hermanos menores, Anthony y Paulette, por inspirarme a superarme cada día y motivarme a ser para ellos un ejemplo de fortaleza y dedicación. A mi pareja, Danny, por su amor, su motivación, su apoyo incondicional y por no permitir que me rinda jamás. Finalmente, a los amigos que encontré en el camino, cuya compañía, risas y apoyo lo hicieron más ligero.

*Anabella Sampedro*

**Agradecimiento**

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a Dios por guiarnos con sabiduría, fortaleza y perseverancia a lo largo de este proceso académico, permitiéndonos culminar la presente tesis con compromiso, responsabilidad y dedicación. A nuestros padres, quienes han sido el pilar fundamental de nuestra formación personal y profesional, les agradecemos por su apoyo incondicional, sus consejos oportunos y la confianza permanente depositada en nuestras capacidades. Este logro es también resultado de su esfuerzo y acompañamiento constante.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por brindarnos una formación académica de excelencia, fomentar el pensamiento crítico y proporcionar los espacios necesarios para nuestro crecimiento intelectual y humano. De igual manera, expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Doctora Juanita García por su confianza, orientación y valioso acompañamiento durante el desarrollo del presente trabajo. Su guía y respaldo han sido fundamentales para la culminación de esta tesis. Finalmente, a nuestros amigos y a todas las personas que nos brindaron su apoyo a lo largo de este proceso, nuestro sincero agradecimiento.

**Índice de Contenido**

Certificación ..... 2

Responsabilidad de Autoría ..... 3

Autorización de Publicación ..... 4

Dedicatoria ..... 5

Agradecimiento ..... 7

Resumen ..... 13

Abstract ..... 14

Capítulo I ..... 15

Introducción ..... 15

Planteamiento del Problema ..... 15

Justificación del problema ..... 22

Objetivo General ..... 24

Objetivos Específicos ..... 24

Esquema de la Tesis ..... 25

Capítulo II ..... 30

Marco teórico ..... 30

Teorías de soporte ..... 30

Enfoque humanístico y del comportamiento ..... 30

Enfoque organizacional ..... 35

Conceptualización de la Gestión del Cambio ..... 37

Modelos de Gestión de Cambio ..... 40

Modelo de las Tres Etapas (1947) - Kurt Lewin ..... 41

Modelo de Cambio Planificado (1958) - Lippitt, Watson y Westley ..... 41
Curva de cambio/ Modelo de las cinco etapas de duelo (1969) - Kübler Ross ..... 42
Modelo 7-S (1980) - McKinsey ..... 42
Modelo de Congruencia (1980) - Nadler y Tushman ..... 42
Ecuación de Cambio (1987) - Richard Beckhard & Reuben Harris ..... 43
Modelo de Lewin propuesto por Edgar Schein (1988) ..... 43
Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio - CAP (1989) - General Electric ..... 44
Modelo del Cambio del Sistema Total (1989) - Ralph Kilmann ..... 44
Modelo de Gestión del Cambio (1991) - Pettigrew y Whipp ..... 45
Modelo de Transición (1991) - William Bridges ..... 45
Modelo de los diez mandamientos para el cambio (1992) - Kanter, Stein & Jick ..... 46
Modelo de Cummings y Worley (1993) ..... 46
Modelo de los 8 Pasos (1995) - John Kotter ..... 47
Modelo de Sistema de Cambio (1995) - Kreitner y Kinicki ..... 47
Modelo Desempeño y Cambio Organizacional (1998) - Burke y Litwin ..... 48
Modelo de Desarrollo Organizacional (1999) - French y Bell ..... 49
Hoja de ruta del líder del cambio (2001) - Linda Ackerman & Dean Anderson ..... 49
Los 7 Pasos para Guiar el Cambio (2003) - Luecke ..... 50
Modelo ADKAR (2006) - Jeff Hyatt ..... 50
Modelo de Gestión del Cambio (2007) - Mark Carnall ..... 51
Estado del Arte ..... 53

Capítulo III ..... 59

Marco metodológico ..... 59

Enfoque de la investigación ..... 60

Diseño de la Investigación ..... 61

Definición del objeto de estudio ..... 62

Marco de Muestreo ..... 63

Tamaño de Muestra ..... 63

Fuentes de información ..... 64

Procedimiento para la recolección de Información ..... 65

Procesamiento de información ..... 67

Capítulo IV ..... 69

Arquitectura de modelos de Gestión del Cambio ..... 69

Modelos de gestión del cambio ..... 69

Modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin (1947) ..... 69

Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958) ..... 77

La curva de cambio de Kubler Ross (1969) ..... 85

Marco 7-S de McKinsey (1980) ..... 95

Modelo de Congruencia (1980) - Nadler y Tushman ..... 107

Ecuación de Cambio de Richard Beckhard & Reuben Harris (1987) ..... 115

Modelo de cambio de Lewin por Schein (1988) ..... 125

Modelo de Aceleración del Cambio (CAP) de General Electric (1992) ..... 140

Modelo del Cambio del Sistema Total de Ralph Kilmann (1989) ..... 152

Modelo de Gestión del Cambio de Pettigrew y Whipp (1991) ..... 166

Modelo de Transición de William Bridges (1991) ..... 182
Modelo de los 10 mandamientos para el cambio de Kanter, Stein & Jick (1992) ..... 196
Modelo de Cummings y Worley (1993) ..... 207
Modelo de los 8 Pasos de Kotter (1995) ..... 221
Modelo de cambio de Kreitner y Kinicki (1995) ..... 228
Modelo cambio organizacional de Burke y Liwtin (1998) ..... 242
Modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1999) ..... 255
Hoja de Ruta del Líder del Cambio de Linda Ackerman & Dean Anderson (2001) ..... 264
Siete pasos del Cambio de Luecke (2003) ..... 277
Modelo ADKAR de Prosci (2006) ..... 287
Modelo del Cambio de Collin Carnall (2007) ..... 295
Sistema de Administración para el Cambio ..... 305
Sistemas de Administración - Rensis Likert (1960) ..... 305
Modelos de evaluación del Cambio ..... 312
Modelo de los Cuatro Cuadrantes de David Buchanan & David Boddy (1992) ..... 312
Modelo de resiliencia de Connor y Davidson (2003) ..... 321
Capítulo V ..... 331
Estructura Comparativa de los modelos de Cambio ..... 331
Caracterización del Agente de Cambio ..... 331
Análisis del Agente de Cambio ..... 336
Análisis por Teorías de Soporte ..... 340

Análisis por Características ..... 345

Análisis de Aplicabilidad – Ciclo de Vida de las Organizaciones ..... 352

Análisis de Aplicabilidad – Tamaño de la Empresa ..... 380

Análisis de Aplicabilidad – por su naturaleza/Origen de Fondo ..... 393

Análisis de Ventajas ..... 408

Análisis de Limitaciones ..... 417

Capítulo VI ..... 432

Conclusiones ..... 432

Recomendaciones ..... 440

Referencias ..... 442

**Resumen**

Las organizaciones contemporáneas operan en entornos altamente dinámicos y complejos, lo que las obliga a enfrentar procesos constantes de transformación para mantener su competitividad y sostenibilidad. En este contexto, la gestión del cambio organizacional se ha convertido en un elemento clave para la adaptación estratégica; por lo que persiste una indeterminación respecto a la selección de los modelos adecuados según las características propias de cada tipo de organización. Por lo que se propone un marco comparativo de los principales modelos de gestión del cambio organizacional, desde los enfoques clásicos hasta las propuestas más recientes, analizando sus fundamentos teóricos, el rol del agente de cambio, sus características, su aplicabilidad, así como sus ventajas, desventajas y procesos de implementación, con el fin de aportar criterios que orienten su adecuada selección y aplicación.

El estudio adopta un enfoque cualitativo, sustentado en la teoría fundamentada y la investigación-acción, apoyándose en fuentes de información secundaria. Como técnica de investigación se emplea la revisión documental, utilizando la metodología PRISMA para la identificación, selección y análisis sistemático de la literatura científica relevante. Este enfoque metodológico permite estructurar un análisis riguroso y comparativo de los modelos de gestión del cambio organizacional, contribuyendo a una comprensión integral del fenómeno y ofreciendo insumos teóricos que faciliten la toma de decisiones estratégicas en los procesos de cambio en los distintos tipos de organización (resultados y conclusión.

*Palabras clave: Gestión del cambio, Agente de cambio, Liderazgo, Transformación, Cambio.*

**Abstract**

Contemporary organizations operate in highly dynamic and complex environments, forcing them to undergo constant transformation processes to maintain their competitiveness and sustainability. In this context, organizational change management has become a key element for strategic adaptation; therefore, uncertainty persists regarding the selection of appropriate models based on the specific characteristics of each type of organization. This study proposes a comparative framework of organizational change management models, from the most classic to the most recent approaches, analyzing their underlying theoretical foundations, the role of the change agent, the characteristics of the models, their applicability, advantages, disadvantages, and implementation processes, in order to provide criteria to guide the correct selection and application of each model.

The study adopts a qualitative perspective based on grounded theory and action research, supported by secondary sources. Document review is used as the research technique, and the PRISMA protocol is applied for the search, selection, and review of relevant scientific literature. This methodological approach allows for a rigorous and comparative analysis of organizational change models, contributing to a better understanding of the phenomenon and providing theoretical input for making strategic decisions in change processes in different types of organizations.

*Key words: Change management, Change agent, Leadership, Transformation, Change.*

# Capítulo I

## Introducción

En el capítulo se iniciará estableciendo el contexto general del estudio, se elaborará la identificación y el planteamiento del problema de investigación relacionado con la indeterminación de un modelo de gestión del cambio organizacional adecuado según las características de los distintos tipos de organización. Este problema será justificado mediante un análisis de su impacto en la efectividad de los procesos de cambio, así como en la necesidad de contar con criterios que orienten la selección y aplicación de modelos acordes al contexto organizacional. A continuación, se desarrollará una exploración crítica de fuentes teóricas y académicas que permitan comprender las causas subyacentes que originan dicha indeterminación, aportando elementos conceptuales para el análisis del problema desde una perspectiva comparativa. Así mismo, se definirán tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación, los cuales servirán de guía para el desarrollo y progreso del estudio. El desarrollo de este capítulo fundamentará las bases requeridas para el entendimiento e importancia del enfoque adoptado, sobre el cual se construirá los capítulos siguientes.

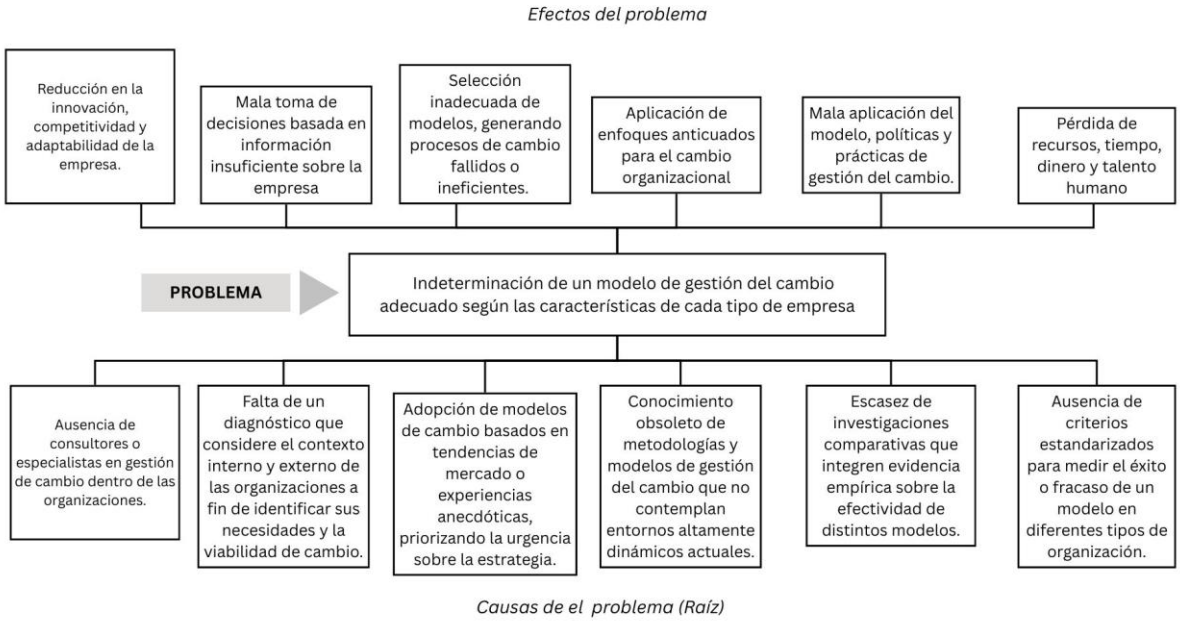
## Planteamiento del Problema

En el contexto actual de alta competitividad y transformación constante de los mercados, las organizaciones se ven obligadas a implementar procesos de cambio que aseguren su sostenibilidad y adaptación a nuevas realidades. Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas radica en determinar cuál es el modelo de gestión del cambio más adecuado a su naturaleza, estructura y características particulares. En este sentido, surge la necesidad de analizar de manera crítica las particularidades de cada modelo de gestión del cambio y su aplicación en las organizaciones. El problema bajo una definición más específica se ha diagramado en la figura 1, haciendo uso de la herramienta "árbol de problemas". La cual permitió analizar de manera adecuada la *Indeterminación de*

*un modelo de gestión del cambio adecuado según las características de cada tipo de empresa*, seguidamente se describen sus causas:

**Figura 1**

*Árbol de problemas*




*Nota.* Árbol de problemas sobre la falta de claridad sobre los modelos de gestión del cambio adecuado a aplicarse según el tipo de empresa.

***Ausencia de consultores o especialistas en gestión de cambio dentro de las organizaciones***

La ausencia de consultores o especialistas en gestión del cambio dentro de las organizaciones limita la capacidad de reacción y dificulta la implementación de transformaciones efectivas. Pues según Pérez, et al (2016), no se cuenta con el conocimiento experto ni con metodologías adecuadas para anticipar o gestionar los procesos de cambio. Anyieni & Ondari (2016) concluyen que las organizaciones que no invierten en entrenamiento reducen significativamente la probabilidad de éxito en sus proyectos de transformación, así mismo, advierte que sin competencias y aprendizaje continuo los cambios

tienden a fracasar o quedarse a medias. En este sentido, la gerencia debe asumir un rol activo, puesto que, como plantea Molina (2000), el agente de cambio resulta esencial para dar sentido a la dinámica del proceso, actuando como facilitador del diálogo y la identidad organizacional. Como consecuencia, la falta de especialistas en gestión del cambio conduce a una reducción en la innovación, competitividad y adaptabilidad de la empresa en un entorno altamente competitivo (Sandoval, 2014).

***Falta de un diagnóstico que considere el contexto interno y externo de las organizaciones a fin de identificar sus necesidades y la viabilidad de cambio***

La falta de inversión en estudios internos o en alianzas académicas que permitan evaluar la pertinencia de diferentes modelos de gestión del cambio constituye una barrera crítica para la planificación de transformaciones organizacionales. La literatura empírica reconoce que la propia gerencia con frecuencia no está preparada para liderar procesos de cambio, por lo que resulta necesario realizar inversiones previas que respalden adecuadamente las etapas más complejas de la transformación (Stouten et al., 2018). Esta necesidad se intensifica en organizaciones que operan en entornos interactivos y dinámicos, enfrentando una presión constante para cumplir o superar las expectativas de clientes, beneficiarios y demás partes interesadas.

En este contexto, la clave para lograr un cambio efectivo radica en las primeras fases de evaluación y diagnóstico, pues si este proceso es erróneo, el tratamiento o las intervenciones derivadas también lo serán (Bolton y Heap, 2002). Por ello, en cualquier programa de desarrollo organizacional, los profesionales deben ser plenamente conscientes de la situación inicial antes de planear o ejecutar cualquier intervención (Wasson, 2004). Un programa de desarrollo organizacional debe basarse en un análisis exhaustivo de datos relevantes que considere tanto el entorno como la organización, en un contexto internos y externo, la elección del método o modelo de diagnóstico depende del tipo de problema, del contexto y de las características propias de cada organización (Hassin, 2010). Estudiar la gestión del cambio resulta imprescindible para comprender el entorno tanto a nivel micro como macro,

establecer objetivos claros y desarrollar estrategias que midan el impacto de las transformaciones en las actividades internas y externas.

Un diagnóstico sólido no solo permite identificar con precisión las necesidades organizacionales, sino que también proporciona información que facilita la reacción rápida y la acción proactiva frente a las fuerzas cambiantes, convirtiéndose en el elemento más crítico del proceso de desarrollo organizacional (Brown y Harvey, 2006). Asimismo, las organizaciones pueden concebirse como sistemas abiertos conformados por subgrupos y subsistemas altamente interdependientes. De modo que el impacto de cualquier factor como la estructura, la cohesión del equipo, el liderazgo, la estrategia o la cultura no puede evaluarse de manera aislada (Brown y Harvey, 2006). En este sentido la cultura organizacional, representa un factor determinante para la viabilidad del cambio, ya que influye en la disposición de los individuos y en la efectividad de las estrategias adoptadas (Bekmukhambetova, 2021).

Por lo que es importante reconocer que el cambio no ocurre de forma aislada, de modo que, resulta difícil medir las iniciativas de transformación de manera independiente de otras actividades o de las restricciones impuestas por el contexto (Jones et al., 2019). Un diagnóstico efectivo proporciona la comprensión sistemática necesaria para diseñar intervenciones apropiadas que resuelvan problemas y mejoren el funcionamiento organizacional (Waddell et al., 2016). La omisión de estos procesos diagnósticos conduce inevitablemente a una mala toma de decisiones basada en información insuficiente, debilitando la capacidad de las empresas para anticiparse y adaptarse a las demandas de su entorno competitivo.

***Adopción de modelos de cambio basados en tendencias de mercado o experiencias anecdóticas, priorizando la urgencia sobre la estrategia.***

Esta práctica se ha vuelto frecuente en las organizaciones modernas, diversos estudios advierten que los profesionales suelen apoyarse en modelos de cambio populares sustentados más en la opinión de expertos que en evidencia científica, lo que limita su rigor y confiabilidad (Stouten et al., 2018). Esta

situación se agrava ya que cuando las empresas enfrentan amenazas externas, tienden a adaptar su modelo de negocio con mayor rapidez que en escenarios de oportunidad, favoreciendo respuestas defensivas antes que estrategias de desarrollo (Saebi et al., 2017). En consecuencia, los procesos de cambio impulsados por presión del entorno corren el riesgo de caer en la adopción de prácticas de moda sin un análisis profundo de su pertinencia para la organización (Hitt, 2006). Este tipo de decisiones se derivan tanto en la difusión de innovaciones ineficientes como en el rechazo de aquellas que, aun siendo técnicamente efectivas, son descartadas por considerarse modas pasajeras, lo que genera sesgos y limita el aprendizaje organizacional (Abrahamson, 1991).

Frente a este panorama, la literatura enfatiza que los procesos de cambio deben estar guiados por una reflexión estratégica que contemple motivación, oportunidad y capacidad para su implementación, más allá de las presiones coyunturales (Zhou et al., 2006). Teorías consolidadas de la gestión del cambio demuestran que la efectividad con que las organizaciones modifican sus estrategias, procesos y estructuras determina su capacidad de crecimiento en entornos altamente competitivos (Hussain et al., 2018). De este modo, una organización rígida e inflexible que no evalúa críticamente los modelos antes de adoptarlos incrementa el riesgo de fracaso, ya que sus estrategias resultan poco efectivas en contextos donde la innovación y colaboración son esenciales para el éxito (Madero y Rodríguez, 2018). Por ello, antes de iniciar un proceso de transformación es indispensable explorar a profundidad los distintos conceptos y metodologías de cambio, de manera que la selección del modelo responda a las verdaderas necesidades de la organización, evitando así procesos de cambio fallidos o ineficientes.

***Conocimiento obsoleto de metodologías y modelos de gestión del cambio que no contemplan entornos altamente dinámicos actuales***

En condiciones normales, no resulta difícil comprender por qué las teorías de implementación y los modelos tradicionales de gestión del cambio fueron durante décadas enfoques apropiados. Esto se

debe a que, estos se alineaban tanto a la naturaleza como al ritmo del cambio ambiental de épocas anteriores, que se caracterizaban por periodos de estabilidad prolongada y transformaciones poco frecuentes (Worley y Mohrman, 2014). En este sentido, los procesos planificados, jerárquicos y controlados que se basaban en un liderazgo de arriba hacia abajo, al igual que, estructuras de transición gobernadas por cronogramas rígidos ofrecían suficiente orientación para guiar la implementación del cambio. Estas metodologías, generadas para períodos de relativa calma, funcionaron adecuadamente mientras el cambio fundamental era episódico e infrecuente (Worley y Mohrman, 2014).

No obstante, cuando la velocidad y la omnipresencia del cambio se incrementan, las organizaciones se enfrentan a un flujo continuo de demandas del entorno que exige modificaciones profundas en sus estructuras y su cultura para desarrollar nuevas capacidades. En este contexto de alta complejidad, los modelos tradicionales dejan de proporcionar guía, convirtiéndose en una de las principales causas de la elevada tasa de fracaso cercana al 70 % en procesos de transformación (Worley y Mohrman, 2014). Donde, los modelos que sirvieron en organizaciones durante el "viejo normal" ya no resultan suficientes para guiarlas frente a los desafíos del "nuevo normal", que demanda teorías y prácticas distintas (Worley y Mohrman, 2014).A pesar de esta necesidad de actualización, las oportunidades que ofrecen los conceptos de gestión del cambio para respaldar metodologías contemporáneas han sido exploradas de forma limitada, lo que restringe el desarrollo de enfoques adaptativos y eficaces (Harrison et al., 2021). Esto lleva a la conclusión de que nuestros modelos tradicionales de gestión del cambio podrían estar obsoletos.

***Escasez de investigaciones comparativas que integren evidencia empírica sobre la efectividad de distintos modelos.***

La gestión del cambio organizacional enfrenta una marcada escasez de investigaciones comparativas que integren evidencia empírica sobre la efectividad de los distintos modelos disponibles. Diversos estudios señalan que las teorías y enfoques actuales, tanto en el ámbito académico como en el

profesional, suelen ser contradictorios, carecen en gran medida de respaldo empírico y se sustentan en hipótesis no cuestionadas acerca de la naturaleza del cambio contemporáneo (Todnem, 2005). De tal manera que, la fragmentación de la literatura dificulta la identificación de principios de gestión del cambio basados en evidencia científica sólida, lo que limita su aplicación práctica y reduce la capacidad de aprendizaje organizacional (Stouten et al., 2018). Por tal motivo, los profesionales tienden a apoyarse en marcos teóricos no estandarizados e incompletos, debilitando la posibilidad de establecer criterios objetivos para seleccionar un modelo adecuado en base a las necesidades y caracteristicas de cada tipo de empresa.

***Ausencia de criterios estandarizados para medir el éxito o fracaso de un modelo en diferentes tipos de organización.***

La ausencia de criterios estandarizados dificulta la evaluación objetiva de los resultados y, en consecuencia, la toma de decisiones estratégicas. La literatura evidencia la inexistente claridad sobre lo que constituye un “fracaso”, no aclara si se trata los resultados previstos, el involucramiento de los empleados o ajustes posteriores al cambio inicial (Jones et al., 2019). La heterogeneidad del cambio puede dificultar la interpretación de sus resultados, cuya retroalimentación no siempre es fácil de obtener (Stouten et al., 2018). Esta indefinición se agrava por la disparidad en los diseños de estudio, los contextos y los tipos de literatura disponibles, dificultando una retroalimentación comparable y el uso de enfoques analíticos cuantitativos (Harrison et al., 2021). Incluso el uso de conceptos auto explicativos, como la “preparación organizacional para el cambio”, se ven afectados por las denominadas falacias Jingle y Jangle, ya que no existen distinciones claras entre términos como disposición, preparación, voluntad, compromiso o aceptación (Miake-Lye et al., 2020).

De tal manera que, la falta de claridad en la selección de los criterios no solo complica la medición del éxito, sino que también complica el proceso de llegar a consensos dentro de la organización. Sin embargo, a pesar de que se reconoce la importancia de una visión compartida para

lograr el éxito del cambio, los estudios empíricos evidencian dificultades persistentes para generar entendimiento entre los participantes, especialmente cuando se trata de comunicar esta visión (Stouten et al., 2018). La evidencia también muestra que los procesos de cambio organizacional están más estrechamente asociados con pérdidas derivadas de las propias dinámicas internas y de los empleados que de factores técnicos o externos (Bleich et al., 2019). De modo que, la ausencia de estándares claros incrementa la probabilidad tanto de pérdida de recursos críticos como la frustración del talento humano implicado.

## Justificación del problema

### *Conveniencia*

En un entorno caracterizado por transformaciones constantes y una creciente necesidad de adaptación, contar con criterios sólidos que orienten la selección de un modelo de gestión del cambio se convierte en una herramienta esencial para la efectividad y sostenibilidad de los procesos de transformación organizacional. En tal virtud es imprescindible realizar un análisis de los diferentes modelos de gestión del cambio, identificando sus alcances, limitaciones y condiciones de aplicabilidad. Esta aproximación teórica y comparativa brinda un marco de referencia integral que facilita no solo la comprensión de la gestión del cambio, sino también su aplicación práctica en distintos tipos de organizaciones. De esta manera la investigación desempeña un papel crucial en la determinación de criterios o lineamientos que servirá de base para la toma de decisiones estratégicas que orienten la elección del modelo de gestión del cambio más pertinente para cada contexto.

### *Relevancia social*

El presente estudio beneficiará a las organizaciones de distintos sectores, tamaños y distintos niveles de madurez, al proporcionar un análisis comparativo de los principales modelos de gestión del cambio y de las teorías que los sustentan. De manera particular, los resultados podrán ser aprovechados tanto por directivos y líderes organizacionales, quienes requieren herramientas teóricas y metodológicas

para conducir procesos de cambio efectivos, como por los colaboradores, al generar entornos de trabajo más organizados y orientados al logro de objetivos colectivos.

***Implicaciones prácticas***

La investigación ofrece implicaciones prácticas de alto impacto al enfrentar el problema de la indeterminación del modelo de gestión del cambio más adecuado para cada tipo de organización. Al proporcionar criterios comparativos, permite seleccionar y aplicar el modelo más pertinente, optimizando recursos y reduciendo la probabilidad de fracasos en procesos de transformación. Este aporte resulta trascendental para una amplia gama de contextos, pues fortalece la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos competitivos y en constante evolución. Así pues, de persistir la falta de criterios claros, las organizaciones continuarán expuestas a procesos de cambio ineficaces, perdiendo competitividad y adaptabilidad, con el riesgo de estancamiento. Sin embargo, la adopción de los lineamientos propuestos ayudará la identificación de factores críticos de éxito, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas que favorezcan transformaciones sostenibles y efectivas.

***Valor teórico***

El aporte principal radica en cerrar la brecha existente en torno a la comparación sistemática de los principales modelos de gestión del cambio y su grado de aplicabilidad en distintos tipos de organización, tema que hasta ahora ha sido tratado de manera fragmentada y con escasa evidencia integradora. A partir de este análisis será posible derivar lineamientos generales de selección e implementación que sirvan como referencia para organizaciones de diversos sectores y tamaños, dentro de los límites que impone la naturaleza comparativa del estudio. Asimismo, el marco a desarrollarse permitirá apoyar y comprender las teorías clásicas y contemporáneas asociadas a la variable de estudio (gestión del cambio), evidenciando similitudes, diferencias y aspectos complementarios que faciliten futuras revisiones teóricas.

De igual manera, ofrecerá una comprensión más clara de la relación entre los modelos de cambio y los distintos escenarios organizacionales, identificando las características contextuales que favorecen o restringen su aplicación. Este enfoque abre la posibilidad de una exploración profunda del grado de adecuación de cada modelo a diferentes tipos de organización. Se espera que genere recomendaciones y futuras líneas de investigación que permitan validar empíricamente los criterios propuestos en distintos contextos.

***Utilidad metodológica***

Este estudio contribuye con un valor metodológico al plantear un diseño comparativo que vincula el análisis documental con el diagnóstico organizacional y la evaluación crítica de los modelos de gestión del cambio. De modo que, su aplicación permita identificar fortalezas, limitaciones y condiciones de aplicabilidad de cada enfoque, contribuyendo a la definición de criterios para evaluar la pertinencia de los distintos modelos acorde a las características de cada tipo de organización. De igual manera, el diseño de la investigación ofrece una estructura replicable de evaluación metodológica. En este sentido, este aporte servirá como guía para realizar estudios comparativos en diversos entornos organizacionales. Es así como, este trabajo sienta las bases para el desarrollo de metodologías más integradoras, facilitando la generación de evidencia que vincule teoría y práctica.

**Objetivo General**

Analizar comparativamente los principales modelos de gestión del cambio organizacional, para la identificación de su aplicabilidad en distintos tipos de organización, de modo que se proponga lineamientos que faciliten su implementación.

**Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos que permitirán cumplir con el objetivo general son:

**OE1** Explorar los enfoques clásicos y contemporáneos de las teorías de la gestión del cambio organizacional presentes en la literatura académica.

**OE2** Clasificar y analizar los modelos más relevantes de la gestión del cambio organizacional, según criterios sistemáticos.

**OE3** Caracterizar el rol del agente de cambio e identificar su estilo de liderazgo.

**OE4** Diseñar un marco comparativo integrador que permita orientar la selección del modelo que mejor se ajuste a las necesidades de cada organización.

De lo expuesto en el planteamiento del problema, con la presente investigación se pretende dar solución a los siguientes cuestionamientos:

**P1** ¿Cuáles son los principales enfoques clásicos y contemporáneos de las teorías sobre la gestión del cambio organizacional que se presentan en la literatura académica?

**P2** ¿Qué modelos de gestión del cambio organizacional son considerados más relevantes y cómo pueden clasificarse y analizarse según criterios sistemáticos?

**P3** ¿Qué estilo de liderazgo y características del agente de cambio favorecen la adopción sostenible del cambio en los distintos modelos de gestión?

**P4** ¿Qué características debe tener un marco comparativo integrador que oriente la selección del modelo de gestión del cambio acorde a las necesitades de cada organización?

**Esquema de la Tesis**

La presente tesis se estructura en seis capítulos principales, organizados de manera lógica y secuencial, lo que permite el desarrollo ordenado y coherente de la investigación, en donde se integran los fundamentos teóricos que sustentan el estudio, la metodología aplicada, el análisis sistemático y comparativo de los principales modelos de gestión del cambio organizacional, así como la formulación de conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos obtenidos. Esta estructura facilita la comprensión progresiva del tema y asegura la alineación entre los objetivos planteados, el enfoque metodológico y los resultados alcanzados. A continuación, se presenta la Tabla 1, la cual resume el contenido correspondiente a cada capítulo.

**Tabla 1**

*Esquema de la tesis*

| **Capitulo** | **Estructura** | **Objetivos Específicos e Hipótesis** |
|---|---|---|
| I: Introducción | • Problema<br>• Justificación del problema<br>• Objetivo general y específicos | |
| II: Marco Teórico | • Teorías de soporte<br>• Enfoque humanístico y del comportamiento<br>• Enfoque organizacional<br>• Conceptualización de la Gestión del Cambio<br>• Modelos de Gestión de Cambio<br>• Estado del Arte | **OE1** Explorar los enfoques clásicos y contemporáneos de las teorías de la gestión del cambio organizacional presentes en la literatura académica. |
| III: Metodología | • Enfoque de la investigación<br>• Diseño de la Investigación<br>• Definición del objeto de estudio<br>• Marco de Muestreo<br>• Tamaño de Muestra<br>• Recolección de la Información<br>• Procesamiento de Datos<br>• Fuentes de información | |

| | | |
|---|---|---|
| IV: Arquitectura de modelos de Gestión del Cambio | • Modelo de las Tres Etapas (1947) - Kurt Lewin<br>• Modelo de Cambio Planificado (1958) - Lippitt, Watson y Westley<br>• Curva de cambio/ Modelo de las cinco etapas de duelo (1969) - Kübler Ross<br>• Modelo 7-S (1980) - McKinsey<br>• Modelo de Congruencia (1980) - Nader y Tushman<br>• Ecuación de Cambio (1987) - Richard Beckhard & Reuben Harris<br>• Modelo de Lewin propuesto por Edgar Schein (1988)<br>• Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio - CAP (1989) - General Electric<br>• Modelo del Cambio del Sistema Total (1989) - Ralph Kilmann<br>• Modelo de Gestión del Cambio (1991) - Pettigrew y Whipp | **OE2** Clasificar y analizar los modelos más relevantes de la gestión del cambio organizacional, según criterios sistemáticos. |

| | | |
|---|---|---|
| | • Modelo de Transición (1991) - William Bridges<br>• Modelo de los diez mandamientos para ejecutar el cambio (1992) - Kanter, Stein & Jick<br>• Modelo de Cummings y Worley (1993)<br>• Modelo de los 8 Pasos (1995) - John Kotter<br>• Modelo de Sistema de Cambio (1995) - Kreitner y Kinicki<br>• Modelo Desempeño y Cambio Organizacional (1998) - Burke y Litwin<br>• Modelo de Desarrollo Organizacional (1999) - French y Bell<br>• Hoja de ruta del líder del cambio (2001) - Linda Ackerman Anderson & Dean Anderson<br>• Los 7 Pasos para Guiar el Cambio (2003) - Luecke | |

| | | |
|---|---|---|
| | • Modelo ADKAR (2006) - Jeff Hyatt<br>• Modelo de Gestión del Cambio (2007) - Mark Carnall | |
| V: Esquema estructural | • Caracterización del Agente de Cambio<br>• Análisis por Teorías Base y Afines<br>• Análisis por Características<br>• Análisis de Aplicabilidad<br>• Análisis de Ventajas<br>• Análisis de Limitaciones | **OE3** Caracterizar el rol del agente de cambio e identificar su estilo de liderazgo.<br>**OE4** Diseñar un marco comparativo integrador que permita orientar la selección del modelo más adecuado según el tipo de organización acorde a los criterios establecidos como: características, ventajas y desventajas. |
| VI: Conclusiones y Recomendaciones | • Conclusiones<br>• Recomendaciones | |

*Nota.* La tabla indica la estructura que tendrá la tesis.

# Capítulo II

## Marco teórico

El marco teórico constituye el sustento conceptual de la investigación, ya que permite contextualizar el problema de estudio a partir de aportes teóricos, enfoques y antecedentes relevantes desarrollados por diversos autores. En esta sección se revisan y analizan conceptos, modelos y teorías que explican las variables objeto de estudio, con el propósito de establecer una base sólida que oriente la interpretación de los resultados y el desarrollo metodológico del trabajo. En este sentido, el marco teórico se estructura inicialmente con las teorías de soporte, que permiten comprender la gestión del cambio desde una perspectiva integral. Posteriormente, se desarrolla la conceptualización de la gestión del cambio y se analizan los principales modelos de gestión del cambio propuestos por diversos autores. Finalmente, se presenta el estado del arte, que examina investigaciones y aportes académicos previos, con el fin de identificar tendencias, vacíos de conocimiento y fundamentos teóricos que respalden la presente investigación.

## Teorías de soporte

En este apartado se analizarán los principales aportes teóricos que sustentan la variable de estudio Gestión del Cambio, fundamentada bajo dos fuertes enfoques. Por una parte, el humanístico y de comportamiento, en el cual, considera al individuo y su papel dentro del proceso de transformación, es decir, que la única manera de realizarlo es a través de las personas que trabajan en la organización (Fierro F. , 2020). Por otra parte, el enfoque organizacional, donde el cambio se presenta en los procesos administrativos de la empresa según Hammer y Champy (1994).

### *Enfoque humanístico y del comportamiento*

El enfoque humanístico surgió en el siglo XX con el desarrollo de las ciencias sociales y de la psicología aplicada al trabajo. Representó una transformación en la teoría administrativa al ubicar al ser humano y a los grupos sociales en el centro de la organización, superando la visión mecanicista propia

de la administración científica (Chiavenato, 2007). De este enfoque derivó la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyos aportes se consolidaron con los experimentos en la planta de Hawthorne realizados por Elton Mayo (1924-1932), sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y su movimiento (Mejía, 2019). Quien investigó la correlación entre iluminación, fatiga laboral, accidentes de trabajo, rotación de personal y el efecto de estas condiciones de trabajo sobre la productividad, demostraron que la esta no depende exclusivamente de condiciones físicas o económicas, sino también de factores sociales como la comunicación, el trabajo en equipo y la moral del grupo (Mayo, 1933). Por lo expuesto, se justifica el sustento teórico en el trabajo de investigación propuesto.

Al mismo tiempo, surgió la psicología de Gestalt con Köhler (1929), Wertheimer (1924) y Koffka (1935), que planteaba la conducta como resultado de la percepción integral del entorno y no de estímulos aislados. Esta perspectiva introdujo la idea de “campos de fuerza” en los cuales se mueve la conducta humana, noción que resultaría crucial para posteriores teorías sobre el cambio (Koffka, 1935). En esta línea, la teoría de campo propuesta por Lewin en 1936, se considera un método de análisis de las relaciones causales y de elaboración de constructos científicos o la totalidad de hechos coexistentes que se conciben como mutuamente interdependientes, desde allí se interpretan los acontecimientos como resultantes de un gran número de factores (Villamizar, 2024). Lewin sostenía que la conducta está determinada por la interacción entre la persona y su ambiente, y que este proceso puede entenderse como un equilibrio entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. De esta manera, las organizaciones enfrentan presiones constantes que exigen cambios, pero también fuerzas que actúan en defensa de la estabilidad y el *estatus quo,* cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario” (Guizar, 2013).

A partir de esta concepción, Lewin (1947) desarrolló su conocido modelo de cambio en tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. En primer lugar, el proceso describe la

generación de conciencia respecto a la necesidad de transformar el estado actual (*descongelamiento*); en segundo lugar, el adoptar nuevas conductas, prácticas o estructuras (*cambio*); y finalmente, consolidar este proceso para garantizar su permanencia (*recongelamiento*). Según lo indicado por Porras y Robertson (1992), el liderazgo asume un rol clave dentro de este proceso, al involucrar y orientar a los miembros de la organización ante los desafíos del cambio. En este sentido el modelo de Lewin se constituye como un marco fundamental para el cambio organizacional planificado, al explicar cómo se supera el equilibrio cuasi estacionario, a través de tres alternativas: incrementar las fuerzas a favor del cambio, reducir aquellas que sostienen el *estatus quo*, o la combinación de ambas estrategias (Hussain et al., 2018).

Sobre esta base teórica, se consolida la Escuela Behaviorista o Neo-humana Relacionista, entre sus principales aportes se destacan Abraham Maslow (1943) psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista con la "Teoría de la jerarquía de necesidades". Este aporte explica la motivación humana en niveles progresivos, donde únicamente aquellas necesidades no satisfechas generan una alteración en la conducta ya que una necesidad suplida no genera por sí misma ningún efecto. Otro principio fundamental de su teoría es el que sugiere que las únicas necesidades que nacen con el individuo son las necesidades fisiológicas que se encuentran en la base de la pirámide y que las demás surgen a partir de estas, una vez que ya han sido suplidas (Mejía, 2019). De tal manera que permite entender cómo responden las personas frente a procesos de transformación según el nivel de necesidad que predomina en ellas en un momento dado. (Rojas et al., 2023).

Frederick Herzberg (1959) formuló la Teoría de la Motivación e Higiene, también conocida como teoría de los dos factores, que distingue entre factores de motivación como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo profesional; y factores de higiene como el salario, la seguridad laboral, las condiciones de trabajo o las políticas organizacionales. Mientras los primeros generan satisfacción y

compromiso, los segundos, cuando son deficientes, producen insatisfacción. Esta perspectiva permite comprender por qué muchos procesos de transformación organizacional fracasan cuando se enfocan exclusivamente en aspectos extrínsecos, dejando de lado los elementos internos que fortalecen la disposición y el compromiso de los colaboradores (Giovannone, 2011). Por tanto, la teoría de Herzberg justifica su aporte como base del presente estudio.

Douglas McGregor (1960), quien se destacó como profesor del Instituto Tecnologico de Massachusetts (MIT), expuso dos enfoques sobre la naturaleza humana y la motivación en el trabajo: la Teoría X y la Teoría Y. La primero (Teoría X), asume que los empleados son perezosos, evitan responsabilidades y requieren supervisión, mientras que la segunda (Teoría Y), sostiene que las personas pueden encontrar satisfacción en su trabajo, asumir responsabilidades y demostrar iniciativa siempre que se encuentre en condiciones adecuadas. Bajo el marco de la gestión del cambio, esta teoría resulta fundamental al permitir la comprensión de cómo la motivación y el comportamiento de los colaboradores influye en la aceptación y sostenibilidad de los procesos de transformación organizacional.

Hasta este momento, las teorías se habían centrado en las estructuras organizacionales y en las relaciones interpersonales por separado, no es hasta los modelos de Rensis Likert, psicólogo estadounidense, que se aborda el tema desde la percepción de los trabajadores y directivos. Likert (1961) destacó que los estilos participativos favorecen el desempeño organizacional, integrando aspectos como motivación, comunicación, toma de decisiones y clima laboral. De modo que sus aportes son resultan relevantes al demostrar cómo la participación y percepción positiva de los colaboradores favorecen la aceptación de transformaciones organizacionales y por tanto, se fortalecen su compromiso con este proceso. (Parra et al., 2019).

Richard Beckhard (1969), precursor estadounidense del desarrollo organizacional (DO), durante la década de los años sesenta. En su obra, “Organization Development: Strategies and Models”, define el

DO como un “esfuerzo planificado”, que se aplica a nivel de toda la organización y debe ser administrado partiendo desde la dirección, de tal forma que se incremente la efectividad y la salud organizacional, a través de intervenciones previas a los procesos de la organización, implementando la ciencia del comportamiento (Mejía, 2019). Respaldando esta perspectiva, Warren Bennis (1973) concibe el DO como una estrategia educativa que orienta la transformación de creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales, con el propósito de adaptarse a cambios internos como externos.

Mientras que para French (1996) el DO es una actividad a largo plazo orientada a fortalecer la capacidad de la empresa para resolver problemas y adaptarse a los cambios del entorno con apoyo de agentes de cambio. Estudios más recientes como el de Jerry Porras y Peter Robertson (1992) mencionan que el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Mejía, 2019). En conjunto, estas aportaciones posicionan al DO como un marco esencial para la gestión del cambio, al ofrecer herramientas, modelos y estrategias que facilitan la planificación, implementación y sostenibilidad de transformaciones organizacionales complejas.

Adicionalmente, surgen aportes como la Teoría de la Actitud, desarrollada por diversos autores, siendo Gordon W. Allport uno de los más influyentes, quien en 1935 definió la actitud como un estado mental y neural de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona (1935). Gibson y cols (1994), propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes; existiendo una variedad de reacciones psicológicas en los tres niveles de respuesta (cognitivo, fisiológico, comportamental) concomitantes al cambio y su concepción (López et al., 2013). Para Böhrt (2001) estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio y son agudizadas por factores externos a las personas relacionados con la gestión y administración del

fenómeno (López et al., 2013). Lo anterior pone de manifiesto la importancia de considerar la teoría en la gestión del cambio, pues facilita a los líderes la comprensión de procesos de resistencia y el diseño de estrategias para mitigarlos, teniendo en cuenta la tendencia natural de las personas a resistirse al cambio.

***Enfoque organizacional***

Siguiendo este recorrido documental dentro del enfoque organizacional, se hace evidente la necesidad de analizar los componentes que integran a las organizaciones, lo que da paso a la presentación de la Teoría General de Sistemas (TGS), propuesta por Formulada por Von Bertalanffy en el curso de los años cincuenta, que amplió la comprensión de las organizaciones al concebirse como sistemas abiertos en interacción constante con su entorno (Von Bertalanffy, 1968). De esta manera, superó el enfoque mecanicista y permitió interpretarlas como estructuras dinámicas que requieren adaptarse a los cambios del medio. En un sentido amplio, la TGS constituye una aproximación científica y sistemática para representar la realidad, caracterizada por una perspectiva holística e integradora que pone el énfasis en las relaciones y en los conjuntos que de ellas emergen. Como práctica, fomenta la interrelación y la comunicación transdisciplinaria, ofreciendo un espacio propicio para la cooperación entre distintas especialidades. (Arnold y Osorio, 1998).

La teoría sostiene que todos los elementos de una organización deben estar interrelacionados, aunque no busca resolver problemas inmediatos ni ofrecer soluciones prácticas de manera directa, genera conceptos y formulaciones teóricas que pueden aplicarse en la realidad empírica. Su desarrollo se fundamenta en tres premisas centrales: los sistemas existen dentro de otros sistemas más amplios; los sistemas son abiertos porque reciben y transfieren energía, información o recursos, y al cesar esa interacción pierden su fuente de energía; y las funciones de un sistema dependen de su estructura, lo que en sistemas biológicos y mecánicos resulta intuitivo, y en los sociales se manifiesta en la forma en que se organizan tanto procesos como relaciones (Estrella, 2022).

Seguidamente surge la Teoría de la Contingencia, que presenta la idea de que no existe una única forma de organizar, sino que la estructura y los procesos deben adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. El modelo de Burns y Stalker (1961), proponen una distinción entre estructuras mecánicas (entornos estables) y orgánicas (entornos dinámicos). Cabe destacar sus principales aportes donde se presentó la relación entre estrategia y estructura (organizacionales ajustadas a estrategias adoptadas) (Chandler, 1962). Finalmente, los aportes de Lawrence y Lorsch (1967), quienes señalaron que la efectividad depende de la capacidad de adaptación de la organización a la incertidumbre ambiental. En este recorrido, la visión contingencial sentó las bases para comprender que el cambio organizacional es un proceso constante, condicionado por factores internos y externos.

**Figura 2**

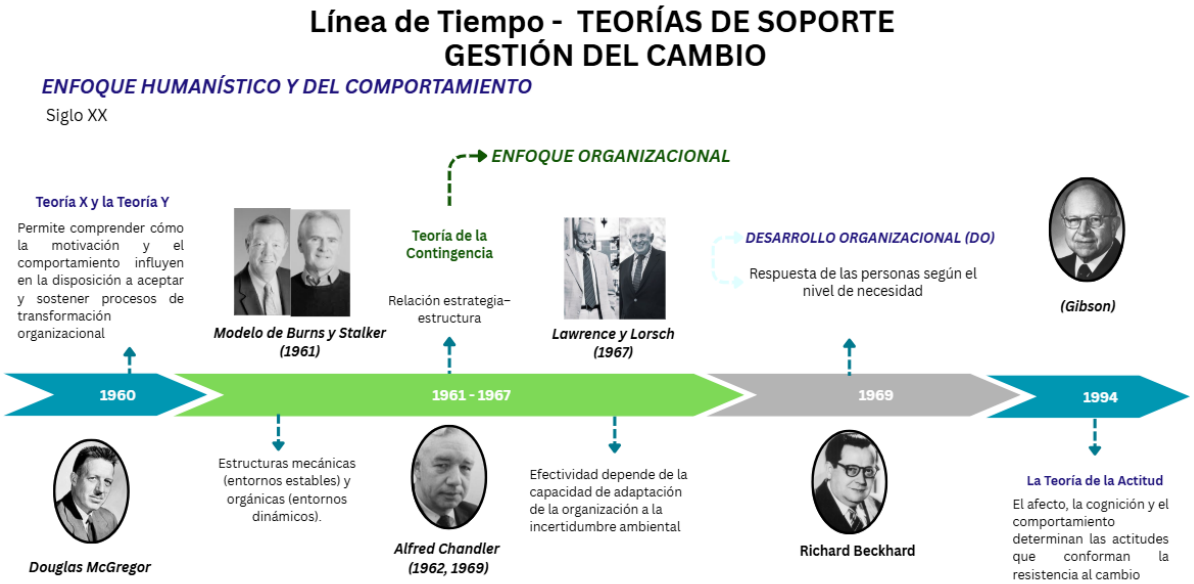
*Línea del Tiempo Teorías de Soporte*




*Nota.* Este gráfico muestra en orden cronológico las teorías que soporta la Gestión del Cambio hasta el año 1959.

**Figura 3**

*Línea del Tiempo Teorías de Soporte*




*Nota.* Este gráfico muestra en orden cronológico las teorías que soporta la Gestión del Cambio hasta el año 1994.

**Conceptualización de la Gestión del Cambio**

La gestión del cambio ha sido abordada a lo largo del tiempo por diversos autores y modelos que, si bien poseen enfoques particulares, coinciden en concebir el cambio como un proceso planificado, dinámico y contextual. En este sentido, Lewin (1947) menciona que el cambio es un proceso que asegura la estabilidad del nuevo comportamiento en el tiempo, dando lugar a su famoso modelo de descongelar, cambiar y recongelar. Sobre lo expuesto, Schein (1988) lo define como un proceso de aprendizaje profundo, en el cual la transformación que no se limita a la adopción de nuevas prácticas o estructuras, sino que implica la modificación de los supuestos básicos que conforman la cultura. Además, enfocándose en el rol del agente que promueve la transformación Lippitt, Watson y Westley (1958) definen la gestión del cambio como un proceso planeado, colaborativo, orientado a la relación

entre el agente y el sistema-cliente. En la misma línea de evolución, surge el modelo de sistemas participativos propuesto por Likert (1961) describiéndolo como un proceso de transición, que parten desde estructuras autoritarias hacia sistemas participativos (confianza, comunicación multidireccional y responsabilidad compartida).

Por su parte, Dalton (1969 en (Negrete, 2013)), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización. Estos planteamientos iniciales se fortalecen con aquellos que enfatizan la necesidad de diagnóstico y análisis organizacional. Mckinsey plantea que la gestión del cambio es el proceso de diagnosticar y resolver problemas organizacionales en donde se incluye la estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos para lograr una transformación exitosa (Waterman et al., 1980). De manera similar, French y Bell (1999) describen la gestión del cambio como un proceso de cambio planificado, fundamentado en datos como en la investigación-acción, que actúa sobre la cultura y los procesos humanos de la organización, con el fin de aumentar su eficacia y viabilidad a largo plazo.

Dentro de un contexto más operativo, Stepen y Couter (2000 en (Negrete, 2013)) afirman que el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología. Por su parte, Anderson y Ackerman Anderson (2001) lo definen como un proceso diseñado para planificar, diseñar e implementar cambios en el contenido y personal, para avanzar desde una situación actual hacia la meta deseada. Cuando se trata de entornos altamente competitivos, Luecke (2003) expone que la gestión exitosa del cambio se acepta como una necesidad para sobrevivir y tener éxito en un entorno en continua evolución. Pina (2004 en (Negrete, 2013)) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes.

Asimismo, diversas conceptualizaciones destacan el carácter procesual y estratégico del cambio, como mencionan Cummings y Worley (1993, p. 14) el cambio planificado se considera un ciclo continuo

de cuatro actividades: entrada y contratación, diagnóstico, planificación e implementación, y evaluación e institucionalización, cuyo propósito es asegurar que el cambio ocurra de manera planificada y eficaz. En un sentido similar Kotter (1995), conceptualiza al cambio como un proceso que avanza por etapas que se complementan entre sí, requiriéndose disciplina y liderazgo para evitar errores. Kreitner y Kinicki (1995) coinciden al definir el cambio organizacional planeado como un esfuerzo deliberado para mover a una organización de su estado actual a uno futuro deseado, con el fin de aumentar su efectividad.

Faria Mello (1995 en (Negrete, 2013)) por su parte, lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Complementándose con la opinión de Burke y Litwin (1992), quienes utilizan el concepto de que el cambio es una relación entre variables transformacionales y transaccionales que explican cómo el entorno externo y los factores internos impactan en el desempeño y la efectividad de la organización durante el proceso de cambio.

También existen enfoques que resaltan la naturaleza humana y política del cambio. Pettigrew y Whipp (1991) denominan al cambio como un proceso de naturaleza intencional y emergente. En complemento, Bridges (1991) menciona que el cambio es un evento externo y situacional que está ligado al proceso psicológico de internalizar el cambio mediante la transición, con el fin de que las personas puedan adaptarse a una nueva situación. Asimismo, Buchanan y Boddy (1992, p. 27) indican que la gestión del cambio, en un proceso aparentemente racional y lineal, debe verse reforzada por las actividades encubiertas tras maniobras políticas, arreglos y compensaciones que, en última instancia, posibilitan los cambios. En esta misma línea, Kanter, Stein y Jick (1992) indican que la gestión del cambio es un proceso arduo y multifacético, que tiene una fecha de inicio, pero no de finalización y está orientada a lograr efectos buscados y a evitar los posibles efectos no deseados.

A nivel individual, Hiatt (2006) conceptualiza el cambio como el proceso que se da en cada persona, donde se identifica de raíz la causa del fracaso, se guía a las personas a través de un cambio

particular y se enfoca en acciones que produzcan la mayor probabilidad de éxito. De manera complementaria, la gestión del cambio puede definirse como un conjunto integral de procesos y técnicas para gestionar eficazmente los recursos humanos a lo largo de todo el proyecto de cambio organizacional ((Hiatt, 2004) en (Jaaron et al., 2021)). De manera afín, Carnall (2007) menciona que la gestión del cambio es compleja e implica la interacción dinámica entre factores organizacionales (estructura, cultura, liderazgo, habilidades directivas) y la transición psicológica de las personas que viven el cambio.

Finalmente, las perspectivas más recientes incorporan la idea de adaptación continua frente a entornos en constante cambio. Es así como Gover y Duxbury (2012) definen el cambio organizacional como el proceso de adaptación de la organización a los cambios en el entorno. De manera similar, autores como Canin y Found se refieren al cambio como un proceso de transición de un estado familiar a uno nuevo y desconocido (Jaaron et al., 2021). Cada una de estas contribuciones refuerzan la visión de la gestión del cambio como un fenómeno integral que combina un adecuado diagnóstico organizacional, un liderazgo capaz de orientar, así como una participación de los colaboradores y la capacidad de adaptación psicológica, cultural y estructural a nuevas realidades.

**Modelos de Gestión de Cambio**

Dentro de este apartado se dará a conocer los principales modelos de gestión del cambio organizacional desarrollados por diversos autores, los cuales han sido concebidos para orientar y ayudar los procesos de transformación en las organizaciones. Dichos modelos surgen como respuesta a la necesidad de gestionar el cambio de manera estructurada frente a entornos dinámicos, complejos y competitivos. Por lo que, ofrecen marcos conceptuales y metodológicos para la comprensión de cómo se produce el cambio, sus etapas críticas y factores influyen en su éxito o fracaso. En este sentido, se presenta una breve descripción de sus etapas clave y principales aportes, mismas que servirán como base para análisis posteriores.

***Modelo de las Tres Etapas (1947) - Kurt Lewin***

El modelo describe el cambio como una secuencia de tres fases interdependientes. La primera denominada Descongelación, implica cuestionar normas y prácticas establecidas, con el fin de generar conciencia sobre la necesidad de modificar el statu quo, dentro de esta etapa es crucial reducir la resistencia mediante estrategias de comunicación, participación y con la creación de un sentido de urgencia (Burnes B. , 2017). Posteriormente, la fase de Cambio corresponde a la transición donde se incorporan nuevas prácticas, procesos o comportamientos. Por lo que, se requiere liderazgo, capacitación y apoyo para garantizar que los individuos y grupos adopten propuestas innovadoras. Finalmente, la fase de recongelación, en la que se orienta a consolidar y estabilizar los cambios, mismos que se integran en la cultura organizacional y aseguran su permanencia en el tiempo. Asimismo, se incluye la institucionalización de nuevas normas, recompensas y estructuras que refuerzan las conductas adquiridas (Lewin, 1947).

***Modelo de Cambio Planificado (1958) - Lippitt, Watson y Westley***

Se considera una extensión del modelo de tres pasos de Kurt Lewin, que se centra más en el papel y la responsabilidad del agente del cambio que en la evolución del cambio en sí (Lippitt et al., 1958). El proceso de gestión del cambio se estructura en siete fases: (1) Desarrollo de la necesidad de cambio, que implica identificar el problema o la oportunidad que motiva la transformación. (2) Establecimiento de una relación de cambio, donde el agente de cambio genera confianza con la organización. (3) Clarificación o diagnóstico del problema, mediante un análisis detallado de las causas y consecuencias. (4) Examen de rutas y establecimiento de metas, en el que se plantean alternativas y se seleccionan objetivos. (5) Transformación de las intenciones en acciones reales, que se concreta en la planificación y la ejecución. (6) Estabilización del cambio, a través de la consolidación de las nuevas prácticas y conductas. (7) Terminación de la relación de ayuda, cuando el agente de cambio se retira y la organización se vuelve autosuficiente (Harris, 1978).

***Curva de cambio/ Modelo de las cinco etapas de duelo (1969) - Kübler Ross***

La Curva de Cambio de Kübler fue inicialmente desarrollada para comprender el proceso de duelo, describiendo una serie de reacciones emocionales. El modelo consta de cinco etapas, donde la negación aparece como una barrera inicial para aceptar la realidad; la ira refleja frustración y resistencia; la negociación surge como un intento de encontrar salidas o soluciones; la depresión trae consigo tristeza junto a una sensación de vacío al reconocer la magnitud del cambio; y finalmente, la aceptación permite asumir la nueva situación y adaptarse de manera constructiva (Kübler-Ross, 1969). Si bien surgió en el ámbito clínico, se ha extendido ampliamente a otros campos, incluido el organizacional (Shoolin, 2010), teniendo en cuenta que los empleados al enfrentarse al cambio experimentan un proceso emocional similar al duelo.

***Modelo 7-S (1980) - McKinsey***

El modelo fue desarrollado inicialmente por Waterman, Peters y Phillips, considerando siete elementos interdependientes: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, los cuales permiten comprender la organización como un sistema holístico en el que el cambio de un componente afecta necesariamente a los demás (Waterman et al., 1980). Este marco se consolidó como una herramienta de diagnóstico y transformación al reconocer que los factores duros, como la estrategia, estructura y sistemas deben alinearse con los factores blandos (estilo, personal, habilidades y valores compartidos) para garantizar la efectividad y sostenibilidad del cambio organizacional (Espinosa et al., 2017).

***Modelo de Congruencia (1980) - Nadler y Tushman***

Se concibe a la organización como un sistema abierto cuyo desempeño depende del nivel de alineación (congruencia) entre sus componentes internos y las demandas del entorno. Su formulación identifica cuatro elementos internos que deben funcionar de manera coherente: (1) las tareas o trabajo central, (2) las personas, sus competencias y motivaciones, (3) la estructura formal y sus mecanismos de

coordinación y control, y (4) la organización informal, integrada por normas, cultura y redes de relación. De modo que, uando existen disonancias entre estos elementos o entre ellos y el contexto externo se generan fricciones que afectan el rendimiento. Es asi que, para gestionar el cambio, el modelo se aplica como un proceso diagnóstico e interventivo que, de manera general, comprende la clarificación de entradas y resultados esperados, el mapeo de los subsistemas organizacionales, el análisis de congruencia entre los componentes, la formulación de intervenciones alineadas y su implementación, el monitoreo y la realineación continua del sistema organizacional (Nadler y Tushman, 1980).

***Ecuación de Cambio (1987) - Richard Beckhard & Reuben Harris***

Esta ecuación fue publicada originalmente por Beckhard, en donde incluía una atribución a David Gleicher, quien planteó en la década de 1960 la primera versión de la llamada change fórmula (C = ABD > X), donde X corresponde al costo del cambio. Aunque nunca publicó formalmente el modelo, su trabajo fue transmitido en círculos de desarrollo organizacional y retomado posteriormente por los presentes autores (Cady et al., 2014). Asimismo, se plantea que para que un proceso de cambio sea exitoso debe cumplirse con tres condiciones básicas de manera simultánea: insatisfacción con el estado actual (Dissatisfaction, D), visión clara del futuro (Vision, V) y primeros pasos concretos hacia el cambio (First steps, F). Estos tres factores al multiplicarse entre sí deben superar la resistencia al cambio (Resistance, R) expresada en la desigualdad $D \times V \times F > R$. De acuerdo con Cady et al. (2014), la fórmula describe las condiciones que al cumplirse impulsarán a un individuo, grupo o sistema completo en la dirección que elijan. Por lo que, el proceso no depende de una sola variable existente, sino que las tres deben estar presentes y ser lo suficientemente fuertes para que el proceso pueda desarrollarse con éxito.

***Modelo de Lewin propuesto por Edgar Schein (1988)***

Lewin propuso originalmente el modelo de cambio en tres etapas: descongelar, mover y recongelar, buscando romper el equilibrio del statu quo mediante la introducción de nuevas conductas y

estabilizarlas para asegurar su permanencia (Burnes B. , 2019). Posteriormente, Schein ayudó a consolidar la aplicabilidad del enfoque al vincularlo con la dimensión cultural y psicológica de las organizaciones (Cummings et al., 2015). Desde esta perspectiva, el cambio se centró en la experiencia individual, iniciando con la desconfirmación de las creencias previas, generando así, ansiedad o culpa frente a la ineficacia de las prácticas actuales. Además, solo es posible avanzar si se construye seguridad psicológica que permita el aprendizaje y la internalización de nuevos valores (Schein, 2010). De esta forma, el modelo combina una estructura secuencial con dinámicas emocionales y cognitivas, destacando el papel del líder y del consultor de procesos como facilitadores del desarrollo entre las etapas (Lambrechts et al., 2009).

***Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio - CAP (1989) - General Electric***

El modelo, fue introducido en General Electric a inicios de la década de 1990 bajo el liderazgo de Jack Welch, se diseñó para asegurar que las transformaciones organizacionales fueran rápidas, sostenibles y con un fuerte componente humano (Maha Syed et al., 2019). Su fundamento se articula en siete elementos clave: Liderar el cambio, Crear una necesidad compartida, Moldear la visión, Movilizar el compromiso, Hacer que el cambio perdure, Monitorear el progreso y Cambiar sistemas y estructuras (Maha Syed et al., 2019). Además, el modelo incorpora la ecuación Q × A = E (Quality × Acceptance = Effectiveness), que enfatiza que la efectividad de cualquier transformación no depende únicamente de la calidad técnica de la solución, sino también del grado de aceptación por parte de las personas.

***Modelo del Cambio del Sistema Total (1989) - Ralph Kilmann***

Se estructura en cinco fases: iniciar el programa, diagnosticar el sistema, diseñar cultura y estrategia, implementar las intervenciones y consolidar los resultados. Complementándose con cinco caminos o tracks (cultura, habilidades directivas, trabajo en equipo, estrategia-estructura y sistema de recompensas), que actúan como ejes de intervención simultánea (Kilmann, 1989). Dentro de cada fase se realiza un proceso de retroalimentación para asegurar continuidad y aprendizaje organizacional,

favoreciendo la adaptación progresiva en las organizaciones. Del mismo modo, se considera que, al transformar de manera coherente los distintos niveles organizativos es posible sostener el cambio a largo plazo, promover un cambio profundo, estructurado y duradero, con el fin de evitar soluciones rápidas que no consideran la complejidad de las organizaciones modernas (Rueda et al., 2018).

***Modelo de Gestión del Cambio (1991) - Pettigrew y Whipp***

Da a conocer la transformación organizacional como un proceso emergente y continuo, estructurado en tres dimensiones interrelacionadas en el primer nivel; el contexto, que integra los factores internos y externos de la organización como la cultura, la historia y el entorno competitivo; secuencialmente el contenido, que se refiere al "qué" del cambio en relación con la estrategia, la estructura y la tecnología; y para finalizar el proceso, que aborda el "cómo" mediante acciones de liderazgo, toma de decisiones y mecanismos de implementación (Pettigrew y Whipp, 1991). Su característica principal es que el cambio estratégico no se reduce a una secuencia lineal, sino que combina intencionalidad y adaptación, lo cual exige capacidad de aprendizaje y sensibilidad al entorno. A partir de este punto de vista, los autores identifican cinco factores que determinan el éxito del cambio: (1) liderazgo y visión, (2) conexión entre lo estratégico y lo operativo, (3) sensibilidad al contexto, (4) enfoque en el rendimiento y (5) gestión de la transición, elementos que permiten explicar por qué unas organizaciones alcanzan ventajas competitivas sostenidas frente a otras en entornos turbulentos (Pettigrew y Whipp, 1991).

***Modelo de Transición (1991) - William Bridges***

Se distingue de otros modelos, al centrarse en el proceso psicológico interno que las personas atraviesan cuando enfrentan transformaciones organizacionales, por lo que, esta transición describe la vivencia subjetiva y emocional de quienes deben adaptarse a nuevas condiciones (Bridges y Mitchell, Leading Transition: A New Model for Change, 2000). Bridges propone tres fases interdependientes: Finalizar, Perder y Soltar, en donde los individuos reconocen y procesan las pérdidas asociadas al

cambio; la segunda denominada Zona Neutral, caracterizada por la ambigüedad, el desaprendizaje de prácticas previas y la exploración de nuevas posibilidades asociadas a la innovación. Finalmente, el Nuevo Comienzo, donde se asimila una nueva identidad acompañada de comportamientos alineados con la transformación (Miller, 2018). Este enfoque enfatiza la necesidad de que líderes y organizaciones acompañen las emociones, faciliten la comunicación y reconozcan que los procesos de transición rara vez son lineales, siendo determinantes para evitar la resistencia y lograr un cambio exitoso (Brisson-Banks, 2010).

***Modelo de los diez mandamientos para el cambio (1992) - Kanter, Stein & Jick***

El modelo se caracteriza por su enfoque de cambio planificado que propone diez mandamientos para guiar a las organizaciones en procesos de transformación complejos, estructurados en torno a (1) Analizar la necesidad de cambio, (2) Crear una visión compartida, (3) Separarse del pasado, (4) Crear un sentido de urgencia, (5) Reforzar un papel de líder fuerte, (6) Alinear el patrocinio político, (7) Elaborar un plan de implementación, (8) Desarrollar estructuras habilitadoras, (9) Comunicar e involucrar a las personas y (10) Apoyar e institucionalizar el cambio (Burnes B. , 2017). Distinguiéndose por integrar dimensiones estratégicas, culturales y humanas, al reconocer que el éxito del cambio depende tanto de la claridad en la dirección como del compromiso colectivo de los actores organizacionales. (Martins y Terblanche, 2003)

***Modelo de Cummings y Worley (1993)***

Constituye uno de los marcos más influyentes en la gestión del cambio planificado, al estructurar el proceso en cinco fases que permiten guiar la transformación organizacional de manera sistemática. Inicialmente, la entrada y contratación establecen los acuerdos iniciales entre consultor y organización. Luego, el diagnóstico se enfoca en analizar la estructura, procesos y cultura para identificar las causas raíz de los problemas. A continuación, la fase de retroalimentación y planificación prioriza áreas de mejora, al mismo tiempo que diseña las intervenciones necesarias. Posteriormente, la

implementación ejecuta acciones de cambio en los diferentes niveles (individual, grupal, intergrupal y organizacional). Finalmente, la evaluación e institucionalización mide los resultados y asegura que las mejoras se mantengan en el tiempo. (Cummings y Worley, 2009). Este enfoque se caracteriza por su base en la investigación-acción, la perspectiva sistémica y la orientación hacia la participación de los miembros de la organización, convirtiéndose en un modelo flexible y aplicable en distintos tipos de organizaciones. (Cummings y Worley, 2015).

***Modelo de los 8 Pasos (1995) - John Kotter***

Es presentado en Leading Change (1996), concibe la transformación organizacional como un proceso estructurado y prolongado, no como un evento aislado, orientado a generar credibilidad, mantener el impulso y asegurar la sostenibilidad del cambio (Kotter J. , 1995). Sus ocho etapas se articulan de la siguiente manera (1) crear un sentido de urgencia, (2) formar una coalición de liderazgo, (3) desarrollar una visión y estrategia, (4) comunicar la visión del cambio, (5) empoderar a los empleados para la acción, (6) generar victorias a corto plazo, (7) consolidar los logros y seguir cambiando, (8) y finalmente anclar los cambios en la cultura organizacional. Su vigencia se explica por el énfasis en el liderazgo, la visión compartida y las victorias tempranas, elementos aplicados con éxito en procesos empresariales, sanitarios y de transformación digital (Manzano, 2023).

***Modelo de Sistema de Cambio (1995) - Kreitner y Kinicki***

El modelo concibe la transformación como un proceso planificado que se despliega en etapas interdependientes y que responde a estímulos del entorno y de la propia organización. En esta línea, se señala que ningún cambio ocurre de manera aislada, sino como consecuencia de presiones internas como: (1) desempeño insuficiente, (2) tensiones culturales, (3) necesidades de aprendizaje y desarrollo y externas (4) presión competitiva, (5) entorno económico cambiante, (6) innovaciones tecnológicas (Van de Ven y Poole, 1999). Mismos que obligan a la organización a adaptarse para mantener su efectividad.

Es así, que el proceso de cambio en este enfoque sistémico se articula en tres momentos fundamentales.

El primero corresponde al diagnóstico de la situación actual, donde se identifican discrepancias entre el estado presente y los objetivos organizacionales deseados, en un análisis que integra diversos factores (humanos, estructurales y ambientales) (Aravopoulou, 2015). La segunda fase implica la implementación de las acciones de transformación, en la que las organizaciones ejecutan las intervenciones que resaltan la comunicación, el liderazgo y la participación de los miembros como elementos clave para contrarrestar resistencias naturales al cambio. Finalmente, la tercera fase corresponde al arraigo y consolidación del cambio, donde las nuevas prácticas se institucionalizan, integrándose en los sistemas de gestión y cultura organizacional (Kreitner y Kinicki, 1995).

***Modelo Desempeño y Cambio Organizacional (1998) - Burke y Litwin***

Comprende el desempeño y el cambio organizacional como un proceso causal y multidimensional, cuyo propósito es diagnosticar las variables que determinan la efectividad de una organización, estableciendo relaciones de causa y efecto entre el entorno externo y los factores internos. La propuesta distingue dos niveles de análisis, los factores transformacionales, responsables de impulsar cambios profundos y sostenibles, entre los que destacan el ambiente externo, la misión y estrategia, el liderazgo y la cultura organizacional, y los factores transaccionales, vinculados con el funcionamiento operativo cotidiano, como la estructura, los sistemas, las prácticas de gestión y el clima laboral (Burke y Litwin, 1992). Así mismo, la interacción entre ambos niveles explica cómo las organizaciones responden a las demandas del entorno y cómo se articula el cambio planificado, y su relevancia radica en ofrecer un marco suficientemente complejo pero integral para guiar diagnósticos, diseñar intervenciones y orientar la gestión del cambio en distintos contextos organizacionales, desde empresas privadas hasta instituciones educativas, sanitarias y del sector público (Burke y Litwin, 1992).

***Modelo de Desarrollo Organizacional (1999) - French y Bell***

El modelo concibe el cambio como un proceso planificado, interactivo y de carácter reeducativo, sustentado en la metodología de investigación-acción y orientado a la transformación del sistema organizacional en su conjunto. El proceso se articula en seis fases interrelacionadas: (1) Entrada y contratación, donde se establecen los acuerdos, roles, alcances y condiciones de la intervención; (2) Diagnóstico organizacional participativo, orientado a identificar problemas, brechas y oportunidades de mejora; (3) Retroalimentación de datos, mediante la cual se comparte la información diagnóstica para generar conciencia colectiva y compromiso con el cambio; (4) Planificación de acciones, en la que se definen las intervenciones, recursos y responsabilidades necesarias; (5) Implementación, donde los planes se traducen en prácticas concretas a través de intervenciones en equipos, procesos, estructuras y relaciones interpersonales; y (6) Evaluación e institucionalización, fase destinada a consolidar los aprendizajes, integrar los cambios en la cultura organizacional y asegurar su sostenibilidad en el tiempo (French y Bell, 1999).

***Hoja de ruta del líder del cambio (2001) - Linda Ackerman & Dean Anderson***

Se presenta como una metodología integral para guiar procesos de transformación organizacional complejos, concebida no como un evento único sino como un trayecto estructurado y dinámico que integra simultáneamente contenido, proceso y personas. Su enfoque propone nueve fases interdependientes: (1) prepararse para liderar el cambio, (2) crear compromiso y un caso sólido para el cambio, (3) desarrollar visión y estrategia, (4) diseñar el cambio y planificar la implementación, (5) evaluar impactos y alinear sistemas, (6) implementar y monitorear avances, (7) integrar aprendizajes y ajustar el proceso, (8) sostener el cambio y consolidar logros, y (9) celebrar resultados y cerrar el proyecto. A diferencia de modelos secuenciales y lineales, el CLR se caracteriza por su flexibilidad, ya que reconoce que las fases pueden solaparse y que la transformación requiere ajustes constantes en

función de la retroalimentación y la dinámica emergente de la organización (Ackerman Anderson y Anderson, 2001).

***Los 7 Pasos para Guiar el Cambio (2003) - Luecke***

El modelo utiliza un enfoque práctico y progresivo que responde a la necesidad de guiar procesos de transformación organizacional en entornos altamente dinámicos y competitivos. Se estructura en siete fases interdependientes:

1. Movilizar energía y compromiso identificando problemas y soluciones
2. Desarrollar una visión compartida de cómo organizarse para la competitividad
3. Identificar líderes del cambio y construir una coalición que lo impulse
4. Enfocarse en resultados y no solo en actividades
5. Iniciar el cambio en unidades periféricas y permitir su expansión progresiva
6. Institucionalizar los éxitos mediante políticas, estructuras y sistemas
7. Monitorear, ajustar y aprender durante el proceso.

Los pasos presentados, buscan vencer la resistencia natural al cambio, equilibrar las presiones internas y externas, y generar aprendizajes sostenibles en la organización. En este sentido, Luecke (2003) resalta la importancia de iniciar con acciones concretas que produzcan resultados visibles, de manera que, el cambio se convierta en una práctica institucionalizada y no en un esfuerzo aislado.

***Modelo ADKAR (2006) - Jeff Hyatt***

Explica la gestión del cambio como un proceso individual y secuencial, bajo la premisa de que el éxito organizacional depende de la transformación personal de quienes participan en él (Hiatt, 2006). Sus cinco etapas se articulan de la siguiente manera: (1) generar conciencia (Awareness) sobre la necesidad del cambio, (2) fomentar el deseo (Desire) de participar y apoyar, (3) proporcionar conocimiento (Knowledge) acerca de cómo llevarlo a cabo, (4) desarrollar la habilidad (Ability) para ponerlo en práctica, y (5) asegurar el refuerzo (Reinforcement) que permita sostenerlo en el tiempo. A

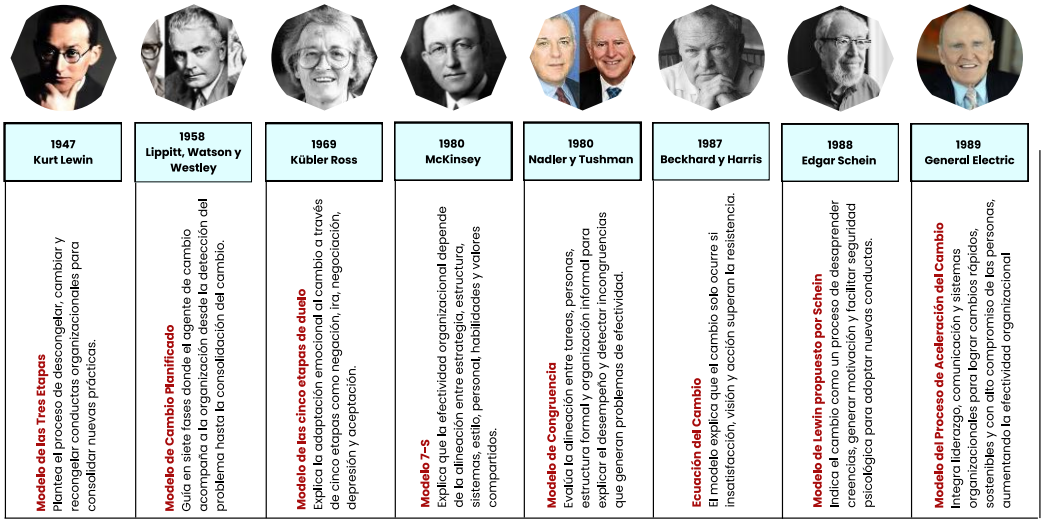
diferencia de otros modelos, se hace énfasis en el individuo, asociando la resistencia o desconexión del capital humano a los fracasos en la implementación suelen originarse en (Kaminski, 2022). Además, su estructura permite la identificación de brechas, barreras y estrategias para promover la adopción del cambio en diversos sectores (Hiatt, 2006). De este modo, ADKAR funciona como un modelo práctico y orientado a resultados.

***Modelo de Gestión del Cambio (2007) - Mark Carnall***

Comprende la transformación como un proceso dinámico que articula tanto las dimensiones organizacionales como las individuales. Su aporte central es reconocer que el éxito del cambio depende de equilibrar cultura, liderazgo, comunicación y habilidades gerenciales con la transición psicológica de los empleados. Carnall (2007) identifica cinco ejes clave: (1) gestión de la transición, que implica acompañar las fases emocionales y cognitivas del individuo; (2) alineación cultural, orientada a adecuar valores y prácticas al nuevo rumbo; (3) liderazgo, entendido como la capacidad de guiar y sostener el proceso; (4) comunicación clara y continua, para generar confianza y sentido compartido; y (5) evaluación y retroalimentación constante, que permite ajustar el rumbo y mantener el compromiso. La característica distintiva del modelo es su enfoque adaptativo y contextual, especialmente idóneo en entornos complejos, fusiones, reestructuraciones o procesos tecnológicos donde la resistencia y la incertidumbre son inevitables (Umbrex, s.f.).

**Figura 4**

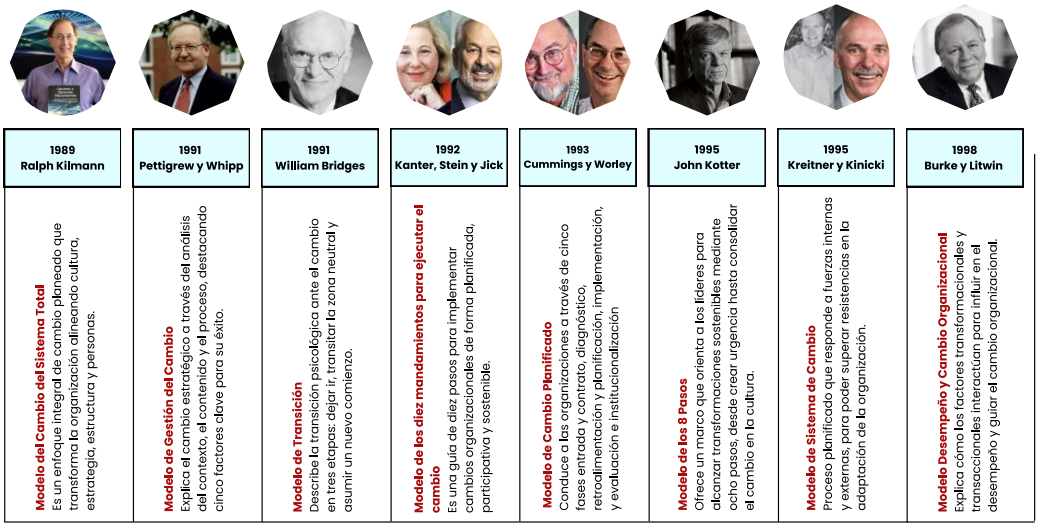
*Línea del Tiempo Modelos de Gestión del Cambio Organizacional*




*Nota.* La figura representa la cronología de los principales modelos de la gestión del cambio organizacional hasta el año 1989.

**Figura 5**

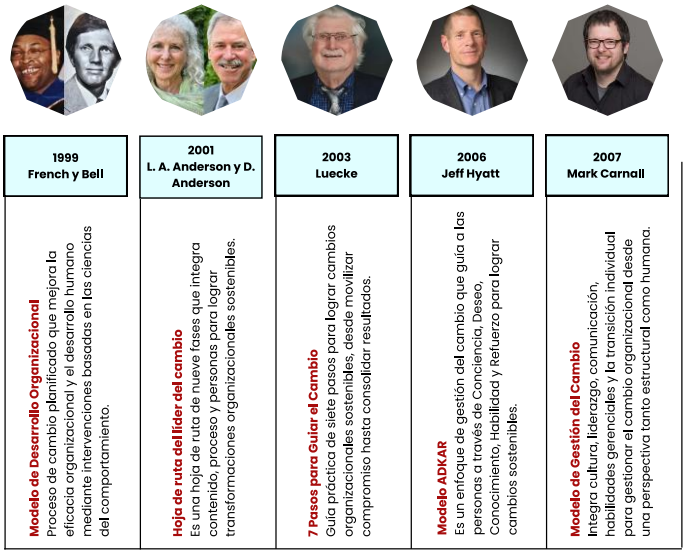
*Línea del Tiempo Modelos de Gestión del Cambio Organizacional*




*Nota.* La figura representa la cronología de los principales modelos de la gestión del cambio organizacional hasta el año 1998.

**Figura 6**

*Línea del Tiempo Modelos de Gestión del Cambio Organizacional*




*Nota.* La figura representa la cronología de los principales modelos de la gestión del cambio organizacional hasta el año 2007.

**Estado del Arte**

A fin de comprender los avances suscitados dentro del marco de modelos de gestión del cambio, se llevó a cabo una revisión sistemática basada en lineamientos de la metodología PRISMA. Esto facilita la integración, comparación y análisis crítico de las investigaciones más relevantes sobre el objeto de estudio. De este modo, se incluyeron artículos científicos y revisiones teóricas indexadas en bases de datos académicas como *Scopus*, *Web of Science*, *ResearchGate* y *SpringerLink*, priorizando aquellos con DOI activo y publicados entre los años 2018 y 2023. Además, la búsqueda se centró en términos como *change management models*, *organizational transformation* y *leadership and change*, donde, los criterios de inclusión consideraron estudios que abordan e integraran perspectivas empíricas sobre liderazgo, cultura y desempeño organizacional.

El análisis inicia con el trabajo de Stouten et al. (2018), quienes desarrollaron una revisión integrativa de literatura con el propósito de identificar y sintetizar la evidencia científica disponible sobre la gestión del cambio planificado. Los autores desarrollaron un estudio comparativo de los modelos prescriptivos más citados (Lewin, Beer, Judson, Kanter, Kotter y Hiatt) con hallazgos empíricos de investigaciones cualitativas y cuantitativas. Posteriormente, a través de una búsqueda sistemática en *Web of Science* y *ABI Inform*, llegaron a la conclusión de que la mayoría de los modelos comparten etapas similares como diagnóstico, visión, comunicación, movilización e institucionalización. A pesar de ello, la evidencia empírica sigue siendo limitada. De este modo se propuso así un conjunto de diez pasos basados en evidencia, destacando la participación del personal, la comunicación efectiva y la consolidación del cambio como pilares de éxito organizacional.

Posteriormente, Galli (2019) profundizó en la comparación entre los principales modelos de cambio organizacional (Lewin, Kotter, ADKAR, Kübler Ross y McKinsey 7s). Mediante un análisis teórico de literatura, el autor identificó que todos los modelos siguen un proceso secuencial orientado a modificar actitudes, estructuras y comportamientos dentro de la organización. En donde, sus resultados llegaron a demostraron que, aunque los principios fundamentales son similares, la eficacia del cambio depende del contexto organizacional, el tamaño de la empresa y la cultura institucional. De este modo, Galli concluyó que no existe un modelo universal, enfatizando que el liderazgo transformacional y la participación de los empleados son factores críticos para la implementación exitosa del cambio.

En esta línea, Hamdo (2021) realizó una revisión comparativa orientada a analizar el concepto de cambio y los factores que lo impulsan. El autor, en su estudio del papel del cambio en la gestión del liderazgo incluyo modelos como ADKAR, Lewin, Kotter y McKinsey. Dichos hallazgos, coincidieron con los de Galli, al mencionar que todos los modelos estructuran el proceso en fases secuenciales, donde, el recurso humano se constituye como eje central. Además, recalca que, el liderazgo transformacional

facilita la aceptación del cambio, reduce la resistencia y mejora la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los desafíos estratégicos.

A su vez, los investigadores, Harrison et al. (2021) analizaron 38 estudios sobre la aplicación de modelos de gestión del cambio en el sector de la salud, mediante una revisión sistemática haciendo uso de la metodología PRISMA. Es así que, los resultados mostraron que en contextos clínicos, los modelos de Kotter y Lewin son los más utilizados debido a su estructura clara y adaptabilidad. Adicionalmente, se observó que su efectividad se incrementa al combinarse con marcos de mejora continua y liderazgo participativo. Los autores concluyeron que integrar modelos de cambio con estrategias de implementación sostenibles favorece la calidad de los servicios y la estabilidad organizacional en instituciones sanitarias.

Finalmente, Yli-Kerttula y Varis (2023) desarrollaron un estudio en el *Journal of Management and Strategy* cuyo objetivo fue comparar los modelos ADKAR, Lewin, Kotter y McKinsey 7s, destacando el rol del liderazgo gerencial. Mediante una revisión comparativa de literatura teórica y empírica, los autores evidenciaron que todos los modelos comparten fases progresivas y el reconocimiento del recurso humano como componente fundamental. Asimismo, establecieron que el liderazgo transformacional es determinante para la ejecución efectiva del cambio, al vincular las metas organizacionales con las capacidades individuales. En conclusión, hicieron énfasis en que la eficacia del cambio y competitividad organizacional incrementa al momento en que los gerentes aplican de forma coherente los modelos, al mismo tiempo que adoptan un estilo de liderazgo participativo.

Conjuntamente, los estudios muestran que los modelos de gestión del cambio, aunque presentan estructuras diferentes, comparten fundamentos teóricos basados en la secuencia de diagnóstico, comunicación, acción y consolidación. En concordancia, con la metodología PRISMA, la literatura sugiere que la efectividad del cambio no depende exclusivamente del modelo, sino de la capacidad de adaptación, el liderazgo y la participación del talento humano. La integración de enfoques

prescriptivos y empíricos resulta indispensable para construir estrategias sostenibles de transformación organizacional. En este sentido, la literatura más reciente promueve la adopción de modelos híbridos que combinen la estructura de Kotter, la flexibilidad de ADKAR y la perspectiva cultural de Lewin, conformando así un marco más integral para gestionar el cambio en contextos dinámicos y complejos.

**P1** ¿Cuáles son los principales enfoques clásicos y contemporáneos de las teorías sobre la gestión del cambio organizacional que se presentan en la literatura académica?

Para responder a la pregunta de investigación, la revisión sistemática de la literatura evidencia una evolución conceptual progresiva que transita desde enfoques planificados y mecanicistas hacia perspectivas integrales, dinámicas y centradas en las personas, la cultura y el entorno.

En primer lugar, los enfoques clásicos de la gestión del cambio organizacional, desarrollados principalmente entre la primera mitad del siglo XX y finales de la década de los 70, constituyen los fundamentos teóricos iniciales. Estos enfoques emergen en contextos organizacionales relativamente estables y predecibles, caracterizados por concebir el cambio como un proceso planificado, racional y controlable, orientado a modificar conductas, estructuras o procesos con el propósito de restablecer el equilibrio organizacional. Desde esta perspectiva, el cambio es entendido como un evento puntual, diseñado y dirigido por la alta dirección mediante etapas claramente definidas.

Dentro de los enfoques clásicos, el enfoque mecanicista y racional concibe a la organización como una estructura formal orientada a la eficiencia y al control, donde el cambio se aborda principalmente como una modificación técnica de procesos y estructuras. Esta lógica se refleja en los primeros planteamientos de la administración científica y en modelos de cambio planificado que enfatizan la racionalidad y la secuencialidad del proceso. No obstante, esta visión es ampliada por el enfoque humanístico y conductual, representado por la Escuela de las Relaciones Humanas, la Psicología de la Gestalt y la Teoría de Campo de Kurt Lewin, que incorporan el comportamiento humano, las actitudes y la motivación como elementos centrales del cambio. Desde este enfoque surgen modelos

representativos como el Modelo de las Tres Etapas de Lewin, que estructura el cambio en las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento, así como el Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley, que enfatiza el rol del liderazgo y la comunicación durante el proceso.

En esta misma línea, las teorías motivacionales y de liderazgo de Maslow, Herzberg, McGregor y Likert profundizan la comprensión del cambio al explicar la disposición de los individuos frente a la transformación en función de la satisfacción de necesidades, el compromiso y los estilos de dirección participativos. De manera complementaria, el enfoque psicológico del cambio introduce el análisis de las emociones y los procesos cognitivos individuales, reconociendo la resistencia al cambio como un fenómeno natural. Este enfoque encuentra una expresión clara en la Curva de Cambio de Kübler-Ross, que describe las reacciones emocionales de las personas frente a procesos de transformación organizacional.

Asimismo, desde una perspectiva organizacional más amplia, el enfoque sistémico y estructural, sustentado en la Teoría General de Sistemas, concibe a las organizaciones como sistemas abiertos compuestos por elementos interrelacionados, donde el cambio implica ajustes coordinados entre estructuras, procesos y personas. Complementariamente, el enfoque de contingencia sostiene que no existe una única forma óptima de gestionar el cambio, sino que este debe diseñarse considerando las características del entorno y la situación organizacional específica. En conjunto, los enfoques clásicos reconocen la importancia del factor humano; sin embargo, mantienen una lógica predominantemente lineal y secuencial, orientada a restablecer la estabilidad posterior al cambio.

En contraste, los enfoques contemporáneos de la gestión del cambio organizacional, desarrollados desde finales de la década de 1980 hasta la actualidad, surgen como respuesta a entornos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y la necesidad de adaptación continua. Desde esta perspectiva, el cambio deja de concebirse como un evento aislado y pasa a entenderse como un proceso dinámico, sistémico y permanente, influido por factores estratégicos, culturales, emocionales y

contextuales. En este periodo se consolida el enfoque sistémico y dinámico, reflejado en modelos de diagnóstico y alineación organizacional como el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman y el Modelo 7-S de McKinsey, que enfatizan la coherencia entre estrategia, estructura, procesos, personas y cultura.

Paralelamente, el enfoque estratégico del cambio se manifiesta en propuestas como la Ecuación del Cambio de Beckhard y Harris, el Modelo CAP de General Electric y el Modelo de los Ocho Pasos de Kotter, los cuales integran la visión estratégica, el liderazgo y la movilización organizacional como ejes del proceso de transformación. De igual manera, el enfoque cultural y transformacional adquiere relevancia mediante modelos como el Modelo de Burke y Litwin, que diferencia entre variables transformacionales y transaccionales, destacando el impacto de la cultura, el liderazgo y el entorno externo en el desempeño organizacional. En paralelo, los enfoques centrados en la dimensión humana y psicológica del cambio se reflejan en los aportes de Schein, Bridges, Carnall y el modelo ADKAR de Hiatt, los cuales subrayan la importancia de la transición individual, la aceptación emocional y el desarrollo de capacidades para la sostenibilidad del cambio.

De igual manera, el enfoque cultural y transformacional adquiere relevancia mediante modelos como el Modelo de Burke y Litwin, que diferencia entre variables transformacionales y transaccionales, destacando el impacto de la cultura, el liderazgo y el entorno externo en el desempeño organizacional. En paralelo, los enfoques centrados en la dimensión humana y psicológica del cambio se reflejan en los aportes de Schein, Bridges, Carnall y el modelo ADKAR de Hiatt, los cuales subrayan la importancia de la transición individual, la aceptación emocional y el desarrollo de capacidades para la sostenibilidad del cambio.

# **Capítulo** III

## Marco metodológico

El propósito de este capítulo es exponer de manera detallada la metodología empleada en el desarrollo de la presente investigación, la cual se sustenta en un enfoque cualitativo orientado a la comprensión profunda de los fenómenos vinculados a los modelos de gestión del cambio organizacional. Este enfoque se centra en el análisis e interpretación de información no numérica, privilegiando la perspectiva de los actores y el contexto en el que se producen los procesos de cambio, lo que permite revelar significados, percepciones y dinámicas subyacentes relacionadas con el objeto de estudio. Asimismo, el diseño de investigación seleccionado corresponde a la teoría fundamentada y a la investigación-acción. Estos enfoques, posibilitan el desarrollo teórico en base a datos, a la par de mejoras en las prácticas organizacionales mediante reflexión y acción. De manera que, favorece la toma de decisiones y la transformación de realidades organizacionales.

El objeto de estudio se centra en los modelos de gestión del cambio organizacional, analizados desde su fundamentación teórica, características, ventajas, limitaciones y aplicabilidad en distintos contextos. A fin de, valorar su pertinencia y adaptabilidad a diversas realidades institucionales, mediante la revisión sistemática de la literatura, se busca identificar los aportes conceptuales más relevantes y establecer comparaciones entre los modelos. Además, el muestreo utilizado es de tipo teórico o conceptual, acorde a los principios de la teoría fundamentada. En donde, se prioriza la utilización de documentos académicos por su relevancia y capacidad de contribuir a la construcción teórica del estudio. Adicionalmente, mediante el criterio de saturación teórica se determina el tamaño de la muestra, trabajándose con 21 casos correspondientes a los distintos modelos de gestión del cambio seleccionados.

A su vez, la recolección de la información se realiza mediante revisión documental, utilizando como marco metodológico PRISMA 2020, a fin de identificar, seleccionar y depurar las fuentes

académicas a utilizarse. Entre estos, se emplean artículos científicos, libros especializados, tesis y documentos indexados, garantizando el rigor y la validez del proceso de revisión. De forma complementaria, se emplean herramientas tecnológicas de apoyo para la organización de la información, manteniendo siempre la verificación y validación crítica por parte del investigador. Así mismo, el procesamiento de los datos se lleva a cabo mediante análisis cualitativo asistido por herramientas tecnológicas, siguiendo estrategias de codificación y validación humana que aseguran la consistencia y profundidad interpretativa. Este procedimiento permite identificar categorías, temas y patrones conceptuales en los modelos de gestión del cambio, contribuyendo a la construcción de un marco teórico sólido y contextualizado.

**Enfoque de la investigación**

La presente investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, que se fundamenta en la recolección y análisis de datos sin medición numérica para "afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (Hernández et al., 2014) Este enfoque cualitativo en la investigación se caracteriza por su dedicación a explorar y comprender a fondo los fenómenos sociales o humanos desde la perspectiva de los participantes. A diferencia del enfoque cuantitativo, que se apoya en mediciones numéricas y estadísticas, este método se centra en la interpretación detallada de datos, los cuales suelen ser recopilados a través de técnicas como entrevistas, observaciones y análisis de documentos, de tal manera que se busca capturar la subjetividad de los participantes, así como los significados y contextos que rodean a los fenómenos estudiados (Vizcaíno et al., 2023).

De tal modo que, este enfoque es valioso cuando la investigación tiene como objetivo comprender la experiencia humana en su totalidad frente a una situación. De tal forma que, incluye motivaciones subyacentes, percepciones individuales y procesos sociales que tienen influencia en el comportamiento y decisiones personales. Al brindar una comprensión más detallada de estos aspectos,

el enfoque adoptado, enriquece la investigación agregando una dimensión humana y contextual frente a los hallazgos (Vizcaíno et al., 2023).

**Diseño de la Investigación**

El plan o estrategia adoptado por el investigador para obtener información que permita dar respuesta al planteamiento del problema, se denomina diseño, el mismo, con un enfoque cualitativo se destaca por su capacidad para adentrarse en la complejidad y riqueza de los fenómenos sociales o humanos, de tal manera que permite comprender los significados, perspectivas y experiencias de los participantes desde su propio contexto y narrativa (Vizcaíno et al., 2023). La selección de un diseño de investigación cualitativo es fundamental para comprender la subjetividad, motivaciones y procesos sociales que subyacen a un fenómeno.

Para el desarrollo del presente análisis se adoptan dos perspectivas complementarias en el diseño metodológico: la primera, la “Teoría Fundamentada” fue desarrollada originalmente por Corbin y Strauss (2012) con el propósito de generar teoría de manera inductiva a partir de los datos empíricos, evitando la imposición previa de marcos teóricos rígidos. Es por ello que, este enfoque metodológico se encuentra basado en un proceso sistemático y comparativo constante, donde se de forma simultánea se realiza el análisis de recolección de datos, permitiendo que las categorías conceptuales surjan progresivamente del fenómeno estudiado. De modo que, la teoría se construye a través de procedimientos de codificación abierta, axial y selectiva, lo que facilita la identificación de conceptos, la articulación de relaciones entre categorías y la integración de una explicación teórica coherente. En esta línea, la Teoría Fundamentada se concibe como uno de los diseños metodológicos más rigurosos y flexibles, siendo óptimo para el estudio de procesos sociales complejos (cambios organizacionales y dinámicas institucionales), al permitir captar significados y patrones emergentes desde la experiencia de los involucrados (Charmaz y Thornberg, 2021).

La segunda perspectiva, “Investigación-Acción”, caracterizada por un enfoque metodológico que orienta a generar conocimiento para guiar la toma de decisiones tanto en programas, procesos y reformas estructurales, al integrar de manera simultánea la reflexión crítica y la praxis. Este diseño hace énfasis en mejorar prácticas a partir de ciclos de acción planificada y críticas sobre sus consecuencias (Sandín, 2003). Kemmis & MacTaggart (1988) describen que este enfoque incorpora una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, proceso que facilita no solo la comprensión de la problemática, sino también la toma de decisiones informadas y fundamentadas para inducir cambios significativos en la práctica (Figueroa et al., 2018).

Para Kemmis & McTaggart (1988), los principales beneficios de la investigación- acción son la mejora de la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que tiene lugar la práctica. La investigación - acción se propone mejorar la educación a través del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios. Para Kemmis & McTaggart (1988), los principales beneficios de la investigación- acción son la mejora de la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que tiene lugar la práctica. La investigación - acción se propone mejorar la educación a través del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios. El propósito fundamental de la investigación- acción no es tanto la generación de conocimiento como el cuestionar las prácticas sociales y los valores que las integran con la finalidad de explicitarlos. La investigación-acción es un poderoso instrumento para reconstruir las prácticas y los discursos sociales (Ignacio et al., 2022).

**Definición del objeto de estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación son los modelos de gestión del cambio organizacional, entendidos como los marcos teóricos y prácticos que guían la planificación, implementación y seguimiento de procesos de cambio dentro de diferentes tipos de organizaciones. Para ello, se realiza un análisis de criterios establecidos (fundamentación teórica, características, ventajas, desventajas y aplicabilidad), a fin de, establecer un estudio comparativo que conlleve la

identificación del modelo optimo acorde a cada contexto organizacional. Es decir, no solo se centra en un análisis teórico de los modelos, sino también su evaluación en la práctica al considerase la experiencia de los actores organizacionales y la aplicabilidad de cada enfoque.

**Marco de Muestreo**

El muestreo cualitativo adoptado será de tipo teórico o conceptual, en consonancia con los lineamientos de la teoría fundamentada, donde los documentos seleccionados no responden a criterios de representatividad estadística, sino de relevancia conceptual y capacidad de aportar a la construcción teórica (Charmaz y Thornberg, 2021). El muestreo adecuado tiene una importancia crucial en la investigación, y la investigación cualitativa no es una excepción (Barbour, 2007). Por esta razón es necesario reflexionar sobre cuál es la estrategia de muestreo más pertinente para lograr los objetivos de investigación, tomando en cuenta criterios de rigor, estratégicos, éticos y pragmáticos. Para ello Hernández, et al. (2014) mencionan tres factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).

**Tamaño de Muestra**

Neuman (2009), en la indagación cualitativa menciona que el tamaño de muestra no se fija a priori (antes de la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades

que se añaden ya no aportan información o datos novedosos (“saturación de categorías”), aun cuando se agreguen casos extremos (Hernández et al., 2014).

Considerando que el tipo de estudio corresponde a la teoría fundamentada, donde se toma en cuenta entre 20 y 30 casos (Hernández et al., 2014). En el presente estudio, se trabajará con 21 casos, correspondientes a distintos modelos de gestión del cambio seleccionados para su análisis comparativo y teórico. En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (Hernández et al., 2014).

**Fuentes de información**

El presente estudio se sustenta en fuentes de información secundarias, correspondientes a documentos que han sido elaborados previamente con fines distintos a los de la investigación actual, pero que resultan pertinentes para el análisis del fenómeno estudiado. En este sentido, la información proviene de libros, artículos científicos, tesis y documentos académicos, de los cuales se puede acceder a marcos teóricos, hallazgos empíricos y desarrollos conceptuales ya desarrollados. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que este tipo de fuentes resultan adecuadas en estudios documentales y de revisión al permitir realizar un análisis sistemático de conocimientos que ya han sido validados.

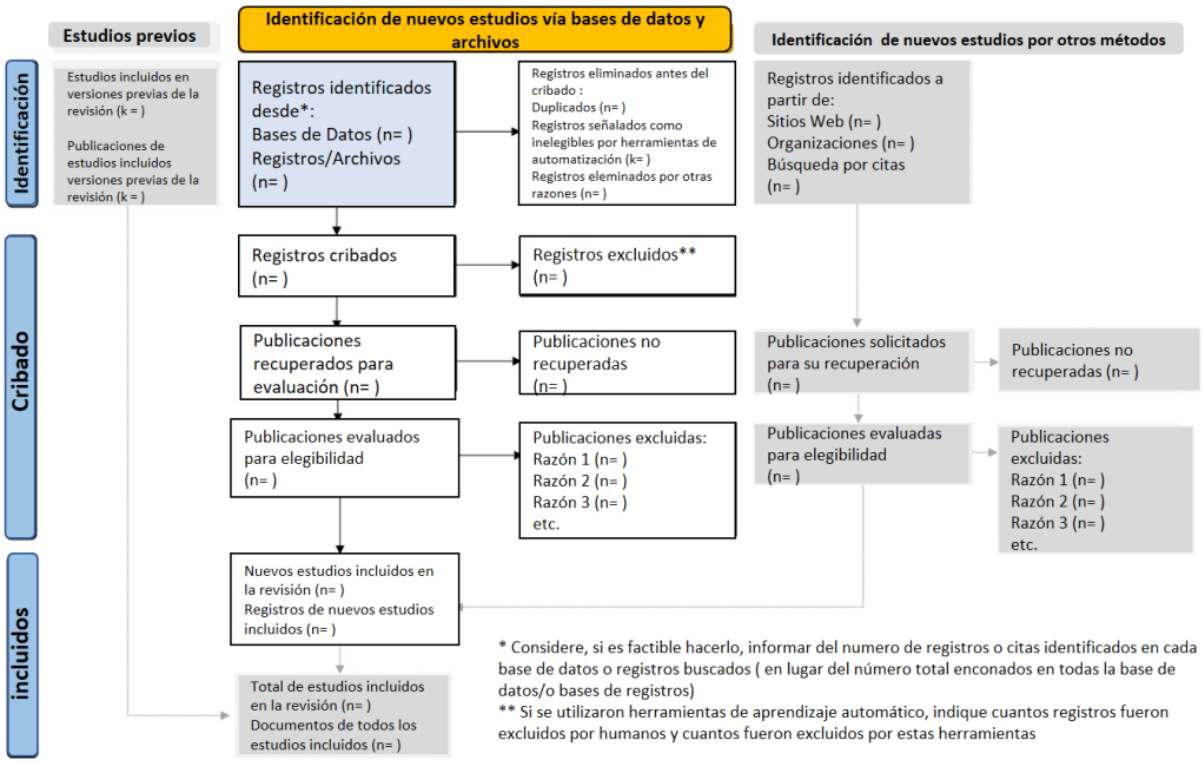
De forma complementaria, Bowen (2009) plantea que, la utilización de fuentes secundarias especialmente en el análisis documental permite examinar datos estables, revisables y contextualizados, lo que facilita la comparación de la información. Asimismo, el autor destaca que los documentos académicos son una fuente confiable para el estudio de fenómenos sociales y organizacionales, siempre

y cuando su selección responda a criterios claros de relevancia y calidad. En coherencia con lo anterior, el presente estudio utiliza exclusivamente fuentes secundarias de carácter académico, garantizando así la validez, consistencia y trazabilidad de la información analizada.

**Procedimiento para la recolección de Información**

Para el presente análisis se considera como técnica la revisión documental, misma que, implica el análisis de documentos existentes, para obtener información relevante sobre el fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014). En donde, los documentos de análisis provendrán principalmente de fuentes académicas, tales como artículos científicos, papers, tesis, libros especializados y revistas académicas que aborden los distintos modelos de gestión del cambio, garantizando así la validez y rigor de la información recopilada.

Como metodología para la recopilación de información se utilizó PRISMA, diseñada para su uso en revisiones sistemáticas que incluyen síntesis (como el meta análisis por pares u otros métodos de síntesis estadística) o que no la incluyen (por ejemplo, porque solo se ha seleccionado un estudio elegible). Los puntos de PRISMA 2020 son relevantes para las revisiones sistemáticas de métodos mixtos (que incluyen estudios cuantitativos y cualitativos), pero también deben consultarse las guías de presentación de informes que abordan la síntesis y presentación de datos cualitativos, de manera que puede utilizarse para revisiones sistemáticas originales, revisiones sistemáticas actualizadas o revisiones sistemáticas continuamente actualizadas (Page et al., 2021) .




Plantilla de diagrama de flujo PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas (traducida del original por Rafael Bravo)

De manera complementaria, se utilizó ChatGPT como herramienta de apoyo para la búsqueda, identificación y organización preliminar de literatura académica, orientando la localización de artículos científicos, libros especializados y documentos indexados en bases de datos académicas reconocidas. Su uso como modelo de lenguaje que comprende las entradas humanas y luego produce un texto de respuesta prácticamente indistinguible del lenguaje humano natural (Dale, 2020), se limitó a ayudar estrategias de búsqueda, sugerir palabras clave y apoyar la sistematización inicial de la información. Si bien la precisión de los modelos de procesamiento del lenguaje natural es, en general, bastante buena, aún se producen errores al interpretar el significado o generar información precisa. Los modelos no son infalibles, y Chat GPT ciertamente ha presentado numerosos problemas (Brown et al., 2020) incluyendo términos ambiguos, con múltiples significados y compuestos, lo que pueden causar

problemas en la interpretación del significado por parte del modelo (Lund et al., 2023), es por ello que la selección final de los estudios, la evaluación de su calidad y la extracción de datos se realizó de forma crítica y manual por los investigadores, en concordancia con los criterios establecidos por la metodología PRISMA 2020, garantizando así el rigor, la transparencia y la validez del proceso de revisión documental.

**Procesamiento de información**

En la presente investigación, el análisis cualitativo y el procesamiento de la información se apoyarán en el uso de NotebookLM como herramienta tecnológica especializada. Este software no se plantea como un sustituto del investigador, sino como un socio analítico dentro de un flujo de trabajo colaborativo. Esta integración responde a la necesidad pragmática de procesar volúmenes extensos de información textual sin comprometer la sistematicidad del análisis; tal como señalan Chew et al., (2023), el uso de LLMs para la codificación permite reducir significativamente la carga temporal y los recursos necesarios para clasificar grandes corpus, manteniendo niveles de acuerdo comparables a los de codificadores humanos en tareas bien definidas. De este modo, la eficiencia operativa libera al investigador de tareas mecánicas, permitiéndole concentrar su atención en la interpretación de alto nivel y la síntesis teórica, una capacidad que permanece en el dominio exclusivo de la cognición humana.

En esta misma línea, para la clasificación y selección de la información se emplea una estrategia de "prompting" validada por Xiao et al. (2023), quien ha demostrado que este método supera a los demás enfoques, al proporcionar al modelo definiciones explícitas y restringir su espacio de salida a categorías teóricas preestablecidas. Complementariamente, se asegura la consistencia en la interpretación de los datos, se siguen los principios de ingeniería de prompts descritos por Zhang et al. (2025), donde se incorpora cuatro componentes en cada instrucción: el contexto de la tarea, la definición clara de los datos de entrada, las instrucciones analíticas paso a paso y el formato de salida deseado. Por ello, esta estructuración rigurosa ayuda a mitigar la ambigüedad inherente del

procesamiento de lenguaje natural y ayudar la estandarización del análisis a través de múltiples documentos. Asimismo, el marco de Análisis Temático Asistido por LLM propuesto por Ornelas et al. (2026), menciona que el proceso se divide en fases cíclicas de generación computacional y validación humana obligatoria, asegurando que la interpretación permanezca en el investigador.

Finalmente, se adopta una postura epistemológica crítica frente a los resultados generados por la IA, reconociendo los riesgos inherentes al uso de modelos probabilísticos. Siguiendo la crítica de Nguyen y Welch (2025), se evita la antropomorfización de la herramienta y se rechaza la noción de que el LLM posee una comprensión social genuina; sus salidas se tratan como texto sintético que requiere verificación factual. Para contrarrestar el "efecto oráculo" y mitigar riesgos como las alucinaciones, se aplica el protocolo de transparencia significativa sugerido por Chew et al (2023). Esto implica exigir al modelo que justifique su razonamiento para cada código asignado y cruzar sistemáticamente estas justificaciones con los datos crudos, asegurando que cada inferencia sobre la aplicación de los modelos de cambio esté anclada en evidencia textual verificable y no sea producto de la aleatoriedad del modelo.

# Capítulo IV

## Arquitectura de modelos de Gestión del Cambio

El presente capítulo desarrolla el análisis de los principales modelos de gestión del cambio organizacional, a partir del enfoque comparativo definido en la investigación. Su propósito es examinar de manera sistemática los modelos seleccionados, considerando diversos criterios (fundamentos teóricos, biografía de autores, etapas o proceso, origen, agente de cambio, ventajas, limitaciones y aplicación), permitiendo asociar el marco teórico con la evaluación crítica de los modelos.

## Modelos de gestión del cambio

### *Modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin (1947)*

El modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin se sintetiza como un proceso de tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. Mismo que, permite transformar de manera planificada las conductas individuales y colectivas, garantizando que los nuevos comportamientos se consoliden y no regresen al estado anterior (Lewin, 1947).

#### Biografía de los autores

Kurt Lewin[1] (1890-1947) fue un psicólogo social alemán-estadounidense, considerado el padre de la psicología social moderna. En donde, se formó en una tradición humanista clásica, obtuvo en 1916 el doctorado en Psicología en la Universidad de Berlín, donde comenzó a desempeñarse como docente a partir de 1921. Durante la Primera Guerra Mundial prestó servicio en el ejército alemán, y en la década de 1930 emigró a Estados Unidos para huir del nazismo. En esta línea, estas experiencias marcaron profundamente la orientación de sus investigaciones posteriores, desarrolladas principalmente en la

[1] **Kurt Lewin:** 1890–1947; psicólogo social (formación en Psicología), alemán-estadounidense; reconocido como el padre de la psicología social moderna y creador del modelo de gestión del cambio, la teoría de campo, la dinámica de grupos y la investigación-acción.

Universidad de Iowa y en el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), donde en 1944 fundó el influyente Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos.

Por consiguiente, los aportes de Lewin introdujeron el método científico y la experimentación controlada en el estudio del comportamiento social humano. Además, su trabajo se centró en la dinámica de grupos, la teoría de campo y la investigación-acción, líneas de investigación que se convirtieron en pilares para la teoría organizacional y la gestión del cambio (Burnes B. , 2004). De modo que, su propósito no se limitaba a la producción de conocimiento abstracto, sino que se enfocaba en resolver problemas sociales urgentes. Por lo que, su visión se sustenta en la convicción de que las teorías psicológicas debían poseer una utilidad práctica, contribuyendo de manera directa a mejorar la condición humana.

**Teoría base o constructo**

El modelo de Kurt Lewin se sustenta en cuatro pilares conceptuales interrelacionados: la psicología de la Gestalt, la teoría del campo, la dinámica de grupos y la investigación-acción. El primero, la psicología de la Gestalt estudia la mente y el comportamiento humano como totalidades integradas, partiendo del principio del holismo: el todo es más que la suma de sus partes. Este enfoque se aplica directamente al concepto de dinámica de grupos, en el que el comportamiento colectivo no puede explicarse únicamente a partir de la suma de las características individuales de sus miembros, sino que emerge como un sistema con propiedades propias y distintivas.

El segundo pilar, la teoría del campo, fue sintetizada por Lewin en la conocida fórmula: $B = f(P, E)$, donde el comportamiento (B) es función de la persona (P) y del entorno (E). Esta formulación implica que toda conducta resulta de la interacción dinámica entre las condiciones personales y las fuerzas ambientales. De modo que, tales fuerzas configuran un campo psicológico en constante tensión, compuesto por fuerzas impulsoras, que promueven el cambio hacia un objetivo, y fuerzas restrictivas, que tienden a preservar el statu quo. (Lewin, 1951). Bajo esta perspectiva interaccionista, el comportamiento

emerge de la interacción simultánea entre factores personales (historia, necesidades, creencias) y las influencias del entorno inmediato.

En la misma línea, surge el concepto de Lewin “espacio vital”, entendido como la totalidad de la realidad psicológica percibida por un individuo en un momento dado. De esta manera, el espacio no corresponde a un entorno objetivo, sino al experimentado subjetivamente por la persona. Así, el comportamiento constituye un movimiento o transformación dentro de dicho espacio vital, motivado por la necesidad de resolver tensiones y alcanzar un estado de equilibrio. También, la dinámica de grupos elaborada por Lewin, demostró que resulta más eficaz modificar el comportamiento de un grupo en su conjunto que el de un individuo aislado, debido a la influencia decisiva de las normas, roles y presiones grupales sobre la conducta individual.

En síntesis, los elementos que conforman este marco teórico no deben entenderse como conceptos aislados, sino como componentes interdependientes: la teoría del campo señala aquello que se debe cambiar (el equilibrio de fuerzas en el espacio vital); la dinámica de grupos indica el ámbito en el que se debe intervenir con mayor efectividad (el nivel grupal, bajo el enfoque holista de la Gestalt); y la investigación-acción describe la forma de implementar el cambio (el proceso iterativo de diagnóstico, acción y evaluación).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El punto de partida del modelo de Kurt Lewin es la constatación de que los sistemas humanos (individuos, grupos u organizaciones) tienden a resistir el cambio y a aferrarse al statu quo. Este equilibrio de fuerzas determina la estabilidad o resistencia al cambio de un sistema social. Lewin denomina a este fenómeno “equilibrio cuasiestacionario”, señalando que “el nivel de conducta de un grupo se mantiene por el equilibrio entre fuerzas de igual magnitud y dirección opuesta” (Lewin, 1951). De este principio, se deriva cada componente del modelo posterior que se desprende directamente de la estructura del campo.

También, el concepto de fuerzas impulsoras se vincula con los factores internos o externos que ejercen presión para modificar el estado actual del sistema mientras que las fuerzas restrictivas representan las barreras psicológicas, culturales o estructurales que contrarrestan el movimiento. Asimismo, el campo social, entendido como la totalidad de las relaciones e interdependencias entre individuos, define el espacio donde estas fuerzas interactúan y condicionan el comportamiento grupal (Lewin, 1947). Finalmente, el equilibrio cuasi estacionario es el punto en el que dichas fuerzas se neutralizan, manteniendo temporalmente la estabilidad, ya que, solo al alterarse este balance se produce el cambio.

Es por ello que, el surgimiento del modelo de Lewin responde a la necesidad de superar la resistencia natural al cambio, un fenómeno ampliamente analizado en sus estudios sobre dinámica grupal. Dado que, según su teoría de campo, las organizaciones y sociedades tienden a preservar el statu quo debido a fuerzas de estabilidad e inercia cultural, lo que provoca que los intentos de transformación espontánea fracasen o se diluyan con el tiempo. Por ello, Lewin (1947) propuso un modelo planificado que asegurara la transición desde un estado inicial hacia otro deseado. Esta propuesta respondió a una necesidad histórica concreta: gestionar la resistencia al cambio en contextos de industrialización avanzada y reorganización después de la segunda guerra mundial, donde se requerían métodos eficaces para introducir y consolidar innovaciones técnicas y sociales (Burnes B. , 2004).

La revista *Human Relations* fue creada en el año 1947 por el Tavistock Institute y el Research Center for Group Dynamics del MIT con el propósito de promover investigaciones sobre las relaciones humanas en el trabajo y los nuevos desafíos organización. En la misma, se publicaría el trabajo de Lewin ese año. Simultáneamente, la fundación del *National Training Laboratories* (NTL) y la difusión de los *T-groups* evidenciaron la demanda, en el contexto posbélico, de métodos experienciales y formativos para el aprendizaje grupal y la gestión del cambio, alineados con las propuestas lewinianas. De este modo, la propuesta de Lewin se consolidó como una herramienta metodológica destinada a debilitar resistencias,

introducir nuevas prácticas y afianzarlas, garantizando que la modernización técnica y organizacional no quedara en meros intentos, sino que se integrara efectivamente en las estructuras sociales e industriales (Cummings et al., 2015). En este contexto, el modelo de tres etapas se configuró como una respuesta sistemática y aplicable tanto a los procesos de adaptación organizacional como a los fenómenos de transformación social, ofreciendo un marco conceptual que aún hoy orienta las prácticas de cambio planificado en distintos ámbitos (Burnes B. , 2004).

**Características**

Este modelo presenta las siguientes características:

- **Estructura secuencial y lineal:** al dividir el proceso de cambio en tres momentos claramente diferenciados descongelar, cambiar y recongelar que permiten representar de forma ordenada el tránsito entre estados (Cummings et al., 2015).
- **Cambio planificado:** es decir, propone una secuencia deliberada de intervención en lugar de transformaciones espontáneas (Burnes B. , 2004).
- **Marco generalista:** concebido para abordar transformaciones en ámbitos sociales y organizacionales, lo que le C de aplicación conceptual (Levasseur, 2001).
- **Fase de estabilización:** (recongelación) orientada a institucionalizar las nuevas prácticas y asegurar su persistencia como normas organizacionales (Schein, 1996).

**Proceso de gestión del cambio**

Lewin (1947) plantea que “un cambio exitoso implica tres aspectos: descongelar, mover y recongelar la vida grupal en un nuevo nivel”. En la primera fase “descongelar”, el objetivo es romper el equilibrio cuasiestacionario que mantiene las conductas actuales y crear la motivación para modificarlas. De manera que “para provocar un cambio en los estándares del grupo, es necesario alterar el campo de poder dentro del grupo” (Lewin, 1947). De modo que, esta etapa requiere reducir las fuerzas de

resistencia y fortalecer las fuerzas impulsoras del cambio. De manera complementaria, Burnes (2017) reafirma esta idea al señalar que la descongelación consiste en crear la motivación y disposición necesarias para el cambio mediante la reducción de las fuerzas que mantienen el comportamiento organizacional en su nivel actual. Así, la descongelación implica generar conciencia sobre la necesidad de cambio y preparar al sistema social para aceptar una nueva realidad.

Una vez alterado el equilibrio, el grupo entra en la fase de movimiento, donde se introducen nuevas actitudes, valores o comportamientos. (Lewin, 1947) explica que la decisión en grupo debe considerarse un medio de cambio social y que es más fácil modificar la ideología y la práctica social de un grupo tratado en conjunto que la de individuos aislados. Cabe destacar que, durante esta transición, la participación grupal y el liderazgo colaborativo resultan esenciales para que las nuevas conductas se adopten de manera efectiva. En esta línea, Lewin argumenta que el cambio ocurre cuando las fuerzas que empujan hacia la nueva situación superan a las que mantienen la anterior, produciendo un nuevo movimiento en el campo social. Asimismo, Burnes (2017) confirma esta interpretación al indicar que la fase de movimiento representa el desarrollo e implementación de nuevas respuestas o comportamientos, basados en la redefinición de los valores existentes.

En consecuencia, Lewin describe el recongelamiento como el proceso de estabilizar los nuevos comportamientos para evitar que el sistema regrese al estado anterior. Lo que implica que, “después del movimiento, es necesario restablecer el equilibrio cuasiestacionario en un nuevo nivel” (Lewin, 1947, p. 201). Dentro de esta etapa , se asegura que los nuevos patrones de conducta, normas o estructuras queden integrados en la cultura del grupo, de modo que el cambio se mantenga a largo plazo. Burnes (2017) sostiene que “el recongelamiento busca apoyar los nuevos comportamientos y establecer mecanismos que aseguren la estabilidad del cambio, institucionalizándolo en la práctica organizacional”. Por tanto, el cambio solo se consolida cuando el grupo alcanza un nuevo equilibrio dinámico en el que los valores transformados se convierten en parte de su funcionamiento normal.

**Agente de cambio**

Lewin (1947) plantea que el cambio social no se origina en los individuos de manera aislada, sino en la dinámica interna de los grupos. Adicional a ello, sostiene que las transformaciones ocurren cuando se modifican las fuerzas que operan dentro del grupo y cuando sus miembros participan colectivamente en la toma de decisiones, lo que convierte al grupo en el verdadero agente del cambio. A su vez, Lewin (1947) destaca que la investigación-acción es un proceso cíclico de planificación, acción y evaluación que se desarrolla con la colaboración activa de quienes forman parte del contexto social en cuestión. Así, el cambio se construye desde dentro del grupo, mediante la participación y reflexión conjunta de sus integrantes.

**Aplicabilidad del modelo**

La aplicabilidad del Modelo de las Tres Etapas de Lewin ha sido analizada en la literatura en función del tipo de contexto organizacional Burnes (2004), señala que históricamente se lo ha interpretado como un enfoque adecuado para proyectos de pequeña escala y fundamentado en la existencia de un estado relativamente estable en las organizaciones, lo que delimita los escenarios en los que su uso resulta pertinente. De manera complementaria, Boonstra (2022), destaca que los enfoques de cambio planificado, como el de Lewin, son más eficaces en entornos estables y predecibles, mientras que en contextos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA) requieren aplicarse enfoques más emergentes y adaptativos. En la misma línea, la literatura de gestión y operaciones observa que los enfoques de cambio planificado de los que el modelo de Lewin es arquetípico son útiles cuando el alcance y los objetivos están claros y la dirección puede coordinar intervenciones secuenciales; su pertinencia disminuye frente a contextos altamente dinámicos (Bamford & Forrester, 2003).

Bajo esta perspectiva, el modelo de Lewin se considera particularmente pertinente para organizaciones maduras, caracterizadas por estructuras formales, rutinas establecidas y una cultura

consolidada. En lo que respecta al tipo de organización, distintos estudios han confirmado su aplicabilidad en sectores públicos y privados. Mientras que, en el ámbito privado, Hussain, et al. (2018) realizaron una revisión crítica que muestra cómo el modelo de Lewin continúa siendo un marco eficaz para procesos de adopción tecnológica y transformación cultural, siempre que el liderazgo promueva la participación y el compromiso del personal (Hussain et al., 2018). De forma complementaria, estudios aplicados en el sector salud privado confirman que sus principios se mantienen vigentes en procesos de acreditación y mejora continua (Sehar et al., 2019).

**Ventajas**

Las ventajas del Modelo de las Tres Etapas de Lewin se asocian ante todo con su

- Simplicidad y claridad didáctica, lo que lo convierte en un marco de entrada útil para enseñar y comunicar procesos de cambio en la práctica (Levasseur, 2001).
- Además, su formulación en tres fases explícitas ha servido como referente clásico para estructurar intervenciones y explicar el cambio organizacional, dada su condición de enfoque “fundamental” en la literatura de gestión del cambio (Cummings & Worley, 2019).
- Finalmente, su trascendencia histórica y la influencia que ha ejercido sobre enfoques posteriores de cambio planificado han sido ampliamente reconocidas en revaloraciones contemporáneas de la obra de Lewin (Burnes B. , 2004).

**Limitaciones**

A pesar de sus aportes, el modelo de cambio de Kurt Lewin ha sido objeto de críticas relevantes en la literatura académica. Desde una perspectiva crítica, Kanter, Stein y Jick (1992), sostienen que el enfoque tradicional asociado al modelo tiene tendencia a interpretarse como excesivamente lineal y estático, apoyado en la metáfora del “bloque de hielo”, la cual resulta limitada para representar la complejidad y dinamismo de los entornos organizacionales contemporáneos. Al mismo tiempo, Cummings, Bridgman y Brown (2015), argumentan que el conocido modelo de tres etapas (descongelar,

cambiar y recongelar) no fue formulado explícitamente por Lewin, sino que adquirió su forma canónica a partir de reinterpretaciones posteriores de su obra, lo que ha contribuido a simplificaciones conceptuales. A la par, Burnes (2004) defiende que muchas de las críticas responden a lecturas reduccionistas del pensamiento de Lewin y subraya que su enfoque del cambio planificado es más flexible y contextual de lo que comúnmente se reconoce, manteniendo así su vigencia teórica y práctica en el análisis del cambio organizacional.

### *Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958)*

El Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958) amplía la teoría de Lewin en un proceso de siete etapas que detalla el papel del agente de cambio externo, enfatizando un enfoque colaborativo y un diagnóstico objetivo para guiar el cambio.

#### Biografía de los autores

En cuanto a sus autores, Ronald O. Lippitt[2] (1914 – 1986) fue un psicólogo social estadounidense formado en la Universidad de Iowa y profesor en la Universidad de Michigan y fue discípulo de Kurt Lewin. Su principal aporte fue el desarrollo del modelo de cambio planificado, que plantea un proceso sistemático de diagnóstico, acción e institucionalización del cambio (Lippitt et al., 1958). Jeanne C. Watson[3], es una psicóloga canadiense y profesora en el Ontario Institute for Studies in Education de la Universidad de Toronto, de formación doctoral en Psicología clínica, se ha destacado por sus investigaciones sobre los procesos emocionales en psicoterapia. Además, es cofundadora del enfoque de Terapia Centrada en la Emoción (Emotion-Focused Therapy), reconocido por integrar la experiencia

[2] **Ronald O. Lippitt:** 1914 – 1986; psicólogo social, doctor en Psicología por la Universidad de Iowa; Estados Unidos; desarrolló el modelo de *cambio planificado*, base teórica del desarrollo organizacional moderno.

[3] **Jeanne C. Watson:** psicóloga clínica y profesora en el Ontario Institute for Studies in Education, Universidad de Toronto; Canadá; cofundadora de la *Terapia Centrada en la Emoción*, enfocada en los procesos emocionales del cambio terapéutico.

emocional como eje del cambio terapéutico (Watson, 2018). Finalmente, Bruce H. Westley[4] (1915 – 1990) fue un académico estadounidense con formación en Periodismo y Psicología, profesor en la Universidad de Wisconsin. Asimismo, su aporte más destacado fue el desarrollo, junto con Malcolm S. MacLean Jr., del modelo de comunicación "Westley-MacLean", que introdujo los conceptos de gatekeeping y retroalimentación en el estudio de la comunicación masiva (Westley y MacLean, 1957).

**Teoría base o constructo**

El Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958) es una expansión operacional de la tradición del "planned change" en el cual Lippitt cita explícita y frecuentemente lo que él llama el modelo de "tres fases" de Lewin como base para su modelo de siete fases (1958, p. 129). Este modelo toma como antecedente directo las ideas de Kurt Lewin y las transforma en una secuencia más detallada y práctica para la intervención por parte de un agente de cambio incorporando etapas intermedias que dieron resultado a siete fases (Cummings et al., 2015). A su vez, este agente de cambio emerge como un facilitador externo (o interno) que establece una relación de ayuda con el sistema cliente, diagnostica, interviene, y finalmente transfiere la responsabilidad al sistema (Lippitt et al., 1958). Por lo que, esta ampliación responde a la convicción de que el cambio no puede imponerse de manera unilateral, sino que requiere acompañamiento, colaboración y un cuidadoso proceso de institucionalización (Fierro et al., 2020).

En cuanto a las variables principales que toma en cuenta este modelo de su predecesor, se encuentra el diagnóstico sistémico basado en la identificación de problemas, fuerzas impulsoras y restrictores en el sistema, así como la evaluación de la motivación y capacidad de cambio tanto del cliente como del agente. Al igual que el modelo de Lewin, se trata de un enfoque secuencial y

[4] **Bruce H. Westley:** 1915 – 1990; periodista y psicólogo, profesor en la Universidad de Wisconsin; Estados Unidos; coautor del modelo de comunicación *Westley-MacLean* (1957), que introdujo los conceptos de *gatekeeping* y retroalimentación en la teoría de la comunicación.

estructurado, que emplea metas progresivas y tácticas específicas para cada etapa. Además, haciendo referencia a la última etapa del modelo de Lewin (Congelamiento), incorpora mecanismos para sostener el cambio y asegurar su institucionalización. Estos conceptos se derivan y afinan a partir del marco del modelo de tres fases, pero con énfasis en la secuencia de intervención y en la relación entre agente y sistema.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

Publicado en 1958, el modelo de Lippitt, Watson y Westley se desarrolló en un contexto histórico marcado por la posguerra, cuando el campo del desarrollo y cambio organizacional comenzaba a consolidarse. Tal como afirma Faucheux et al., (1982) este campo emergió tras la Segunda Guerra Mundial, tomando como base la psicología social, las relaciones humanas y la ciencia del comportamiento aplicada. En ese periodo, se inició la etapa temprana de la consultoría organizacional, influenciada por la dinámica de grupos y el trabajo de campo, y orientada hacia una administración centrada en el desarrollo humano y organizacional, en contraste con los enfoques mecanicistas tradicionales (Lippitt et al., 1958). El modelo incorpora explícitamente fases para el diagnóstico, la implementación con rol activo del agente, la institucionalización y la retirada del agente, esto facilita el seguimiento y la evaluación continua del proceso.

A mediados del siglo XX se evidenció una creciente demanda de procedimientos prácticos para transformar la teoría del cambio social en intervenciones efectivas y los autores respondieron proponiendo una guía estructurada que ayudara a consultores y líderes la planificación, ejecución y sostenimiento del cambio. Lippitt y sus colegas identificaron que el modelo de Lewin no abordaba suficientemente los aspectos de consultoría, la transferencia de capacidades a la organización ni la manera en que el agente de cambio debía retirarse gradualmente para no generar dependencia (Ottaway, 1983). Según los autores, la necesidad para desarrollar el modelo residía en dotar a los profesionales de un diseño de intervención más operativo y estructurado que el marco general de

Lewin, orientado a sistemas sociales y organizacionales que solicitaban asesoramiento externo para gestionar el cambio (Lippitt et al., 1958). El modelo busca cerrar la brecha entre la idea general de "cambiar" (Lewin) y las exigencias prácticas de diagnóstico, rol del agente, evaluación y retirada.

**Características**

El modelo presenta las siguientes características de acuerdo con Lippitt et al., (1958):

- **Naturaleza procesual:** Organiza el cambio en una secuencia de siete fases interrelacionadas, lo que permite un avance gradual y planificado. De manera que, esta estructura facilita la comprensión del proceso y su aplicación en distintos contextos organizacionales.
- **Adaptabilidad contextual:** Admite ajustes según las condiciones específicas de cada organización. A su vez, permite que el cambio se expanda y se consolide de manera sostenible en el tiempo.
- **Enfoque participativo:** Exige la colaboración activa entre el consultor y la organización, en donde se promueve un intercambio transparente de información que fortalece la apropiación del proceso por parte de los actores involucrados.
- **Estructura secuencial:** Incorpora siete fases claramente definidas, entre ellas, el diagnóstico, la evaluación del sistema y del agente, la definición de objetivos y estrategias, la selección del rol del agente, el mantenimiento del cambio y la finalización de la relación de ayuda.
- **Fundamento teórico:** Su base reside en la teoría de campo de Kurt Lewin, ampliando el enfoque con la inclusión del rol del agente de cambio como figura central en el proceso de transformación organizacional.
- **Diagnóstico sistémico:** Implica la evaluación de fuerzas impulsoras y restrictivas, así como la estructura, cultura, recursos e historia de la organización previo a la intervención.

Otros autores describen las siguientes características:

- **Evaluación de motivación y capacidad:** Distingue entre la motivación y capacidad de cambio del sistema cliente y del agente de cambio, reconociendo su influencia en la probabilidad de éxito del proceso (Mitchell, 2013).
- **Sustentabilidad del cambio:** Incluye la etapa de mantenimiento e institucionalización, así como la transferencia de responsabilidad al sistema cliente. De manera que, promueve la sostenibilidad de los resultados más allá de la intervención inicial (Moore et al., 2017).

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de gestión del cambio se estructura en siete fases: (1) Desarrollo de la necesidad de cambio, que implica identificar el problema o la oportunidad que motiva la transformación. (2) Establecimiento de una relación de cambio, donde el agente de cambio genera confianza con la organización. (3) Clarificación o diagnóstico del problema, mediante un análisis detallado de las causas y consecuencias. (4) Examen de rutas y establecimiento de metas, en el que se plantean alternativas y se seleccionan objetivos. (5) Transformación de las intenciones en acciones reales, que se concreta en la planificación y la ejecución. (6) Estabilización del cambio, a través de la consolidación de las nuevas prácticas y conductas. (7) Terminación de la relación de ayuda, cuando el agente de cambio se retira y la organización se vuelve autosuficiente (Harris, 1978).

El proceso de gestión del cambio propuesto por Lippitt, Watson y Westley (1958) se estructura en siete fases claramente definidas, que permiten una intervención ordenada y progresiva:

La primera fase corresponde al desarrollo de la necesidad de cambio, en la cual se identifica una discrepancia entre el estado actual y el estado deseado del sistema cliente, generando así la motivación para iniciar el proceso de transformación. Esta etapa se asocia con el “descongelamiento” en la analogía de Lewin, y permite al agente de cambio y a la organización reconocer la urgencia o la oportunidad de cambio.

Por consiguiente, la segunda fase, consiste en establecer la relación de cambio y construir confianza entre el agente de cambio y el sistema cliente. Adicionalmente, se definen roles, expectativas, condiciones de trabajo y legitimidad, estos elementos son fundamentales para garantizar la efectividad de la intervención.

En tercer lugar, se realiza el diagnóstico del problema, lo que implica recopilar y analizar datos sobre fuerzas impulsoras y restrictivas, la cultura organizacional, los recursos disponibles, la estructura y redes informales. Esta fase permite aclarar lo qué se debe cambiar y el por qué.

La cuarta fase, hace énfasis al establecer metas e intenciones de acción. Partiendo del diagnóstico donde se definen objetivos y se elabora una estrategia de intervención que incluye acciones, recursos, cronograma y asignación de roles.

La quinta fase, transforma las intenciones en acciones reales, al implementar intervenciones planificadas (capacitaciones, modificaciones de procesos, introducción de nuevas prácticas, comunicación interna y eliminación de resistencias). Es así que, en esta etapa, el agente de cambio desempeña un rol activo como facilitador de la transición.

La sexta fase, se enfoca en la generalización y estabilización del cambio. A fin de que, se institucionalicen las nuevas prácticas en la rutina, integrándolas en la cultura organizacional. Por este motivo, el objetivo es minimizar la dependencia del agente externo, consolidando el estado deseado, lo que equivale al “recongelamiento” en el modelo de Lewin.

Finalmente, la séptima fase, hace referencia a cuando la relación de ayuda culmina. De tal manera que, cuando la organización ha logrado incorporar el cambio de forma autónoma, el agente de cambio se retira o reduce su intervención. Lo que resulta fundamental, para garantizar la sostenibilidad del cambio y evitar la dependencia del consultor.

**Agente de cambio**

Según Lippitt, Watson & Westley (1958)., el agente de cambio debe poseer recursos, motivación y legitimidad dentro del sistema cliente, y establece una relación de ayuda para ayudar el cambio; en su obra enfatizan que muchas relaciones se rompen antes de que la fase de estabilización se complete si el agente no está adecuadamente preparado o apoyado.

**Aplicabilidad del modelo**

Respecto a su aplicabilidad, los autores afirman que "los cambios tienen más probabilidades de ser estables si se extienden a los sistemas vecinos o a las subpartes del sistema inmediatamente afectadas" (Lippitt et al., 1958). Una característica común en las organizaciones que han aplicado este modelo es el reconocimiento de que el cambio debe apoyarse en la participación de sus miembros y en la construcción de confianza con el agente de cambio.

El modelo ha sido implementado en diversos contextos organizacionales (educativos, comunitarios y de salud). En este sentido, en hospitales, se ha utilizado para introducir prácticas clínicas innovadoras, gestionar resistencias y mejorar la calidad asistencial (Mitchell, 2013). De manera similar, en instituciones educativas, ha servido para rediseñar currículos y fortalecer el liderazgo pedagógico. Así también, ha sido aplicado en comunidades y organizaciones sociales para fomentar el desarrollo participativo, y en empresas para enfrentar crisis, recesiones económicas y procesos de modernización tecnológica (Burnes B. , 2004)

En todos estos casos, independientemente del sector o tamaño de la organización, se ha evidenciado que el éxito del cambio no depende únicamente de la estructura formal, sino de la confianza, la comunicación transparente y la participación de las personas involucradas. Es particularmente apropiado en organizaciones en un estado de madurez donde existe cierta estructura operativa. Este enfoque es útil en momentos de transición clara en organizaciones educativas, de salud o sociales que tienen ya un nivel de funcionamiento y desean cambiar partes del sistema sin comenzar desde cero. En dichos contextos, el agente de cambio y los miembros de la organización participan

activamente, lo cual fortalece la construcción de confianza, la comunicación transparente y la participación de los involucrados aspectos fundamentales para que el cambio sea efectivo y duradero.

**Ventajas**

El modelo conserva su vigencia en la literatura contemporánea debido a su enfoque humano, operativo y estructurado, lo que lo convierte en una herramienta útil para guiar procesos de cambio organizacional. Su diseño secuencial, la centralidad del agente de cambio y la incorporación de fases de diagnóstico y mantenimiento lo distinguen de otros enfoques más genéricos. A continuación, se detallan sus principales ventajas de acuerdo con los autores Lippitt, Watson & Westley (1958):

- **Secuenciación clara y operativa:** Ofrece una guía en siete fases que facilita el diseño estructurado de intervenciones de cambio, esta secuencia implica planificar, implementar y evaluar el proceso de forma ordenada, lo que reduce la ambigüedad tanto para el agente de cambio como para el sistema cliente.
- **Énfasis en el agente de cambio y la relación de ayuda:** En contraste a los modelos más generales, este enfoque destaca el papel del agente de cambio (interno o externo) como facilitador del proceso. De acuerdo a lo expuesto, se permite centrar la atención en la dinámica relacional, la legitimidad, los recursos disponibles y el vínculo entre el sistema cliente y el cambio.
- **Diagnóstico previo al cambio:** Antes de realizar cualquie**r** intervención, se exige una fase de diagnóstico del sistema, considerando diversos aspectos (motivación, capacidad de cambio, recursos disponibles y condiciones organizacionales). Mismas que, permiten diseñar estrategias que se alineen con la realidad institucional, evitando intervenciones inadecuadas.

- **Sustentabilidad del cambio:** La inclusión de la etapa de mantenimiento e institucionalización del cambio, así como la transferencia de responsabilidad al sistema cliente. De tal manera que, se promueve la sostenibilidad de los resultados más allá de la intervención inicial, evitando la dependencia del agente externo.
- **Enfoque humano y colaborativo:** El modelo promueve la transparencia y el intercambio abierto de información entre la organización y el especialista, lo que fortalece la apropiación del proceso.

**Limitaciones**

Sin embargo, el modelo también presenta ciertas limitaciones. Algunos críticos sostienen que su estructura lineal lo vuelve rígido para entornos organizacionales complejos, y que su dependencia del consultor externo puede generar una relación de dependencia dentro de la organización (Burnes B. , 2004). Además, se cuestiona que la progresión secuencial que propone no refleja adecuadamente la naturaleza emergente, iterativa y dinámica de los procesos de transformación actuales, y que otorga un protagonismo excesivo al agente de cambio (Phillips y Klein, 2022). En esta misma línea, su enfoque lineal puede ser insuficiente para capturar la complejidad real del cambio en organizaciones contemporáneas, donde los procesos suelen desarrollarse de forma no estructurada y adaptativa (Cummings et al., 2015).

***La curva de cambio de Kubler Ross (1969)***

El modelo de la curva de cambio se sintetiza en la idea de que toda persona frente a un cambio significativo atraviesa cinco etapas emocionales: negación, ira, negociación, depresión y aceptación (Kübler-Ross, 1969).

**Biografía de los autores**

La psiquiatra suizo-estadounidense Kübler Ross[5] (1926-2004) nació en Zúrich, Suiza; fue una de trillizas, quien desde temprana edad demostró interés por la medicina, obteniendo un título en esta rama en la Universidad de Zúrich (1957). Posteriormente, se trasladó a Estados Unidos para completar su residencia en psiquiatría. Para 1969, publicó una de sus obras más destacadas "On Death and Dying", dentro de la cual, tras entrevistar a personas con enfermedades terminales, se describen las cinco etapas del duelo. Es así que, su trabajo transformó la atención en pacientes con esta situación, la tanatología y el movimiento de cuidados paliativos (Kübler-Ross, 1969).

**Teoría base o constructo**

El modelo de Kübler Ross se encuentra fundamentado en la psiquiatría clínica, la observación fenomenológica y la psicoterapia que se ofrece a los pacientes. Tales enfoques que forjan la base de las cinco etapas que parten de la experiencia emocional de personas que padecen de enfermedades terminales. De este modo, en la obra "*On Death and Dying"* se explica como se llevó a cabo el análisis sistemático de "entrevistas con cientos de pacientes moribundos" (Kübler-Ross, 1969). Estas técnicas clínicas fueron semiestructuradas, es decir, que expresan una clara influencia de la práctica psiquiatra en su metodología. A través de estas entrevistas, se identificaron patrones emocionales frecuentes en el ámbito clínico, construyéndose de este modo un marco descriptivo, más no una teoría psicológica.

Bajo este enfoque, Rossa, asume la premisa de comprender las experiencias subjetivas del paciente tal como son vividas, sin imponer interpretaciones predefinidas. De este modo, la fenomenología psiquiátrica enfatiza la necesidad de describir la vivencia emocional desde la perspectiva del propio sujeto. Por lo que, este principio se expresa en el modelo en la forma en que Kübler Ross organiza las etapas: no como un marco teórico previo, sino como una sistematización inductiva derivada de lo que los pacientes expresaban sobre su miedo, ira, desesperanza o aceptación frente a la muerte.

5

De forma complementaria, Wortman y Silver (1989) validan este concepto al demostrar que las etapas son patrones descriptivos derivados del testimonio clínico, no reglas universales ni secuencias normativas.

A partir de lo anterior, en el ámbito de la psicoterapia enfocada en el paciente, surge la orientación humanista dentro del modelo, principalmente con énfasis en la dignidad, la escucha activa y la validación de la experiencia emocional. A pesar de que, a Kübler Ross no se le atribuye de forma explícita la psicología humanista como marco teórico formal, la aproximación de su estudio refleja principios centrales de este enfoque: otorgar valor a la experiencia subjetiva, acompañar sin juzgar y comprender el proceso emocional del paciente para mejorar el apoyo terapéutico. De igual manera, Stroebe , Schut y Boerner (2017) subrayan que la función del modelo es fundamentalmente psicoeducativa y terapéutica, alineada con la tradición humanista de mejorar la comunicación entre profesionales de la salud y pacientes.

En coherencia con lo expuesto, el modelo integra observaciones propias de la psiquiatría clínica sobre los mecanismos de afrontamiento. De modo que, las reacciones de negación, ira, negociación, depresión y aceptación coinciden con interpretaciones clásicas de la psiquiatría sobre los individuos frente a amenazas extremas (muerte o pérdida). En esta línea, Kübler Ross propone respuestas como categorías clínicas recurrentes que permiten comprender las variaciones emocionales en el proceso de morir, pero sin atribuirles un carácter universal o lineal.

En síntesis, la incorporación posterior del modelo al ámbito organizacional no forma parte de su fundamento teórico original. Tras esto, investigadores de gestión del cambio reinterpretaron su constructo clínico como una metáfora emocional aplicable a procesos de transición organizacional, comparando la pérdida personal con la pérdida simbólica dentro de las empresas. Esta adaptación, documentada por McAlearney et, al. (2014), al estudiar la respuesta emocional de trabajadores ante implementaciones tecnológicas, es una relectura de la curva y no un elemento presente en la teoría

base propuesta por la autora. El constructo fue reinterpretado por la literatura de gestión como un modelo emocional aplicable a procesos de pérdida y transición organizacional (la llamada “curva de cambio”), comparando la pérdida organizacional con la pérdida personal y la necesidad de adaptación. Esta re-aplicación es interpretativa y no fue propuesta por Kübler Ross originalmente. (Shoolin, 2010).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

La Curva de Cambio de Elisabeth Kübler Ross se originó en su investigación clínica sobre pacientes terminales y plantea que frente a una pérdida significativa las personas tienden a experimentar una secuencia (no rígida) de respuestas afectivas. En su formulación original, el modelo fue pensado para describir procesos psicológicos individuales ante la pérdida y para orientar la práctica clínica y paliativa (Kübler-Ross, 1969).

Posteriormente, el modelo se trasladó al ámbito organizacional, centrándose en la idea de que muchos cambios organizacionales (reorganizaciones, fusiones, adopción de tecnologías, despidos, cambios de rol) implican una pérdida, no siempre de una vida, pero sí de certezas, identidades laborales o rutinas, y que esas pérdidas provocan respuestas afectivas semejantes a las observadas por Kübler Ross. Por ello, la "curva" sirve para mapear la respuesta emocional individual durante el proceso de cambio y para diseñar intervenciones alineadas con cada fase emocional (Castillo et al., 2018).

**Características**

Las características fundamentales del modelo residen en su enfoque secuencial y experiencial, donde cada etapa representa una respuesta emocional ante el cambio, aunque no necesariamente se recorren de manera lineal ni universal. Así, la negación protege inicialmente al individuo, la ira expresa frustración, la negociación refleja intentos de control, la depresión evidencia la conciencia de la pérdida, y la aceptación abre la posibilidad de adaptación (Kübler-Ross, 1969).

- **Modelo descriptivo de respuesta emocional ante el cambio:** Describe las emociones comunes que experimentan las personas frente a una pérdida o transformación

significativa. Según lo mencionado por Kübler Ross (1969, p. 45), el propósito original fue dar voz los pacientes terminales y comprender sus reacciones frente a la muerte. Lo que posteriormente se vinculó al contexto organizacional como una metáfora para los procesos de cambio.

- **Estructura de etapas emocionales:** La curva mediante las cinco fases identificadas (negación, ira, negociación, depresión y aceptación) refleja el progreso emocional ante la pérdida o el cambio. A lo que, Shoolin (2010, p. 4) acota que estas etapas ofrecen "un marco narrativo que permite a los líderes comprender el proceso psicológico que experimentan los empleados frente a la incertidumbre".
- **Linealidad y no linealidad:** Si bien la presentación original describe un recorrido secuencial, la literatura académica reconoce que no necesariamente sigue un patrón. Es decir que, las personas pueden experimentar varias etapas simultáneas, saltar fases o retroceder a etapas previas. En tal sentido, se resalta que "la progresión entre etapas no es uniforme ni obligatoria, y la experiencia emocional puede fluctuar dependiendo del contexto y del individuo" (Avis et al., 2021, p. 9)
- **Adaptabilidad a distintos contextos humanos:** Aunque fue concebido en un entorno clínico, el modelo ha sido adaptado a contextos educativos, sociales y organizacionales. (Simpson, 2022)sostiene que su fortaleza radica en su capacidad para "traducir experiencias de pérdida en entornos laborales donde los cambios estructurales despiertan reacciones emocionales similares" (p. 7).
- **Base humanista y fenomenológica:** Se fundamenta en la comprensión de la experiencia subjetiva más que en datos cuantitativos. Es así que, su enfoque "permite reconocer las

emociones como variables legítimas dentro del proceso de cambio organizacional, favoreciendo una visión más empática del liderazgo" (Romadona y Setiawan, 2021, p. 6).

- **Enfoque progresivo hacia la aceptación:** Las fases culminan en la aceptación como estado de equilibrio emocional, donde la persona se adapta y redefine su rol dentro del cambio. Asimismo, se enfatizan que "la aceptación no implica conformidad, sino la reconstrucción de sentido tras la pérdida", lo cual tiene implicaciones importantes para los procesos de resiliencia organizacional (Avis et al., 2021, p. 9).

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de gestión del cambio, adaptado al ámbito organizacional, implica reconocer que los colaboradores pasan por estas fases emocionales cuando enfrentan transformaciones en su entorno laboral, como lo demuestran estudios que aplicaron este marco en contextos de crisis sanitarias, recesiones y reestructuraciones corporativas (Shoolin, 2010). Cuando la literatura de gestión adapta el modelo al cambio organizacional, suele presentar las siguientes fases:

Negación (impacto inicial / Shock): Tras anunciarse una modificación (reorganización, despido, fusión, etc.), muchas personas reaccionan minimizando la noticia o ignorándola; la negación sirve como mecanismo de defensa breve que protege frente al estrés inmediato y permite ganar tiempo para procesar la información. En contexto organizacional puede manifestarse como incredulidad, preguntas evasivas o continuidad en conductas habituales. (Shoolin, 2010).

Ira (resistencia y emoción activa): Sucede cuando la realidad del cambio resulta evidente, apareciendo emociones negativas (frustración, enojo o reproche) hacia la dirección, el proceso o hacia compañeros. Siguiendo esta lógica, la ira puede dirigirse a los causantes del cambio o manifestarse como una actitud a la defensiva, por lo qué, la comunicación debe ser muy cuidadosa (Simpson, 2022).

Negociación (búsqueda de alternativas): En esta etapa, las personas tratan recuperar el control explorando alternativas de solución, intentando negociar condiciones ("si puedo quedarme en mi

puesto, lo aceptaré"; "¿podemos posponerlo?"). De modo que, en la práctica organizacional es útil para recoger feedback y diseñar respuestas que reduzcan el impacto percibido. (Shoolin, 2010).

Depresión (desmotivación y aceptación parcial): Cuando se atraviesa esta fase, aparece el desánimo, ausencia de rendimiento y aislamiento emocional. Se puede destacar que, no siempre es un trastorno clínico; ya que, en el contexto organizacional suele traducirse en menor productividad, ausentismo o distanciamiento. Siendo este un momento crítico para intervenciones de apoyo y formación (Avis et al., 2021).

Aceptación (adaptación y reorientación): Tanto individuos y grupos, adoptan la nueva realidad y modifican sus rutinas. Esta fase, implica el reaprendizaje, redefinir objetivos y reapertura hacia la productividad. Para ello, si se busca un cambio organizacional exitoso, la aceptación se acompaña de reaprendizaje, alineación de roles y mejora continua en los procesos (Shoolin, 2010). Cabe señalar que, la literatura contemporánea enfatiza que las etapas no son necesariamente lineales ni universales, por lo que, las personas pueden saltarse etapas, experimentar varias de manera simultánea o volver atrás.

**Agente de cambio**

En las aplicaciones organizacionales del modelo, el agente de cambio suele ser la dirección/alta gerencia, el equipo de recursos humanos o equipos especializados en gestión del cambio. Sin embargo, desde la óptica práctica y según la literatura, un agente de cambio efectivo debería reunir las siguientes características: legitimidad y autoridad formal para tomar decisiones; habilidades de comunicación y escucha; capacidad para diseñar intervenciones de apoyo psicosocial; empatía; y recursos para sostener medidas de formación y acompañamiento. Si no hay una figura definida, se recomienda constituir un equipo multidisciplinario con representación de mandos medios y trabajadores para ayudar legitimidad y confianza. (Shoolin, 2010).

**Aplicabilidad del modelo**

El modelo de la Curva del Cambio de Kübler Ross (1969) ha sido adoptado ampliamente en el ámbito organizacional, pese a que su propósito inicial se centraba en el proceso emocional del duelo frente a la muerte. No obstante, en el contexto empresarial, la curva se utiliza como una herramienta para comprender y gestionar las respuestas emocionales de los empleados ante transformaciones (estructurales, culturales o tecnológicas) que implican pérdida, incertidumbre o ruptura con rutinas previas. Es así como, se convierte en un recurso interpretativo que permite anticipar reacciones, planificar intervenciones y ayudar la transición hacia nuevos estados organizativos (Kübler-Ross, 1969).

Para ello, investigaciones empíricas han mostrado que este modelo se aplica en múltiples tipos de organizaciones y sectores. Por ejemplo, en el ámbito universitario, estudios como el de Simpson (2022), analizaron la curva de cambio para explicar las respuestas de docentes y personal académico frente a procesos de reestructuración institucional, observando patrones de negación, resistencia, depresión y eventual aceptación frente a los cambios organizacionales. Donde, los resultados evidencian que la curva permite explicar las emociones grupales ante procesos de cambio profundo.

Tal como se evidencia en empresas del sector tecnológico e industrial, donde se empleo la “grief cycle analysis” para la interpretación de respuestas de los equipos de investigación y desarrollo (I+D) durante procesos de innovación disruptiva (Romadona y Setiawan, 2021). Tras ello, el estudio evidneció que los colaboradores transitan emocionalmente por fases comparables a las de Kübler Ross (negación, ira, negociación, depresión y aceptación) y que el liderazgo empático, la comunicación clara y las estrategias de acompañamiento reducen significativamente la duración de las etapas negativas. De tal manera que, los hallazgos sustentan al modelo como un apoyo útil en entornos corporativos donde el cambio implica pérdidas simbólicas (estatus, control, identidad profesional) y, por tanto, genera respuestas emocionales intensas.

Como los fundamentos psicológicos son universales, la curva puede aplicarse tanto en organizaciones públicas como privadas. Dado que, las reacciones humanas ante la pérdida o el cambio

no dependen directamente de la naturaleza jurídica de la institución, sino del impacto percibido sobre la estabilidad individual y colectiva. No obstante, su efectividad depende de cómo se integre dentro de estrategias más amplias de gestión del cambio que incluyan comunicación interna, liderazgo participativo y acompañamiento emocional (Shoolin, 2010).

Respecto a la etapa de madurez organizacional, la curva ha demostrado ser útil en empresas maduras o en declive que enfrentan procesos de transformación estructural, reingeniería, reducción de personal o fusiones. Es así que, en estas etapas, el cambio suele percibirse como una amenaza al statu quo o a la identidad organizacional consolidada, lo que activa respuestas emocionales comparables a las del duelo. En contraste, en empresas jóvenes o en crecimiento donde la innovación y la adaptación son características constantes, el modelo puede resultar menos relevante, ya que la cultura organizacional tiene tendencia a normalizar la incertidumbre y el cambio.

**Ventajas**

Entre las ventajas que explican su vigencia se encuentran las siguientes:

- **Comprensión del factor humano en el cambio**: Ofrece a los líderes una guía para anticipar las respuestas emocionales al cambio y poder gestionar la resistencia desde la empatía y la comunicación (Shoolin, 2010).
- **Facilidad de comunicación y aplicación:** Al poseer una estructura simple y visual permite a las organizaciones comunicar de manera clara los procesos emocionales que acompañan al cambio. De acuerdo a lo que señalan Romadona & Setiawan (2021), la curva facilita la discusión abierta sobre emociones, reduciendo el estigma.
- **Soporte para el liderazgo empático:** La curva favorece un liderazgo centrado en las personas, que reconoce el duelo organizacional y promueve intervenciones más humanas durante el cambio (Simpson, 2022).

- **Aplicabilidad transversal:** Se considera un recurso útil para la interpretación de respuestas emocionales ante distintos tipos de pérdida, desde la muerte física hasta los cambios organizacionales (Avis et al., 2021).
- **Promueve la resiliencia y la reconstrucción:** Fomenta procesos de resiliencia emocional que facilitan la adaptación al cambio y la creación de nuevos significados tras la crisis, al centrarse en la aceptación como punto final (Stroebe et al., 2017).

**Limitaciones**

No obstante, sus limitaciones son ampliamente discutidas. Se critica que el modelo carece de evidencia empírica robusta que lo respalde como una teoría universal, dado que las etapas no son experimentadas por todas las personas ni en el mismo orden. Asimismo, se advierte que una aplicación acrítica puede generar la idea errónea de que existe una única manera de afrontar el duelo o el cambio, lo cual puede resultar contraproducente para quienes no se ajustan a la secuencia propuesta (Avis et al., 2021).

Las críticas académicas al modelo de la Curva de Cambio de Kübler Ross (1969). se han centrado en su falta de evidencia empírica, su estructura rígida y su aplicabilidad limitada fuera del contexto clínico. En primer lugar, diversos autores sostienen que el modelo carece de una validación empírica sólida, ya que se originó en observaciones cualitativas realizadas con pacientes terminales y no en estudios experimentales controlados. Por ello, su extrapolación a otros contextos, como el organizacional, presenta limitaciones metodológicas y de generalización, lo que impide considerarlo una teoría universal sobre las reacciones ante el cambio (Stroebe et al., 2017).

En segundo lugar, se cuestiona la linealidad de las etapas propuestas, ya que el modelo asume un progreso secuencial desde la negación hasta la aceptación. Sin embargo, investigaciones posteriores demuestran que las personas pueden experimentar las etapas de forma no lineal, simultánea o incluso retroceder entre ellas. Debido a esta rigidez conceptual, se puede conducir a interpretaciones erróneas

del proceso de adaptación, especialmente en contextos de cambio organizacional, donde las emociones fluctúan en función de variables contextuales y del liderazgo (Avis et al., 2021).

Además, otra crítica relevante hace referencia al contexto cultural y temporal limitado en el que surgió el modelo. Por lo que, Kübler Ross desarrolló su teoría en un entorno médico occidental en la década de 1960, donde las concepciones sobre la muerte, el duelo y la emoción diferían notablemente de las perspectivas contemporáneas y multiculturales. Esto plantea dudas sobre la validez universal del modelo y su aplicabilidad en culturas no occidentales o en contextos donde las expresiones emocionales del cambio difieren de las observadas originalmente (Stroebe et al., 2017).

Finalmente, algunos autores advierten sobre el riesgo de mala praxis cuando el modelo se utiliza de manera prescriptiva en la gestión del cambio. Considerar las etapas como un proceso inevitable o automático puede llevar al descuido de la diversidad individual en las respuestas emocionales. Por esta razón, se recomienda emplear la curva únicamente como un marco interpretativo complementario, acompañado de herramientas empíricas de diagnóstico, comunicación y apoyo psicológico que aseguren una gestión responsable y adaptada a cada contexto (Shoolin, 2010).

### *Marco 7-S de McKinsey (1980)*

El modelo de las 7S de McKinsey es una herramienta de diagnóstico organizacional que plantea que la efectividad depende de la alineación simultánea de siete elementos interrelacionados: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos.

#### Biografía de los autores

Fue desarrollado a inicios de la década de 1980 por los consultores de McKinsey & Company Robert H. Waterman Jr., Tom Peters, Julien Phillips y Anthony Athos, todos ellos referentes en gestión empresarial y liderazgo de proyectos de efectividad organizacional (Waterman et al., 1980). Robert

Hanna Waterman, Jr.[6] (1936 – 2022) fue un destacado consultor y autor estadounidense, reconocido por su influencia en la gestión de empresas y liderazgo organizacional. Aunque, estudió geofísica en la *Colorado School of Mines*, obtuvo un MBA en *Stanford University*. A la par, inició su carrera en McKinsey & Company, donde se convirtió en director y lideró investigaciones sobre prácticas de gestión efectivas. Posteriormente, fundó su propia firma, *The Waterman Group*. Es así que, sus contribuciones más relevantes se encuentra el artículo "Structure Is Not Organization" (1980), donde argumenta que la estructura por sí sola no garantiza el éxito empresarial. De forma paralela, el libro "In Search of Excellence" (1982), coescrito con Peters, consolidó principios de excelencia organizacional aplicables a diversas empresas (Waterman et al., 1980).

Thomas J. Peters[7] nacido en 1942, es investigador, consultor y autor estadounidense, conocido por su enfoque en la efectividad organizacional y la implementación de prácticas de gestión innovadoras. Se formó en ingeniería civil en *Cornell University* y completó un MBA y un PhD en *Stanford University*. Durante su etapa en McKinsey, fue socio principal y, junto con Waterman, dirigió la investigación que dio origen al modelo de las 7S. Su principal aporte fue la difusión práctica del modelo, poniendo énfasis en la ejecución, la cultura organizacional y los elementos "blandos" que impactan en el desempeño corporativo. Julien R. Phillips[8], consultor en McKinsey (San Francisco), con formación posgradual (MA/MBA en Stanford según registros profesionales). Participó como coautor del artículo

[6] **Robert H. Waterman, Jr.:** 1936 – 2022; consultor y autor, formado en geofísica y con MBA; Estados Unidos; coautor de *In Search of Excellence* y referente en la identificación y difusión de principios de excelencia organizacional.

[7] **Thomas J. Peters**: 1942 –; investigador, consultor y autor, ingeniero civil con MBA y PhD; Estados Unidos; coautor de *In Search of Excellence* y codesarrollador del marco 7-S, impulsor de la importancia de la ejecución y de los elementos "blandos" en la gestión organizacional.

[8] **Julien R. Phillips:** (sin registro público de fechas de nacimiento – muerte); consultor, con formación MA/MBA; Estados Unidos; coautor del artículo de 1980 que dio origen al marco 7-S y participante clave en la investigación aplicada sobre cambio y diseño organizacional.

original de 1980 donde se presenta el marco que luego se conocería como 7-S; su papel fue principalmente en la investigación aplicada sobre cambio y diseño organizacional. (Waterman et al., 1980).

**Teoría base o constructo**

El Modelo 7-S de McKinsey se sustenta en diversas tradiciones teóricas de la organización y el cambio que sus autores integraron de manera coherente para explicar cómo las empresas pueden lograr una efectividad sostenida. En primer lugar, la teoría del diseño organizacional y de la contingencia constituye una de las bases más directas del modelo. Esta teoría plantea que no existe una única estructura organizacional ideal, sino que las organizaciones deben adaptar su diseño, procesos y estrategias a las condiciones tanto internas como externas del entorno. Waterman, Peters y Phillips (1980) retoman esta idea y subrayan que la estructura formal por sí sola no explica el rendimiento organizativo, mientras que, la efectividad depende de la alineación de varios factores interdependientes. Es así que, esta perspectiva se traduce principalmente en los elementos “duros” (Strategy, Structure y Systems), los cuales deben estar en coherencia con las condiciones contextuales y los objetivos estratégicos definidos por la empresa (Waterman et al., 1980).

Por otra parte, el enfoque sociotécnico y la teoría del comportamiento organizacional aportan la dimensión humana y cultural del modelo. Los autores reconocen que los factores blandos como los valores compartidos, el estilo de liderazgo, las competencias del personal y la gestión del talento son determinantes en la capacidad de ejecución y en la adaptación organizacional. De esta forma, los componentes Shared Values, Style, Staff y Skills representan la integración entre los sistemas técnicos de trabajo y las relaciones sociales. Este enfoque resalta el rendimiento organizacional asociado a la armonía entre niveles (técnico y humano), evitando su tratamiento aislado (Cox et al., 2019).

Finalmente, la teoría de la coordinación y de la capacidad de implementación también fundamenta el modelo. Sumado a ello, Tom Peters, en sus posteriores trabajos insistió en la distinción

entre planificación estratégica y ejecución, argumentando que la estrategia carece de valor si no se materializa en acciones coherentes respaldadas por la totalidad de la organización. En este sentido, el modelo actúa como una herramienta para garantizar que la ejecución esté sustentada en todos los niveles y que las siete dimensiones trabajen de manera interdependiente para lograr la efectividad (Waterman et al., 1980).

En conjunto, estas bases teóricas explican la interrelación entre los distintos componentes del modelo. Por su parte, la teoría de contingencia se refleja en la necesidad de coherencia entre Strategy, Structure y Systems, mientras que, el enfoque sociotécnico se asocia con los elementos Shared Values, Style, Staff y Skills. Por otra parte, la teoría de implementación sostiene la premisa central del modelo: que la efectividad organizacional surge del alineamiento y la consistencia entre todos los elementos del sistema (Kumar & Geetika, 2019).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El problema que da origen al modelo se relaciona con la dificultad que tenían las empresas de traducir la estrategia en acción efectiva. La fórmula popular “la estructura sigue a la estrategia” resultaba insuficiente para explicar el éxito organizacional, por lo que McKinsey buscó un marco más integral que articulara variables formales e informales (Waterman et al., 1980).

A finales de los años 1970 y comienzos de los 80 existía una preocupación práctica en la consultoría y la dirección: muchas organizaciones reformaban su estructura formal organigramas esperando mejoras, pero los cambios no siempre producían rendimiento superior. Bajo este enfoque, los autores detectaron que al reorganizase estructuralmente ignoraban factores informales (valores compartidos, estilo directivo, competencias) que condicionan la ejecución. En ese contexto, Waterman, Peters y Phillips propusieron el marco 7-S para ofrecer una herramienta diagnóstica que obligara a mirar simultáneamente elementos duros y blandos y su coherencia, con el fin de mejorar la implementación de la estrategia y la capacidad de cambio de las empresas. (Waterman et al., 1980).

**Características**

Las características del Modelo 7-S de McKinsey reflejan su naturaleza sistémica y su objetivo fundamental: comprender la organización como un conjunto de elementos interdependientes cuya coherencia determina su efectividad. Estas características permiten entender por qué el modelo ha sido ampliamente utilizado como herramienta de análisis organizacional, destacándose por integrar factores estructurales y humanos en un mismo marco conceptual y por ofrecer una visión completa del funcionamiento interno de la empresa. De acuerdo con lo descrito por los autores Waterman et al. (1980) se detallan las siguientes características:

- **Estructura no lineal:** Los siete elementos están interrelacionados y no pueden modificarse de manera independiente, por lo que, cambiar uno afecta a los demás (análisis sistémico).
- **Énfasis en la alineación interna:** El eje central del modelo es la coherencia entre los elementos duros (strategy, structure, systems) y los blandos (shared values, style, staff, skills). Donde, la efectividad organizacional depende de su alineación interna.
- **Considera elementos "duros" y "blandos" con igual importancia**: Se plantea que, todos los factores son relevantes para el rendimiento.
- **Enfoque diagnóstico:** Identifica inconsistencias internas y explica problemas de ejecución.
- **Centrado en el comportamiento organizacional:** Se incorpora elementos asociados al recurso humano (liderazgo, valores y personal).
- **Aplicable en cualquier tipo de organización**: Se afirma que el modelo fue diseñado para ser universalmente aplicable mientras existan los siete elementos.
- **Coherencia como unidad de análisis:** La "coherencia interna" es el criterio principal que permite comprender porque una organización funciona o no, evaluando si los elementos están reforzándose mutuamente.

- **Análisis sistémico:** La representación gráfica muestra los siete elementos conectados entre sí, ilustrando la idea de interdependencia total, que supera a los modelos lineales.
- **Flexible y adaptable**: Al no ser un método de pasos, puede integrarse en distintas metodologías de cambio o análisis estratégico, es decir, se trata de un marco adaptable para diferentes contextos de transformación (McKinsey & Company, 2008).

**Proceso de gestión del cambio**

En su artículo original, Waterman, Peters y Phillips (1980) proponen que el marco debe usarse como herramienta de diagnóstico para mejorar la efectividad organizacional. Específicamente, señalan que la organización debe revisar cómo cada uno de los siete elementos se encuentra actualmente, cómo deberían estar idealmente, y qué brechas existen entre los dos estados, no describen un proceso formalizado de cambio con fases numeradas; más bien, sugieren que los líderes deben considerar simultáneamente los siete factores, reconocer su interdependencia y planificar intervenciones de cambio que tengan en cuenta esta interdependencia.

Los autores advierten que impulsar transformaciones en un solo ámbito sin considerar el progreso simultáneo en otros puede generar riesgos, pues cualquier enfoque que desconozca la naturaleza múltiple e interdependiente del cambio organizacional resulta problemático. (Waterman y otros, 1980). Los autores plantearon que el éxito organizacional no depende de un solo factor sino de la coherencia entre siete variables interdependientes: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, estilo, personal y habilidades

**1. Estrategia (Strategy)**

La estrategia en el modelo 7S se entiende como el conjunto de decisiones y planes orientados a lograr ventajas competitivas y excelencia organizacional, aprovechando la alineación con los demás elementos (estructura, sistemas, personal, etc.). Singh define el marco 7S precisamente como un

modelo para analizar la efectividad organizacional a través de siete factores, comenzando por la estrategia como “el patrón de decisiones” que orienta la dirección de la empresa (Singh, 2013).

**2. Estructura (Structure)**

La estructura se refiere a la manera en que la organización distribuye autoridad, responsabilidades, unidades y niveles jerárquicos; es decir, cómo se “arma” formalmente la organización para ejecutar la estrategia. Waterman, Peters y Phillips subrayan que la estructura por sí sola no es la organización, sino uno de varios elementos que deben coordinarse (incluyendo estrategia y sistemas) para lograr cambios productivos (Waterman y otros, 1980).

**3. Sistemas (Systems)**

Los sistemas abarcan los procesos, procedimientos y flujos de trabajo (formales e informales) que sostienen la operación diaria: medición, recompensas, información, control, etc. En la revisión de literatura de Suwanda y Nugroho se destaca que “systems” forma parte del “software organizacional” que, junto con otros elementos, influye directamente en el desempeño y la capacidad de cambio de la organización (Suwanda & Nugroho, 2022).

**4. Valores compartidos (Shared Values)**

Los valores compartidos son el núcleo cultural del modelo: principios, creencias y normas que orientan el comportamiento colectivo, la identidad y las decisiones de la organización. Diversos autores remarcan que estos valores actúan como “software” central que da sentido a la estrategia y a la estructura, y que condiciona cómo se interpretan e implementan los cambios organizacionales (Suwanda & Nugroho, 2022).

**5. Habilidades (Skills)**

Las habilidades representan aquellas competencias clave, capacidades técnicas y conocimiento distintivo de la organización y de sus miembros, requerido tanto para ejecutar la estrategia como para mantener el rendimiento. En un estudio sobre planificación de RR. HH. con el modelo 7S, se enfatiza que

las “skills” son un factor crítico que evaluar para entender si la organización posee las capacidades adecuadas y cómo deben desarrollarse para alcanzar sus objetivos (Zuhriah et al., 2018).

**6. Personal (Staff)**

El personal (staff) se refiere a las personas que conforman la organización: número, perfil, formación, actitud, motivación y políticas de gestión de talento (reclutamiento, desarrollo, retención, etc.). Estudios recientes que aplican el modelo 7S en hospitales públicos muestran que el elemento “staff” es fundamental para explicar el desempeño organizacional, especialmente cuando se analiza compromiso, cualificación y asignación del personal frente a los demás elementos del modelo (Chmielewska y otros, 2022).

**7. Estilo (Style)**

El estilo alude principalmente al estilo de liderazgo y a los patrones de comportamiento de la alta dirección y mandos intermedios, que modelan la cultura, el clima laboral y la forma de implementar la estrategia. Investigaciones recientes sobre emprendimiento creativo y liderazgo servicial, usando el marco 7S, muestran que el “style” de los líderes influye decisivamente en cómo se alinean los demás elementos (por ejemplo, valores compartidos, sistemas y personal) para sostener el desempeño (Parmer y otros, 2023).

De acuerdo con McKinsey, el modelo se utiliza en tres instancias fundamentales del proceso de cambio. En primer lugar, el modelo sirve para evaluar el estado actual de la organización. En segundo lugar, se emplea para definir el estado futuro deseado. Finalmente, el modelo ayuda a diseñar un plan de acción para cerrar las brechas, asegurando que los cambios en un elemento se acompañen de ajustes en los demás (McKinsey & Company, 2008).

**Agente de cambio**

Los autores del Modelo 7-S de McKinsey no definieron explícitamente un agente de cambio dentro del modelo. Sin embargo, de sus planteamientos se desprende que el liderazgo ejecutivo, es

decir, particularmente quienes definen y comunican la estrategia y los valores compartidos desempeñan un rol central en el proceso de alineación organizacional. El cambio, según ellos, debe gestionarse de forma sistémica y no concentrarse en un actor individual, sino en la coherencia del conjunto organizacional (Waterman y otros, 1980)

**Aplicabilidad del modelo**

La utilización más documentada del modelo de 7-S en la literatura académica es como marco diagnóstico para la alineación estratégica y la verificación de la ejecución de nuevas estrategias: revisiones sistemáticas y estudios aplicados lo describen como una herramienta empleada para comprobar si la estructura, los sistemas, las competencias y los valores de la organización respaldan efectivamente la estrategia durante su implementación. Esta conclusión está documentada en revisiones sobre la efectividad del uso del marco 7-S. (Masfi & Sukartini, 2022).

En procesos de integración post-fusión (M&A) se ha usado las 7-S de forma recurrente como marco para diagnosticar y planear la integración operativa, tecnológica y cultural entre entidades; trabajos de aplicación y actas de congresos que documentan su uso para orientar estrategias de fusión en instituciones y analizar desempeño post-fusión en bancos, muestran que el examen simultáneo de sistemas, estructura, personal, habilidades y valores compartidos permite anticipar fuentes de fricción y a priorizar áreas de intervención durante la integración. (Lyu y otros, 2023). El modelo también se ha usado en hospitales públicos, según el estudio publicado en BMC *Health Services Research* se evidencia la aplicación de las 7-S para evaluar el desempeño organizacional y reportó su utilidad diagnóstica para priorizar intervenciones de gestión. (Chmielewska y otros, 2022).

En trabajos sobre reingeniería operativa y gestión de la calidad, existe evidencia de que el modelo se emplea para asegurar que los cambios técnicos sean acompañados por ajustes en personal, habilidades y valores organizativos; investigaciones que integran diagnósticos organizativos basados en 7-S con requisitos de sistemas de gestión de calidad (por ejemplo, ISO) han mostrado cómo el marco

ayuda a vincular requisitos de procesos y sistemas con aspectos culturales y de liderazgo, favoreciendo la implementación y la sostenibilidad de mejoras (Bounjerte et al., 2025).

Sobre la etapa de madurez organizacional en la que el 7-S ofrece mayor retorno práctico, las revisiones y estudios empíricos verificables indican que el marco resulta especialmente útil en organizaciones con cierto nivel de formalización (scale-ups y empresas maduras) que ya cuentan con estructuras, procesos y roles definidos, en esas condiciones las discrepancias entre Strategy/Structure/Systems y los elementos blandos son detectables y corregibles. Las revisiones sistemáticas señalan que en start-ups muy tempranas (sin procesos ni estructuras consolidadas) algunos elementos del modelo pueden no estar suficientemente desarrollados para aplicar el marco de forma íntegra sin adaptar su operacionalización. (Masfi & Sukartini, 2022).

**Ventajas**

Las ventajas se desprenden de su capacidad para revelar cómo la alineación entre los componentes influye en la ejecución estratégica, al considerar elementos duros y blandos. De modo que, proporciona una perspectiva amplia frente a enfoques tradicionales.

- **Enfoque sistémico**: Presenta a la organización como un sistema interdependiente, lo que permite comprender por qué cambios aislados no generan mejoras sostenidas. Waterman, Peters y Phillips (1980) explican que la estructura por sí sola no transforma a la organización, y que los siete elementos deben considerarse simultáneamente porque cada uno afecta a los demás. Esta perspectiva sistémica proporciona una comprensión más completa de las causas de problemas organizacionales y facilita análisis más precisos. (Waterman y otros, 1980).
- **Equilibrio entre factores duros y blandos:** Una ventaja clave del 7-S es que otorga igual importancia a los elementos duros estrategia, estructura y sistemas y a los blandos estilo, valores compartidos, personal y habilidades. Los autores señalan que la mayoría de los modelos anteriores privilegiaban los elementos estructurales, mientras que sus investigaciones

mostraban que los factores humanos y culturales eran decisivos para el rendimiento real de las organizaciones. Esta integración equilibrada permite detectar factores invisibles que dificultan la ejecución estratégica. (Waterman y otros, 1980).

- **Herramienta de diagnóstico**: Se destaca su utilidad como instrumento diagnóstico, ya que permite identificar incoherencias internas que interfieren con la ejecución de la estrategia. En conjunto, Waterman et al. (1980) mencionan que, se busca analizar brechas entre la situación actual y el estado deseado en cada elemento, permitiendo identificar los factores que limitan los resultados (Waterman y otros, 1980).
- **Flexible:** El 7-S presenta la ventaja de ser un marco flexible y adaptable, ya que no prescribe una secuencia rígida de pasos. Según McKinsey, el modelo puede utilizarse en procesos de cambio, rediseño organizacional, integración posterior a fusiones, evaluación de capacidades y revisión estratégica. Esta versatilidad se debe a que el modelo se centra en la alineación entre elementos internos, lo que permite aplicarlo en distintos sectores y tipos de organizaciones sin necesidad de modificar su estructura conceptual. (McKinsey & Company, 2008).
- **Orientado a la coherencia organizacional:** Una ventaja distintiva es que el modelo introduce la coherencia interna como criterio principal de análisis. Los autores demuestran que las organizaciones de alto rendimiento identificadas en sus investigaciones mantenían una coherencia marcada entre los siete elementos, mientras que las organizaciones con bajo rendimiento presentaban divergencias significativas. Esta atención a la consistencia interna permite interpretar fallas estratégicas no como errores de formulación, sino como problemas de alineación entre componentes organizativos. (Waterman y otros, 1980).

**Limitaciones**

Una de las críticas más consistentes dirigidas al Modelo 7-S es la falta de evidencia empírica cuantitativa que demuestre causalidad entre la alineación de los siete elementos y el desempeño

organizativo. Masfi y Sukartini (2022), en una revisión sistemática reciente, señalan que la mayoría de los estudios aplican el modelo mediante estudios de caso, metodologías cualitativas o análisis descriptivos, pero casi no existen investigaciones experimentales o longitudinales que validen empíricamente la relación entre los S y los resultados. Esto limita la solidez científica del modelo cuando se busca emplearlo como predictor de rendimiento organizacional. (Masfi & Sukartini, 2022).

Otra desventaja señalada por distintos autores es la dificultad metodológica para medir con precisión los elementos blandos del modelo valores compartidos, estilo, habilidades y personal , ya que estos constructos dependen en gran medida de percepciones subjetivas y no siempre cuentan con indicadores estandarizados. Chmielewska et al. (2022), al aplicar las 7-S en hospitales públicos, advierten explícitamente que los elementos blandos obtuvieron resultados más bajos y mostraron mayor variabilidad debido a dificultades de medición y a la dependencia de autoevaluaciones por parte del personal médico. Esto evidencia que el modelo puede producir diagnósticos sensibles a sesgos perceptuales. (Chmielewska y otros, 2022).

Una tercera crítica frecuente, se relaciona con la amplitud y ambigüedad conceptual de algunos de sus elementos. Donde diversos estudios señalan que, el estilo y valores compartidos pueden sobreponerse conceptualmente con cultura organizacional o liderazgo. Esto limita la identificación y operalización de elementos en instrumentos de evaluación. A su vez, dificulta la comparabilidad entre estudios (Masfi & Sukartini, 2022).

Además, se ha señalado que el modelo se centra exclusivamente en factores internos de la organización y no incorpora variables externas (competencia, entorno macroeconómico, regulación o tecnología emergente). Por lo que, estudios contemporáneos que analizan transformaciones organizativas han criticado que el 7-S se utiliza de manera aislada, evitando la comprensión de procesos de cambio impulsados por factores externos. Por esta razón, se recomienda complementarlo con modelos como PESTEL o análisis de la industria (Masfi & Sukartini, 2022).

Complementariamente, surge otra desventaja del modelo, asociada a la poca operatividad para gestores que necesitan guías claras de implementación del cambio, al no ser prescriptivo ni incluir pasos secuenciales. Sumado a lo expuesto, Waterman, Peters y Phillips (1980) explican que el modelo no fue diseñado como un modelo de etapas, sino como un marco de diagnóstico, demostrando que, esta ausencia puede generar dificultades para quienes buscan un proceso estructurado de transformación. Además, algunos estudios aplicados señalan que, tras el diagnóstico, los gerentes deben recurrir a modelos complementarios para ejecutar el cambio, ya que el 7-S no indica cómo intervenir específicamente en cada elemento. (Waterman y otros, 1980).

Finalmente, la literatura también critica que el modelo puede generar la impresión de que todos los elementos deben estar alineados al mismo tiempo, lo que en la práctica puede no ser viable en organizaciones complejas o en contextos de cambio acelerado. Investigaciones en organizaciones públicas y de salud muestran que en entornos con recursos limitados o con restricciones institucionales, lograr coherencia simultánea entre los siete S puede ser impracticable, y que algunos elementos evolucionan a ritmos distintos, generando tensiones inevitables. Este hallazgo empírico aparece en evaluaciones de desempeño organizativo que aplican el modelo y observan discrepancias persistentes entre los elementos blandos y duros. (Chmielewska y otros, 2022).

***Modelo de Congruencia (1980) - Nadler y Tushman***

Es un marco de diagnóstico organizacional que entiende a la organización como un sistema integrado por subsistemas interrelacionados (trabajo, personas, estructura y cultura), cuyo desempeño depende del nivel de alineación entre estos con el entorno. De este modo, se plantea que los problemas de desempeño se originan por la falta de alineación interna y que la eficacia organizacional se incrementa cuando existe coherencia entre sus componentes (Nadler y Tushman, 1980).

**Biografía de los autores**

David A. Nadler (1948–2015 ) fue un teórico organizacional, consultor y ejecutivo empresarial estadounidense y Michael L. Tushman[9] (nacido en 1947) es un reconocido académico estadounidense especializado en gestión organizacional y liderazgo. Ingeniero eléctrico de formación (B.S.E.E., Northeastern University), obtuvo un máster en Ciencias en Cornell University y un doctorado (Ph.D.) en Management en el Massachusetts Institute of Technology (MIT Sloan School of Management). En el transcurso de su carrera, se ha destacado como profesor de Administración de Empresas en Harvard Business School, siendo reconocido por sus investigaciones sobre diseño organizacional, innovación, liderazgo estratégico y flexibilidad organizacional. Además, se reconoce su aporte como coautor del Modelo de Congruencia (Nadler & Tushman, 1980), una herramienta teórico-práctica utilizada para diagnosticar el ajuste entre los diferentes componentes de una organización y su entorno.

**Teoría base o constructo**

El modelo presentado, se apoya en la teoría general de sistemas y la teoría de la contingencia, ambas, aplicadas al cambio organizacional. De la primera teoría, toma la concepción de la organización como un sistema que transforma entradas en salidas y cuyo desempeño depende del grado de ajuste (congruencia) entre sus subsistemas. Ya que, dentro del modelo, el éxito empresarial depende de la alineación armoniosa entre los elementos internos. Mientras que, de la segunda teoría, integran la idea de que no existe una única forma de organizar a la empresa, si no, que la efectividad depende de ajustar la gestión a factores internos y externos, dando un enfoque situacional y tomando insumos críticos (inputs) provenientes de un ambiente externo (Nadler y Tushman, 1980)**.**

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

[9] **Michael L. Tushman:** 1947 –; académico en gestión organizacional, ingeniero eléctrico con maestría y PhD en Management; Estados Unidos; coautor del Modelo de Congruencia, referente en diseño organizacional, innovación y ambidexteridad estratégica.

A fines de los años setenta y comienzos de los ochenta, las organizaciones enfrentaban mayores niveles de complejidad, cambios tecnológicos y presiones competitivas que revelaban las limitaciones de intervenciones aisladas en estructuras u procesos. Es por ello que, Nadler y Tushman formularon el modelo para dar respuesta a la necesidad práctica de una herramienta diagnóstica capaz de identificar causas raíz de problemas organizacionales no solo síntomas mostrando cómo la falta de ajuste entre componentes provocaba fallos en el desempeño y por qué los cambios parciales fracasaban. Por este motivo, el propósito central fue ofrecer un marco que conectara diagnóstico y acción, dando prioridad a intervenciones coherentes y sistémicas (Nadler y Tushman, 1980)**.**

**Características**

Entre las principales características de acuerdo con los autores del modelo Nadler & Tushman (1980)**.** se destacan las siguientes:

- **Componentes principales**: Entradas (entorno, recursos, estrategia/historia), Trabajo, Personas, Estructura y Cultura; foco en las relaciones de ajuste entre estos bloques.
- **Enfoque diagnóstico:** Combina la recolección cualitativa y cuantitativa, a fin de evaluar la congruencia entre pares de subsistemas y localizar problemas.
- **Congruencia entre componentes:** A mayor congruencia, mayor eficacia, en contraste, la incongruencia ocasiona fallos de desempeño y resistencias al cambio.

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de gestión del cambio se desarrolla en seis fases, que buscan asegurar la coherencia entre los componentes y su entorno. En la primera fase, se seleccionan entradas y resultados deseados, lo cual implica definir de forma precisa la estrategia, los recursos disponibles y las demandas externas que enfrenta la organización. De manera que, se establecen objetivos clave y criterios de desempeño, que servirán como referencia para evaluar el grado de congruencia, a fin de comprender el contexto antes de introducir cambios (Nadler y Tushman, 1980)**.**

La segunda fase, mapea y describe los subsistemas organizacionales, que representan los componentes básicos para configurar el funcionamiento interno compuesto por el trabajo, personas, estructura formal y cultura. A través de la recolección de información cuantitativa y cualitativa, se busca comprender cómo opera cada subsistema y cuál es su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este diagnóstico permite establecer una línea base del estado actual de la organización.

La tercera fase, se centra en el análisis de la congruencia, evaluando el grado de ajuste entre los subsistemas identificados. En donde, se analizan las relaciones, por ejemplo, entre el diseño del trabajo y la estructura formal, o entre la cultura y los sistemas de recompensa para detectar errores que puedan estar limitando el desempeño organizacional. Esta etapa es importante, ya que, el rendimiento depende directamente del nivel de congruencia entre los elementos internos (Nadler y Tushman, 1980).

En la cuarta fase, se formulan hipótesis de intervención, priorizando aquellas acciones que logren alineación en lugar de cambios aislados. Por ejemplo, si se detecta un problema de desempeño asociado al trabajo y a las competencias del personal, la intervención combinara el rediseño de procesos, la capacitación y el ajuste de incentivos.

La quinta fase, se implementan las intervenciones, mismas que, ejecutan las acciones previamente diseñadas y promueven la participación de los diferentes niveles de la organización. Aquí, la comunicación, el liderazgo y la gestión del aprendizaje se vuelven indispensables para asegurar que las modificaciones sean sostenibles y estén alineadas con la estrategia.

En la sexta fase, se monitorea y ajusta continuamente, evaluando los resultados obtenidos frente a los objetivos iniciales. Es así que, esta etapa permite realizar ajustes dinámicos para mantener la congruencia en contextos de cambio o incertidumbre, enfatizando que, la gestión del cambio no es un proceso estático, sino un ciclo permanente (Nadler y Tushman, 1980).

**Agente de cambio**

Según la lógica del modelo y su uso académico/práctico, el agente de cambio ideal suele ser la alta dirección o un patrocinador ejecutivo con autoridad para coordinar cambios transversales: el diagnóstico y las intervenciones afectan trabajo, gente, estructura y cultura, por lo que requieren liderazgo con poder para alinear recursos, legitimar decisiones y mantener coherencia entre palancas (por ejemplo, CEO, director de operaciones o un equipo de transformación patrocinado por la dirección). Si no existe un único responsable formal, el modelo recomienda definir un patrocinador con autoridad formal, credibilidad técnica y capacidad de movilizar recursos y actores clave; además, el agente de cambio debe combinar capacidades analíticas (para interpretar el diagnóstico) y habilidades políticas/relacionales para gestionar resistencias y sincronizar acciones. (Nadler y Tushman, 1980)**.**

**Aplicabilidad del modelo**

La investigación académica muestra que el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman es aplicable en organizaciones donde los componentes internos como las tareas, personas, estructura y cultura pueden ser identificados con facilidad. En esta línea, autores como Russo y Harrison (2005), utilizaron este marco para analizar cómo el diseño organizacional influye en el desempeño ambiental en plantas industriales del sector electrónico. Con base a lo expuesto, su estudio demostró, que la congruencia entre los sistemas de incentivos, la estructura de coordinación y los objetivos ambientales es determinante para explicar variaciones en el desempeño operativo.

Otra aplicación empírica se encuentra en el ámbito de la salud. El trabajo de Shortell et al. (1994) emplea el Modelo de Congruencia a fin de evaluar la efectividad organizacional, analizando la alineación entre la estructura y los procesos internos. Estos hallazgos confirmaron que, el modelo puede identificar incoherencias internas que afectan la calidad del servicio, mostrando su utilidad en organizaciones públicas o de servicio donde los procesos se encuentran formalizados (Eiser y Eiser, 1996).

A partir de estos estudios, se observa que el modelo es agnóstico al tipo de organización: puede aplicarse tanto a empresas privadas como a entidades públicas, siempre que exista una estructura organizativa estable y procesos suficientemente definidos. Su uso es especialmente adecuado en organizaciones maduras o en crecimiento, donde el diagnóstico busca mejorar la coordinación interna, optimizar procesos o alinear recursos con objetivos estratégicos. En industrias, servicios de salud y organizaciones de tamaño medio a grande, el modelo ha demostrado ser eficaz para identificar brechas internas de desempeño.

Incluso, en entornos moderadamente dinámicos, el modelo resulta valioso porque facilita determinar qué componentes deben ajustarse para responder a las nuevas demandas del entorno. Sin embargo, en situaciones donde el cambio es altamente disruptivo como transformaciones radicales, innovación intensiva o demandas de ambidexteridad, que requieran de capacidades dinámicas más allá de un alineamiento estructural tradicional. Por ende, se recomienda complementarlo con marcos orientados al equilibrio entre exploración y explotación, que contemplen la flexibilidad estratégica (O'Reilly y Tushman, 2013).

El Modelo de Congruencia a probado funcionar en organizaciones públicas o privadas con estructuras definidas, en etapas de madurez o crecimiento, y en entornos estables o moderadamente cambiantes, donde se requiere un diagnóstico que relacione causas internas con resultados. En cambio, en organizaciones en declive profundo o en entornos altamente turbulentos, no ha sido aplicado, por lo que se recomienda que se complemente con otros enfoques orientados al cambio adaptativo.

**Ventajas**

- **Enfoque sistémico:** Permite analizar la interacción entre tareas, personas, estructura y cultura, para detectar las causas de los problemas, evitando así, intervenciones parciales que solo tratan síntomas.

- **Flexibilidad:** El modelo ha demostrado que, puede utilizarse y adaptarse a diversos contextos organizacionales (industriales, educativos, de salud o en instituciones públicas) (Filipović et al., 2020).
- **Conexión directa entre diagnóstico y acción:** El modelo facilita elegir palancas de cambio coherentes (personas, trabajo, estructura o cultura) alineando el diagnóstico con las acciones priorizadas.
- **Integración entre entorno y desempeño interno:** Comprende cómo los factores externos influyen en los insumos de la organización, así como, la alineación interna determina la efectividad y fortalece la capacidad de adaptación.
- **Identificación de brechas:** Su estructura facilita la distinción de las fallas entre procesos, estructura, cultura o capacidades, permitiendo intervenciones más efectivas (Eiser y Eiser, 1996).
- **Visión integrada:** Fomenta la comprensión de la organización como un sistema interdependiente, mejorando la coordinación entre áreas y evitando decisiones parciales.
- **Fácil adopción:** Tiene un lenguaje simple y una estructura visual, que lo hacen fácil de interpretar para directivos, consultores y equipos no especializados, simplificando su uso.

**Limitaciones**

Las críticas académicas al modelo se centran en varios aspectos. Primero, algunos autores señalan que el modelo, en su formulación clásica, funciona muy bien como marco diagnóstico, pero requiere mayor operacionalización para transformarlo en intervenciones concretas y medibles; sin metodologías complementarias, el análisis puede quedar en un nivel descriptivo sin ruta clara de implementación (evidenciado en aplicaciones prácticas y estudios que adaptan el modelo). Segundo, en organizaciones muy grandes, multiculturales o con lógicas múltiples (por ejemplo, cuando una misma

organización debe ser simultáneamente exploradora e intensivamente explotadora), la concepción de una única congruencia puede quedarse corta: la literatura contemporánea sobre ambidexteridad ha mostrado la necesidad de diseñar mecanismos que permitan múltiples congruencias simultáneas y gestionar interfaces entre subunidades con distintas exigencias (Nadler y Tushman, 1980)**.**

Las críticas académicas al Modelo de Congruencia se centran principalmente en su aplicación práctica limitada. Aunque funciona bien como herramienta para el diagnóstico, algunos autores señalan que, para transformarlo en intervenciones concretas, se requiere de metodologías complementarias. Sin esto, el análisis puede permanecer en un nivel descriptivo, ya que, no ofrece una ruta clara para la implementación de cambios organizacionales (Russo y Harrison, 2005). En contextos donde una misma organización debe ser simultáneamente exploradora e intensivamente explotadora, la idea de una única congruencia puede resultar insuficiente. Complementariamente, otro punto de crítica hace referencia a su aplicación en organizaciones grandes, multiculturales o con lógicas múltiples. La literatura sobre ambidexteridad ha demostrado su aplicación en organizaciones grandes, multiculturales o con lógicas múltiples, necesitan mecanismos que permitan gestionar múltiples congruencias simultáneas (O'Reilly y Tushman, 2004).

Para aplicar el modelo, se necesita de una recolección de datos cualitativos intensiva, que incluyan entrevistas y observación directa, de esta manera, incrementando los costos y los tiempos del diagnóstico. De tal forma que, restringe su uso en organizaciones con recursos limitados o en contextos donde se requiere rapidez en la toma de decisiones. Filipović (2020), documenta que, a pesar de que el modelo es útil, su aplicación necesita ser adaptada según el contexto y disponibilidad de recursos. Por consiguiente, se evidencia que la crítica no cuestiona la validez conceptual del enfoque de congruencia, sino que resalta la necesidad de complementarlo con otros enfoques. Por tal motivo, O'Reilly y Tushman (2013) sostienen que, en entornos complejos, el modelo por sí solo no es suficiente y debe integrarse con estrategias que gestionen ambidexteridad y flexibilidad organizacional.

En síntesis, las desventajas del Modelo de Congruencia están más relacionadas con su aplicación práctica que con su solidez teórica. Requiere adaptación metodológica, inversión de tiempo y recursos, y complementación con enfoques de cambio y ambidexteridad en organizaciones complejas, pero sigue siendo un marco confiable y valioso para diagnósticos estructurados cuando se aplica de manera adecuada (Filipović et al., 2020). En suma, la crítica no suele rechazar la validez del enfoque de congruencia; más bien pide complementar el marco con técnicas operativas, con atención especial a contextos de alta ambigüedad y con herramientas para gestionar congruencias múltiples en organizaciones complejas.

***Ecuación de Cambio de Richard Beckhard & Reuben Harris (1987)***

La ecuación del cambio, atribuida originalmente a Gleicher y formalizada por Beckhard y Harris en *Organizational Transitions* (1987), plantea que la transformación organizacional solo es posible cuando se juntan tres condiciones: una insatisfacción significativa con el estado actual (D), una visión clara y compartida del estado futuro (V) y primeros pasos concretos y viables (F), de modo que D × V × F > R (resistencia) (Beckhard y Harris, 1987).

**Biografía de Autores**

Richard Beckhard[10], figura pionera del Desarrollo Organizacional (DO), fue cofundador de la *Organization Development Network*, profesor en el *MIT Sloan School of Management* y creador del modelo GRPI, además de consolidar los fundamentos del cambio planificado. (Mejía, 2019). Por su parte, Reuben T. Harris[11], académico y consultor con formación doctoral en comportamiento

[10] **Richard Beckhard:** Figura pionera del Desarrollo Organizacional (DO); cofundador de la Organization Development Network; profesor en el MIT Sloan School of Management; creador del modelo GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal Relationships), y uno de los principales teóricos que consolidó los fundamentos del cambio planificado en las organizaciones (Mejía Trejo, 2019).

[11] **Reuben T. Harris:** académico y consultor con trayectoria en la University of California, Berkeley, el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y la Naval Postgraduate School; aportó una visión práctica al modelo

organizacional y gestión del cambio, desarrolló una visión aplicada del cambio organizacional a partir de su experiencia docente e investigadora en instituciones como la University of California, Berkeley, el MIT y la Naval Postgraduate School. Su trayectoria se centró en el análisis del diseño organizacional, la gestión de la transición y el papel de la alta dirección en la implementación de procesos de cambio en sistemas complejos (Harris, 1978).

**Teoría base o constructo**

El soporte teórico se basa en la teoría de campo de Lewin (1947), que propone que, la conducta individual y grupal es resultado de un equilibrio entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas; de modo que, el cambio ocurre al descongelar, mover y recongelar. Beckhard y Harris operacionalizan este planteamiento mediante las siguientes variables: la insatisfacción significativa con el estado actual (D), una visión clara y compartida del estado futuro (V) y los primeros pasos concretos y viables (F), representan fuerzas impulsoras; mientras que, la resistencia (R) corresponde a las fuerzas restrictivas. (Beckhard y Harris, 1987). Además, el modelo asume el enfoque humanista y del comportamiento: la Escuela de Relaciones Humanas Mayo (1933) colocó a la persona en el centro del sistema social, desplazando visiones mecanicistas. Apoyando la idea de que, el cambio no se impone solo desde la estructura, sino que se gestiona mediante participación, comunicación y motivación, incluyendo un liderazgo que reduzca la resistencia. Es por ello que, la ecuación enfatiza el compromiso y la alineación en niveles individual, grupal y organizacional (Beckhard y Harris, 1987).

La psicología de la motivación refuerza la lógica de la ecuación: Maslow (1943) vincula D con necesidades no satisfechas (tensión que impulsa), V con metas de logro/autorrealización, y F con autoeficacia (control percibido para actuar); McGregor (1960) con su teoría Teoría X/Y y Herzberg (1959)

---

de Desarrollo Organizacional desde su experiencia en comportamiento organizacional y gestión del cambio (Harris, 1978).

con la teoría de motivación–higiene explican cómo condiciones de trabajo, expectativas y estilos de liderazgo modulan compromiso y resistencia. Esta integración socio–motivacional sostiene la plausibilidad del modelo como diagnóstico cualitativo de preparación para el cambio (Beckhard y Harris, 1987). En suma, la ecuación D × V × F > R es un constructo híbrido (sociopsicológico y organizacional) que enlaza motivación, percepción y resistencia con estructura, estrategia y cultura, razón por la cual ha sido usada en innovación, cambio cultural, liderazgo transformacional y rediseño institucional (Cummings y Worley, 2009).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

Desde una perspectiva histórica, el modelo surge en la tradición del Desarrollo Organizacional (DO) de mitad del siglo XX, cuando los enfoques jerárquicos y mecanicistas mostraban límites para afrontar contextos crecientemente inciertos. Inspirado en la psicología social de Lewin, el DO propuso intervenir organizaciones mediante participación, aprendizaje y trabajo sobre procesos humanos. En los años de 1960 – 1980 existieron reestructuraciones, automatización y competencia global exigieron explicar simple y rigurosamente las condiciones para iniciar cambios sostenibles; de ahí la ecuación como dispositivo para hacer visible lo invisible (factores motivacionales que habilitan el cambio) y comunicarlo de manera comprensible a todos los niveles (Beckhard y Harris, 1987). En síntesis, es una respuesta práctica a la crisis de efectividad del cambio planificado de ese periodo (Cummings y Worley, 2009).

En términos de contexto organizacional, su publicación en 1987 coincidió con la institucionalización del cambio planificado en corporaciones norteamericanas que contrataban consultores para transformación cultural, liderazgo participativo y rediseño organizacional. La experiencia de Beckhard con firmas como GE, AT&T o Procter & Gamble demandaba una herramienta de comunicación y diagnóstico que alineara a ejecutivos y personal en torno a una visión, una urgencia legítima y acciones iniciales probables; la ecuación respondió a ese vacío prescriptivo y didáctico, como

puente entre la teoría de campo de Lewin y enfoques emergentes de liderazgo transformacional (Beckhard y Harris, 1987).

**Características**

Estas características permiten comprender cómo el modelo articula condiciones, actores y procesos en la gestión de la transformación organizacional, así como su capacidad para adaptarse a distintos contextos y niveles de análisis:

- **Estructura condicional:** El cambio solo ocurre cuando la insatisfacción (D), la visión (V) y los primeros pasos (F) superan la resistencia (R); si uno de ellos falla, el proceso se detiene (Beckhard y Harris, 1987).
- **Enfoque planificado:** Sigue un ciclo estructurado de diagnóstico, acción y evaluación (Cummings y Worley, 2009).
- **Enfoque sistémico:** Integra simultáneamente factores estructurales, culturales y emocionales como parte esencial de la transformación organizacional (Beckhard y Harris, 1987).
- **Función diagnóstica y predictiva:** permite evaluar el nivel de preparación para el cambio y anticipar las posibles fuentes de resistencia en las distintas fases del proceso (Cady et al., 2014).
- **Orientación participativa y movilizadora:** promueve el compromiso colectivo y la construcción de una visión compartida que impulsa la acción conjunta (Dannemiller y Jacobs, 1992).
- **Flexibilidad y vigencia:** mantiene su aplicabilidad en contextos contemporáneos como crisis, fusiones, innovación y transformación digital (Karasvirta y Teerikangas, 2022).
- **Carácter dinámico:** Las variables interactúan y se adaptan de forma continua, mostrando la complejidad no lineal de los procesos de cambio (Karasvirta y Teerikangas, 2022).

**Proceso de gestión del cambio**

En cuanto al proceso, dentro del libro *Organizational Transitions: Managing Complex Change* de Beckhard y Harris (1987) no presenta una guía paso a paso formal para aplicar la Ecuación del Cambio (D × V × F > R). Sin embargo, su estructura conceptual permite sintetizar un proceso coherente y operativo que orienta la implementación de transformaciones organizacionales planificadas. Diversos autores han interpretado y sistematizado este modelo, destacando su valor diagnóstico y su utilidad práctica. Así, Cummings y Worley (2009) lo consideran un instrumento de preparación para el cambio, mientras que Burnes (2004) lo ubica dentro del cambio planificado estratégico, y Karasvirta y Teerikangas (2022) resaltan su vigencia como un marco adaptativo y humanista en contextos contemporáneos.

En primer lugar, el proceso inicia con la identificación de la insatisfacción (D) respecto a la situación actual. Beckhard y Harris (1987) sostienen que todo cambio se origina cuando los miembros de la organización perciben que el estado presente es insatisfactorio. Esta fase implica reconocer brechas de desempeño, ineficiencias o desafíos que generan la necesidad de transformación. Según Cummings y Worley (2009), el diagnóstico debe involucrar tanto datos objetivos como percepciones subjetivas, de modo que la insatisfacción se comparta emocionalmente y se traduzca en una fuerza motivadora común.

Posteriormente, los autores plantean la definición de una visión compartida (V) como el segundo componente del modelo. Esta visión debe representar un futuro deseado, claro y alcanzable, que otorgue sentido a la acción colectiva. Beckhard y Harris (1987) señalan que “la claridad del futuro deseado es esencial para movilizar el compromiso” Burnes (2004) complementa que esta visión no debe ser impuesta, sino construida, permitiendo que los colaboradores comprendan su papel en el proceso de transformación.

Una vez establecida la dirección, el siguiente paso consiste en diseñar e implementar los primeros pasos (F), entendidos como acciones iniciales que demuestren la viabilidad del cambio. Beckhard y Harris (1987) explican que los cambios sostenibles comienzan con pequeñas victorias visibles

que reducen la incertidumbre y generan confianza. Cummings y Worley (2009) sugieren que estas acciones deben ser alcanzables a corto plazo y acompañadas por mecanismos de seguimiento y retroalimentación.

En paralelo, los autores subrayan la importancia de gestionar la resistencia (R), un elemento inevitable en todo proceso de cambio. Beckhard y Harris (1987) advierten que la resistencia no debe ser interpretada como oposición irracional, sino como una respuesta natural a la pérdida o al temor a lo desconocido. Karasvirta y Teerikangas (2022) destacan que, en contextos actuales, la gestión de la resistencia implica comunicación empática, escucha activa y espacios de participación que transformen la resistencia en aprendizaje organizacional.

Finalmente, el modelo sugiere revisar periódicamente los impulsores del cambio (D, V, F) para asegurar que sigan siendo más fuertes que la resistencia. Esta revisión constante permite ajustar el proceso, mantener el impulso y evitar la regresión a prácticas anteriores. Según Burnes (2004), esta característica hace del modelo un enfoque dinámico más que un marco estático. Beckhard y Harris (1987) concluyen que la consolidación del cambio requiere “institucionalizar el nuevo estado” mediante políticas, estructuras y comportamientos coherentes con la visión alcanzada. Visto en conjunto, el factor que lidera el cambio varía por madurez y tipo de organización: alta dirección en madurez; liderazgo participativo en expansión/fusiones; liderazgo corporativo adaptativo en declive; liderazgo digital/empático en quiebre; liderazgo institucional en consolidación; y liderazgo transformacional en innovación continua. En todos los casos, la sinergia de D, V y F que supere R explica el éxito de la transición (Karasvirta y Teerikangas, 2022).

**Agente de Cambio**

En la Ecuación de Cambio de Beckhard y Harris, el agente de cambio cumple un rol fundamental como catalizador, facilitador y articulador de las condiciones que permiten que la transformación organizacional se inicie y se sostenga en el tiempo. Este rol puede ser asumido por un líder

transformacional, en la medida en que dicho liderazgo se orienta a movilizar a las personas más allá del cumplimiento instrumental de tareas, promoviendo compromiso, sentido y alineación con una visión compartida. A diferencia de enfoques autoritarios o meramente transaccionales, el liderazgo transformacional resulta especialmente compatible con la ecuación, ya que fortalece simultáneamente los factores impulsores del cambio insatisfacción con el estado actual (D), visión compartida del futuro (V) y primeros pasos viables (F) mientras gestiona la resistencia (R) desde la influencia, la inspiración y la confianza (Beckhard y Harris, 1987).

Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, el agente de cambio no actúa como un ejecutor jerárquico, sino como un facilitador del aprendizaje organizacional y de la participación colectiva, rasgos centrales del liderazgo transformacional. Beckhard y Harris sostienen que el cambio sostenible requiere líderes capaces de comunicar una necesidad legítima de transformación, construir una visión movilizadora y generar condiciones psicológicas seguras para la acción. En este sentido, el líder transformacional desempeña un papel clave al estimular la motivación intrínseca, el empoderamiento y la identificación de los colaboradores con los objetivos del cambio, combinando competencias técnicas de diagnóstico con habilidades relacionales como la comunicación empática, la escucha activa y la gestión del sentido (Cummings y Worley, 2009).

Asimismo, el modelo reconoce que el agente de cambio cuando actúa bajo un enfoque transformacional desempeña una función crítica en la gestión de la resistencia, no como una barrera a eliminar, sino como una fuente de información y aprendizaje. La influencia idealizada, la consideración individualizada y la estimulación intelectual propias del liderazgo transformacional permiten reinterpretar la resistencia como una respuesta comprensible ante la incertidumbre y la pérdida, reduciendo reacciones defensivas y favoreciendo la aceptación progresiva del cambio. Karasvirta y Teerikangas (2022) destacan que, en entornos contemporáneos complejos, este tipo de liderazgo resulta clave para equilibrar urgencia y contención emocional, asegurando que la ecuación del cambio

opere no solo como un dispositivo técnico, sino como un proceso humano, legítimo y sostenible en el tiempo.

**Aplicabilidad del modelo**

La aplicabilidad del modelo se evidencia en diversos casos y contextos, que permiten valorar su funcionalidad según el tipo y la madurez organizacional. En empresas privadas consolidadas de las décadas de 1970 y 1980, como General Electric, AT&T y Procter & Gamble, la ecuación se empleó para modernizar estructuras y adoptar nuevas tecnologías preservando la cohesión interna. El factor de cambio fue la alta dirección estratégica, que formuló una visión competitiva (V) y definió primeros pasos (F) creíbles; la insatisfacción (D) surgía de la presión por lograr mayor eficiencia y calidad. El modelo facilitó la alineación transversal y redujo la resistencia típica de los sistemas burocráticos (R) (Cummings y Worley, 2009).

En empresas en declive durante la crisis financiera de 2008, la ecuación se aplicó para reestructurar operaciones en sectores financiero, manufacturero y tecnológico. Aquí, D se intensificó por la caída de ingresos, V se reorientó a sostenibilidad y F incluyó automatización y reducción de costos. La fortaleza del modelo residió en equilibrar urgencia y contención emocional, haciendo de R un parámetro visible que debía gestionarse mediante comunicación y liderazgo adaptativo (Tornjanski et al., 2019). En organizaciones públicas y privadas en “quiebre” operativo durante la pandemia de 2020–2022, el liderazgo digital y empático utilizó la ecuación para sostener la continuidad organizacional (V) y activar primeros pasos (F) como teletrabajo, plataformas digitales y comunicación abierta. La insatisfacción (D) brotó de la imposibilidad de operar presencialmente; el modelo ayudó a contener la resistencia tecnológica (R) y mantener la moral durante la transición (Karasvirta y Teerikangas, 2022).

En organizaciones públicas y educativas en consolidación (2010–actualidad), la ecuación favoreció reformas con liderazgo institucional que impulsó participación y transparencia. (D) se asoció a trabas burocráticas, (V) a mejora del servicio/calidad educativa y (F) a digitalización y capacitación,

reduciendo (R) en entornos de fuerte estabilidad institucional mediante diálogo y diseño participativo (Cummings y Worley, 2009). En empresas privadas y organizaciones sociales en innovación continua (2022–presente), el liderazgo transformacional usa la ecuación para articular propósito y sostenibilidad: (D) proviene de la conciencia ambiental/social, (V) se centra en sostenibilidad y (F) en innovación verde e inclusión, donde la funcionalidad de (R) es su capacidad de equilibrar motivación moral y acción práctica de largo plazo (Karasvirta y Teerikangas, 2022).

La Ecuación destaca especialmente en procesos de cambio planificado caracterizados por altos niveles de resistencia y necesidad de compromiso colectivo, donde el desafío principal no radica en definir las etapas del cambio, sino en movilizar la energía suficiente para iniciarlo y sostenerlo. Su estructura condicional que combina insatisfacción (D), visión (V) y primeros pasos (F) frente a la resistencia (R), la convierte en un modelo idóneo para organizaciones en etapa de madurez o declive, que requieren renovar su cultura y redirigir esfuerzos hacia la innovación sin perder estabilidad. Asimismo, ha demostrado gran eficacia en situaciones de crisis o reinvención, como las provocadas por la pandemia, donde el liderazgo debe generar sentido, dirección y acción simultánea en entornos de incertidumbre. En estos escenarios, la ecuación supera la función descriptiva de otros modelos al servir como instrumento diagnóstico y motivacional, permitiendo al liderazgo medir la disposición real al cambio y fortalecer los factores impulsores necesarios para superar la resistencia (Beckhard y Harris, 1987).

**Ventajas**

Desde una perspectiva analítica, la Ecuación de Cambio de Beckhard y Harris presenta un conjunto de ventajas que explican su amplia aceptación y permanencia en la literatura sobre gestión del cambio organizacional. Su valor radica no solo en la simplicidad de su formulación, sino también en su capacidad para integrar dimensiones humanas, cognitivas y organizacionales dentro de un marco lógico fácilmente aplicable.

- **Claridad conceptual y sencillez operativa:** la ecuación expresa de manera directa las condiciones mínimas necesarias para que el cambio ocurra, facilitando su comunicación y comprensión entre distintos niveles organizativos (Beckhard y Harris, 1987).
- **Enfoque integrador:** combina dimensiones emocionales, cognitivas y conductuales, lo que permite su aplicación tanto al análisis individual como a los procesos colectivos de cambio (Cummings y Worley, 2009).
- **Flexibilidad de aplicación:** puede implementarse total o parcialmente, por ejemplo, para evaluar la fuerza de la visión o el grado de resistencia en un proceso de transformación (Burnes B. , 2004).
- **Versatilidad contextual:** ha demostrado efectividad en entornos diversos, incluyendo organizaciones privadas, públicas, educativas y sociales, adaptándose a distintas culturas institucionales (Tornjanski et al., 2019).
- **Trascendencia histórica:** su formulación ha influido en el desarrollo de marcos posteriores sobre cambio participativo, liderazgo compartido y aprendizaje organizacional (Dannemiller y Jacobs, 1992).
- **Influencia contemporánea:** sigue siendo un referente en los estudios actuales de liderazgo y madurez organizacional, especialmente en contextos de cambio planificado (Karasvirta y Teerikangas, 2022).

**Limitaciones**

Pregmark (2022) argumenta que los modelos clásicos de cambio planificado, como la ecuación D × V × F > R, “simplifican en exceso los procesos organizacionales” y que la realidad actual exige “modelos no lineales y adaptativos” capaces de integrar retroalimentación continua y aprendizaje emergente. De modo complementario, Fredberg (2022) cuestiona la suposición de que una mayor insatisfacción (D)

siempre impulsa el cambio, señalando que un exceso puede generar “parálisis, cinismo o pérdida de confianza en la dirección”, lo que convierte la energía del cambio en una fuerza destructiva si no se regula. Asimismo, Errida y Lotfi (2021) reconocen la utilidad diagnóstica del modelo, pero advierten que este “no aborda adecuadamente los factores políticos, culturales y de poder” que determinan la resistencia al cambio.

En el ámbito empírico, Tornjanski, Čudanov y Jaško (2019) demostraron que la ecuación “explica solo una parte de la variabilidad del éxito del cambio (aproximadamente el 30%)”, recomendando su ampliación para incluir liderazgo, cultura y aprendizaje continuo. En conjunto, estas aportaciones coinciden en que la ecuación sigue siendo una base conceptual valiosa, pero debe adaptarse a las dinámicas complejas y contextuales del cambio organizacional actual. En síntesis, las críticas recientes convergen en señalar que, si bien la ecuación del cambio mantiene su valor como herramienta conceptual para orientar procesos de transformación, su estructura lineal resulta limitada frente a la complejidad y volatilidad de los entornos actuales. Se plantea la necesidad de evolucionar hacia un enfoque más dinámico y contextual, capaz de integrar la interacción entre dimensiones psicológicas, culturales y estructurales del cambio organizacional, reconociendo que los procesos contemporáneos requieren adaptabilidad, aprendizaje continuo y liderazgo flexible.

***Modelo de cambio de Lewin por Schein (1988)***

El modelo de cambio propuesto originalmente por Kurt Lewin describe el proceso de transformación en tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. Edgar H. Schein amplía este esquema incorporando una perspectiva psicológica más profunda. Para Schein (1996), el cambio comienza con una desconfirmación, es decir, con información que cuestiona las creencias o prácticas actuales, lo cual genera una ansiedad de supervivencia que impulsa a considerar nuevas formas de actuar. Sin embargo, el cambio no ocurre automáticamente: las personas también experimentan ansiedad de aprendizaje, asociada al temor de cometer errores o perder competencia al adoptar nuevas conductas. Schein

sostiene que el cambio solo es sostenible cuando se genera seguridad psicológica, un entorno en el que resulte emocionalmente seguro explorar, cuestionar y practicar nuevas maneras de pensar y comportarse. De esta forma, el modelo Lewin–Schein comprende el cambio como un proceso tanto social como emocional, en el que las personas modifican sus supuestos internos más profundos cuando cuentan con motivos para cambiar y con condiciones que les permiten aprender sin temor.

**Biografía de los autores**

Edgar H. Schein[12] (1928–2023) es una de las figuras más influyentes en la comprensión del comportamiento organizacional moderno, su formación en Harvard lo acercó tempranamente al legado de Kurt Lewin, lo que orientó su interés hacia los procesos grupales y el cambio psicológico (Schein, 1996). Sus primeras investigaciones, como su célebre estudio sobre el adoctrinamiento chino a prisioneros de guerra, profundizaron su análisis sobre cómo las personas modifican creencias bajo condiciones de desconfirmación y presión social. En el MIT, Schein participó activamente en los T-Groups, experiencia que describió como transformadora por su capacidad para revelar cómo los grupos moldean percepciones y comportamientos (Schein, 1996).

A partir de este trabajo desarrolló una perspectiva de consultoría centrada en las interacciones y en el aprendizaje del propio sistema, aunque su mayor contribución se encuentra en su teoría de la cultura organizacional. En *Organizational Culture and Leadership*, Schein plantea que las organizaciones crean marcos compartidos de interpretación que guían la acción colectiva y que los líderes influyen en esa cultura mediante sus comportamientos cotidianos (Schein, 2010). Asimismo, amplió el modelo de cambio de Lewin al introducir la idea de que el cambio sostenible depende de la combinación entre

[12] **Edgar H. Schein (1928–2023)** Figuras más influyentes en la comprensión del comportamiento organizacional profundizó en el legado de Lewin para explicar el cambio psicológico, los procesos grupales y la cultura organizacional. Amplió el modelo de cambio al destacar que este ocurre cuando la desconfirmación se combina con seguridad psicológica, consolidándose como referente clave en el estudio de las organizaciones.

desconfirmación y seguridad psicológica, enfatizando que las personas solo pueden modificar creencias y conductas cuando la ansiedad de aprendizaje es menor que la ansiedad de permanecer igual, Schein (1996) Hasta sus últimos años, continuó explorando temas de cultura, liderazgo y relaciones de ayuda, consolidándose como una referencia indispensable en el estudio de las organizaciones.

**Teoría base o constructo**

La propuesta de cambio formulada por Edgar H. Schein se construye sobre un entramado teórico amplio que combina psicología social, motivación humana, teoría de sistemas, dinámica de grupos, psicología humanista, aprendizaje social y perspectivas psicodinámicas. Esta integración permitió a Schein comprender el comportamiento humano no como un fenómeno aislado, sino como un proceso profundamente influido por necesidades, relaciones, supuestos culturales y estructuras sociales. Su concepción del cambio parte del legado de Kurt Lewin (1947), cuyo enfoque de campo y su modelo de tres etapas introdujeron la idea de que el comportamiento es producto de un equilibrio dinámico de fuerzas en el entorno. Schein (1996) reconoce que su cercanía temprana a discípulos directos de Lewin moldeó su comprensión de los procesos de cambio y aprendizaje grupal, constituyendo el núcleo sobre el cual construyó su propia interpretación.

La visión motivacional de Maslow (1943) aporta un sustento clave al énfasis de Schein en la seguridad psicológica. La premisa de que las personas solo pueden orientarse al crecimiento cuando sus necesidades de seguridad están resueltas ofrece una base sólida para entender por qué el cambio implica gestionar la tensión entre la ansiedad de supervivencia y la ansiedad de aprendizaje. Para Schein (1996), el cambio solo es posible cuando existe un entorno emocional suficientemente seguro como para cuestionar creencias arraigadas sin amenazar la identidad personal, un planteamiento que dialoga directamente con la lógica motivacional maslowiana. La Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy (1968) también atraviesa la concepción de Schein al situar a las organizaciones como sistemas abiertos compuestos por partes interdependientes.

Desde esta perspectiva, modificar un elemento del sistema implica necesariamente reconfigurar el conjunto. Este principio permitió a Schein comprender que los cambios individuales solo se consolidan cuando se transforman simultáneamente las normas, significados y patrones culturales que los sostienen. Su noción de cultura como un entramado de supuestos compartidos expuesta en *Organizational Culture and Leadership* refleja esta mirada sistémica y subraya que los procesos humanos deben analizarse en relación con el contexto social que los produce (Schein, 2010). El pensamiento de McGregor (1960) complementa esta perspectiva al mostrar cómo los supuestos de los líderes sobre la naturaleza humana condicionan todo el sistema organizacional.

La distinción entre Teoría X y Teoría Y permite entender por qué Schein atribuye a los líderes un rol central en la formación y transmisión de la cultura: los valores y creencias que guían su comportamiento se convierten en expectativas colectivas, influyendo directamente en la apertura o resistencia al aprendizaje (Schein, 2010). Así, cultura, liderazgo y cambio aparecen como dimensiones inseparables. Por su parte, la psicología humanista de Rogers (1961) contribuye a explicar por qué la relación interpersonal constituye, para Schein, el vehículo fundamental del aprendizaje profundo. Rogers sostiene que las personas solo pueden explorar nuevas experiencias cuando se sienten comprendidas, aceptadas y acompañadas, y esta premisa se refleja en la manera en que Schein concibe la consultoría, el liderazgo y los entornos de aprendizaje. La idea de seguridad psicológica no solo remite a un clima emocional propicio, sino a una relación interpersonal que legitima la vulnerabilidad necesaria para cuestionarse y cambiar.

La tradición psicodinámica, desde Freud (1923), aporta otra dimensión esencial al señalar que las personas protegen activamente su identidad frente a amenazas percibidas. La desconfirmación un elemento central del modelo de Schein genera ansiedad porque pone en duda los supuestos que dan coherencia al yo. De ahí que Schein insista en la importancia de disponer de apoyos que permitan reorganizar esos supuestos sin que la persona sienta que pierde estabilidad o valor personal. De manera

complementaria, Bandura (1986) y su teoría del aprendizaje social ayudan a entender cómo los grupos influyen en la adopción de nuevas conductas. Dado que gran parte del aprendizaje ocurre observando e imitando a modelos significativos, Schein concluye que la cultura funciona como un sistema social de aprendizaje que define qué se considera correcto, aceptable o posible. Los líderes, en este sentido, no solo enseñan mediante instrucciones explícitas, sino a través de su comportamiento cotidiano, reforzando patrones culturales que moldean la acción colectiva.

La dinámica de grupos desarrollada por Lewin, Lippitt, Benne, Bradford y Argyris encuentra en Schein uno de sus continuadores más influyentes. Su participación en los T-Groups, que él mismo describe como una experiencia profundamente reveladora (Schein, 1996), le permitió observar directamente cómo los grupos producen normas, emociones, significados y cambios en la identidad de sus miembros. Esta vivencia consolidó su convicción de que el cambio significativo es esencialmente un proceso grupal y cultural. En conjunto, las teorías de Maslow, von Bertalanffy, McGregor, Rogers, Freud, Bandura y la tradición lewiniana se articulan en el modelo de Schein como piezas de un mismo sistema explicativo. Todas coinciden en que el comportamiento humano está determinado por la interacción entre necesidades internas, relaciones sociales, estructuras culturales y dinámicas sistémicas. Al integrarlas, Schein desarrolla una concepción del cambio organizacional en la que la transformación sostenible requiere seguridad psicológica, liderazgo consciente, aprendizaje grupal y una profunda revisión de los supuestos que orientan la percepción y la acción dentro de los sistemas humanos.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El modelo de cambio desarrollado por Edgar H. Schein surge como respuesta a una problemática persistente en el campo de la intervención organizacional: la brecha entre el diseño técnico de los cambios y la respuesta humana que estos generan. Durante su trabajo como consultor y académico en el MIT, Schein observó que muchas iniciativas organizacionales, aun siendo técnicamente correctas, fracasaban debido a que ignoraban las dimensiones psicológicas, sociales y culturales que estructuran el

comportamiento humano en las organizaciones. Como él mismo señala, el problema fundamental no reside en definir “qué debe cambiar”, sino en comprender cómo aprenden, se adaptan y reorganizan sus supuestos las personas que integran un sistema social. (Lambrechts et al., 2009) muestran que esta dificultad era común en intervenciones basadas en enfoques racionales que no lograban modificar los patrones profundos de comportamiento que sostienen la vida grupal.

Esta necesidad de abordar el cambio más allá del plano instrumental ya había sido anticipada por Kurt Lewin (1947), quien afirmaba que todo proceso de transformación exige “descongelar el nivel actual, pasar a un nuevo nivel y recongelar la vida grupal en ese nuevo nivel”, indicando que el comportamiento humano se sostiene en equilibrios psicológicos y sociales que no pueden alterarse solo mediante directrices o procedimientos. Lewin identificó que los cambios duraderos requieren modificar el “campo” de fuerzas que mantiene las conductas vigentes, pero dejó abierto el problema de cómo se produce, en el nivel subjetivo, esa disposición para abandonar creencias y prácticas arraigadas. (Cummings et al., 2015) señalan que esta visión, aunque seminal, permanecía incompleta para explicar los cambios en contextos organizacionales complejos, donde los factores emocionales y simbólicos desempeñan un papel decisivo.

Schein amplía precisamente esta brecha teórica al reconocer que el problema que enfrentan las organizaciones es la resistencia psicológica natural, producto de la necesidad humana de seguridad, identidad y coherencia interna. Desde la perspectiva motivacional de Maslow (1943), los individuos requieren estabilidad emocional para orientarse hacia el aprendizaje, lo cual implica que toda iniciativa de cambio amenaza, en mayor o menor medida, necesidades básicas de seguridad y pertenencia. A nivel interpersonal, la dinámica de grupos descrita por Lewin, Lippitt y Benne muestra que las normas y los significados compartidos regulan la conducta y actúan como anclajes emocionales y cognitivos difíciles de modificar. Por ello, el problema central no es la implementación de nuevas conductas, sino la

transformación de los supuestos básicos que les dan sentido, tal como plantearía Schein (2010) en su teoría de cultura organizacional.

Además, desde la antropología cultural, Schein reconoce que las organizaciones funcionan como sistemas simbólicos donde los miembros interpretan la realidad a través de marcos culturales aprendidos. Estos supuestos, acumulados por la experiencia del grupo, se vuelven invisibles, pero determinan lo que es posible pensar, sentir y hacer. Así, modificar comportamientos implica necesariamente cuestionar valores y creencias arraigados, proceso que generará ansiedad, defensividad o negación si no es acompañado por condiciones de apoyo. Este es el punto donde Schein introduce su contribución clave: el cambio no depende únicamente de la presión de la desconfirmación, sino también de la seguridad psicológica necesaria para que las personas puedan explorar nuevas interpretaciones sin poner en riesgo su identidad o pertenencia (Schein, 1996). Desde esta perspectiva, el problema que dio origen al modelo de Schein reside en que los enfoques tradicionales del cambio lineales, normativos o centrados en la estructura eran insuficientes para explicar la complejidad del aprendizaje humano.

La resistencia al cambio no es simplemente oposición o falta de información, sino un mecanismo natural de autoprotección emocional y cognitiva. Por ello, el modelo de Schein surge para responder a una necesidad crucial: comprender cómo las personas pueden abandonar creencias profundamente internalizadas y adquirir nuevas formas de pensar, sentir y actuar sin experimentar amenaza, permitiendo que el cambio técnico se traduzca en cambio real y sostenible. En síntesis, el modelo aparece como una respuesta directa a la insuficiencia de los enfoques tradicionales, los cuales no atendían la dimensión psicológica y cultural del cambio. Schein integra los aportes de Lewin, la motivación humana, la teoría de sistemas, la antropología cultural y la dinámica de grupos para explicar que el problema fundamental del cambio no es la planificación ni la estrategia, sino la gestión del aprendizaje humano profundo en organizaciones que necesitan transformarse sin desintegrar la estabilidad subjetiva de sus miembros.

**Características**

Entre las características del modelo destacan su secuencia estructurada, su énfasis en lo psicológico y lo cultural, y la centralidad del aprendizaje como proceso de cambio. Schein (2010) explicó que los supuestos fundamentales de todo cambio en sistemas humanos provienen de Lewin, pero requieren la inclusión de la seguridad psicológica para reducir la resistencia y permitir la internalización de nuevas conductas (Bridgman et al., 2015).

- **Profundización psicológica del modelo de Lewin:** Schein explica que el cambio no solo implica transitar etapas, sino gestionar procesos internos como la desconfirmación, la ansiedad de supervivencia y la ansiedad de aprendizaje, que explican por qué las personas pueden resistirse incluso a cambios racionalmente beneficiosos (Schein, 1996).
- **Centralidad de la cultura organizacional:** Propone que el cambio auténtico requiere transformar los supuestos básicos compartidos, ya que estos guían la percepción y el comportamiento del grupo; sin su revisión, los cambios estructurales tienden a revertirse (Schein, 1996).
- **Relevancia de la dimensión emocional:** El cambio genera ansiedad, culpa y amenaza a la identidad. La seguridad psicológica es esencial para que las personas enfrenten la pérdida de estabilidad y adopten nuevas conductas sin defensividad (Schein, 2010).
- **Cambio como aprendizaje continuo:** La transformación se consolida mediante práctica, retroalimentación y coherencia entre valores y acciones. El aprendizaje grupal es crucial para estabilizar los nuevos comportamientos (Schein, 1996).
- **Rol del liderazgo en la formación y modificación de la cultura:** Los líderes transformacionales influyen en qué valores y conductas se consideran aceptables. Modelan los supuestos del grupo y crean condiciones para la seguridad psicológica, siendo agentes clave del cambio (Schein, 2010).

- **Carácter social del cambio:** El aprendizaje ocurre primero en el grupo y luego en el individuo. Las normas colectivas, la interacción y el apoyo mutuo determinan qué prácticas se interiorizan (Schein, 1996).
- **Integración entre dimensiones racionales y emocionales:** Schein sostiene que la transformación solo es sostenible cuando se articulan los objetivos técnicos del cambio con la gestión de emociones, percepciones y significados del sistema humano (Schein, 1996).

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de gestión del cambio según Edgar H. Schein retoma la estructura de tres etapas propuesta por Kurt Lewin descongelar, cambiar y recongelar, pero la enriquece con una comprensión más profunda de los mecanismos psicológicos que intervienen en la transformación individual y colectiva. Para Schein (1988), el cambio organizacional no puede comprenderse únicamente desde la perspectiva técnica o estructural, ya que su núcleo es esencialmente humano: involucra emociones, significados, creencias y dinámicas relacionales que determinan la disposición de las personas a modificar sus conductas.

La etapa de descongelar (unfreezing) marca el inicio del proceso e implica una ruptura psicológica con el statu quo. Este momento comienza con la desconfirmación, es decir, con la aparición de información que cuestiona la validez de las creencias existentes y expone la discrepancia entre la situación actual y la deseada. Esta disonancia activa una tensión tanto cognitiva como emocional que, según Schein (1996), se expresa en dos fuerzas psicológicas simultáneas: la *survival anxiety*, o ansiedad de supervivencia, que impulsa a cambiar por temor a las consecuencias de no hacerlo; y la *learning anxiety*, o ansiedad de aprendizaje, que refleja el miedo a perder competencia, seguridad o identidad al adoptar nuevas formas de actuar. Cuando la ansiedad de aprendizaje es mayor que la de supervivencia, las personas tienden a negarse, evitar o minimizar el cambio como mecanismo de autoprotección. Por ello, un elemento clave del descongelamiento es la creación de seguridad psicológica, un espacio

emocional que permita a los miembros de la organización cuestionar sus creencias y explorar alternativas sin temor a la crítica, al ridículo o a la pérdida de estatus. El trabajo del líder o consultor consiste en regular estas ansiedades, reduciendo la que inhibe el aprendizaje y fortaleciendo la que motiva la necesidad de transformación, para que el sistema humano esté preparado para avanzar.

La etapa de cambio o movimiento (changing/moving) se centra en la reconstrucción cognitiva y emocional necesaria para adoptar nuevas interpretaciones y comportamientos. Una vez que las personas se sienten lo suficientemente seguras para enfrentar lo desconocido, comienza un proceso de aprendizaje donde se reexaminan valores, roles y normas que antes parecían incuestionables. Schein (2010) señala que esta fase implica experimentar nuevas formas de pensar y actuar, interpretar los resultados de esas acciones y compararlos con las prácticas anteriores. El aprendizaje no es un proceso puramente racional: está mediado por el modelamiento social, la observación de referentes significativos y la validación grupal, factores que reducen la ambigüedad emocional y facilitan la internalización de nuevos significados. El liderazgo cumple aquí un papel facilitador, promoviendo espacios de diálogo, reflexión y práctica guiada que permitan a los miembros transitar la incertidumbre inherente al cambio sin experimentar amenaza identitaria. El cambio se consolida cuando las nuevas interpretaciones se perciben como más funcionales y emocionalmente menos costosas que las anteriores.

La fase final, recongelar (refreezing), busca estabilizar los aprendizajes adquiridos para que los nuevos comportamientos se integren en la identidad individual y en los patrones culturales del grupo. Lejos de entenderse como un proceso de rigidez, el recongelamiento implica consolidación emocional y cognitiva: las nuevas prácticas dejan de sentirse forzadas y comienzan a percibirse como naturales y coherentes con la identidad personal y colectiva. Schein (1996) sostiene que esta estabilización requiere reforzamientos consistentes, experiencias de éxito, reconocimiento social y estructuras organizacionales alineadas con los valores emergentes. A medida que los nuevos supuestos culturales se vuelven

compartidos y tácitos, las personas reducen la incertidumbre y encuentran un nuevo equilibrio psicológico. El cambio puede considerarse consolidado cuando los individuos ya no experimentan tensión entre lo antiguo y lo nuevo, porque este último ha adquirido sentido emocional, funcional y cultural en su vida organizacional.

**Agente de cambio**

El agente de cambio se concibe fundamentalmente como un facilitador del aprendizaje organizacional, más que como un técnico que introduce soluciones prediseñadas. Su función central es ayudar al sistema humano a comprender sus propios patrones culturales, revelar los supuestos subyacentes que guían el comportamiento y crear las condiciones para que el grupo encuentre internamente sus respuestas más adecuadas. Este rol, originalmente asociado a la figura del consultor de procesos, puede comprenderse con claridad a través del concepto de líder transformacional, entendido como aquel que promueve el cambio desde la influencia positiva, la reflexión compartida y el desarrollo de la capacidad colectiva para aprender y adaptarse (Schein, 1988). El líder transformacional en el sentido que se desprende de Schein no dirige el cambio mediante imposiciones, directrices rígidas o soluciones externas, sino mediante la creación de un espacio donde las personas puedan observar sus propios procesos, cuestionar sus creencias y explorar nuevas perspectivas.

Es así como, su intervención se realiza a través de la escucha activa, la clarificación de significados, la facilitación del diálogo y la promoción de la autoexploración grupal. Más que aportar respuestas, este líder hace visible el sistema, permitiendo que los miembros comprendan cómo sus interacciones, normas y supuestos culturales producen los resultados actuales. Esta postura se alinea con la premisa de Schein de que el cambio auténtico surge de la capacidad del grupo para aprender sobre sí mismo. Por ende, la relación entre el líder transformacional y los miembros del sistema se sostiene en una dinámica de ayuda mutua, donde ninguna de las partes se sitúa por encima de la otra. La autoridad del líder no proviene de la posición jerárquica ni del conocimiento técnico, sino de su

capacidad para generar confianza, apertura y respeto. Este tipo de liderazgo promueve la seguridad psicológica, condición indispensable para que las personas puedan experimentar vulnerabilidad sin miedo al juicio o a la pérdida de estatus.

En este sentido, el líder transformacional funciona como contenedor emocional: regula la ansiedad generada por la desconfirmación y facilita que el grupo explore nuevos modos de actuar sin caer en defensividad (Lambrechts et al., 2009). Asimismo, Schein enfatiza que el líder transformacional es, además, un agente simbólico que influye en la construcción y transformación de la cultura organizacional. Esto se debe a que sus comportamientos, decisiones y actitudes se convierten en señales interpretadas por el grupo acerca de qué valores y supuestos deben considerarse válidos. De este modo, liderazgo y cultura se convierten, como afirma Schein (2010), en “dos caras de la misma moneda”. El líder transformacional no solo facilita el aprendizaje, sino que modela los comportamientos que reflejan los nuevos supuestos culturales deseados, reforzando la coherencia entre discurso, acción y valores compartidos.

Finalmente, el líder transformacional se convierte en un agente de continuidad del cambio, asegurando que el proceso no quede limitado a intervenciones puntuales, sino que se integre en la vida organizacional como una práctica permanente de reflexión, adaptación y aprendizaje colectivo. Su labor consiste en mantener vivo el cuestionamiento constructivo, promover conversaciones significativas y generar las condiciones estructurales y emocionales que permiten estabilizar los nuevos comportamientos en la cultura. En este sentido, su liderazgo es un puente entre la transformación individual y la consolidación cultural, garantizando que los avances no se disuelvan, sino que se conviertan en parte del modo habitual de pensar, sentir y actuar dentro del sistema.

**Aplicabilidad del modelo**

El modelo es particularmente eficaz en contextos donde el cambio no solo implica ajustes técnicos, sino también transformaciones culturales, profesionales o identitarias. Schein sostiene que el

cambio sostenible requiere intervenir en los supuestos básicos compartidos que dan coherencia a la organización, ya que sin modificar estos marcos mentales las nuevas prácticas tienden a fracasar (Schein, 1996). En empresas maduras, con estructuras jerárquicas y culturas consolidadas, el modelo ayuda a romper la inercia cultural que mantiene el statu quo. Schein propone crear un entorno de seguridad psicológica, donde los miembros se sientan capaces de cuestionar sus creencias y ensayar nuevas conductas sin temor a sanción. Este enfoque facilita la innovación y la apertura al aprendizaje continuo en organizaciones tradicionalmente resistentes al cambio (Schein, 2010).

Además, la evidencia demuestra que en instituciones educativas y de salud, el modelo permite gestionar cambios que afectan directamente la identidad profesional y los valores éticos. Es así como, a través del aprendizaje colaborativo y la reflexión grupal, los profesionales pueden incorporar nuevas metodologías o tecnologías sin percibir una pérdida de autonomía ni de sentido de propósito (Bruggeman, 2014). A su vez, en procesos que involucran la fusión o adquisición, donde confluyen culturas organizacionales diferentes, Schein (1999) recomienda la consultoría de procesos como vía para promover el diálogo y reducir la ansiedad de identidad. Por ende, el consultor actúa como facilitador del aprendizaje colectivo, ayudando a crear una nueva cultura común basada en la confianza y el entendimiento mutuo.

Por último, el modelo se adapta al estado evolutivo de la empresa. En organizaciones estables pero estancadas, permite revitalizar la cultura mediante la desconfirmación de creencias obsoletas; en situaciones de crisis o cambio rápido, su utilidad radica en mantener la dimensión humana del proceso, recordando que los cambios sostenibles solo ocurren cuando las personas comprenden y aceptan su necesidad (Burnes B. , 2019). En cuanto a sus aplicaciones, el modelo ha sido utilizado en procesos de desarrollo organizacional, cambio cultural, reformas educativas y en la gestión de crisis corporativas. Estudios reportan su empleo en contextos como la mejora de competencias TIC en instituciones educativas de Flandes (Bruggeman, 2014), en intervenciones de consultoría en organizaciones de

energía y hospitales en Estados Unidos (Schein, 2010) y en procesos de cambio cultural en empresas multinacionales (Lambrechts et al., 2009). Asimismo, ha sido un marco de referencia para cambios en tiempos de crisis económicas y sociales, al proveer una guía clara sobre cómo movilizar y consolidar nuevas prácticas.

**Ventajas**

El modelo de cambio de Schein ofrece una perspectiva particularmente valiosa porque integra las dimensiones psicológicas, culturales y sociales del comportamiento organizacional, lo que permite comprender el cambio más allá de lo técnico. Esta mirada profunda facilita intervenciones más humanas, sostenibles y alineadas con la realidad del sistema. A partir de ello, pueden identificarse diversas ventajas.

- **Aporta una comprensión integral del cambio organizacional:** Al combinar aspectos culturales, psicológicos y sociales, el modelo ofrece una visión completa que supera los enfoques puramente técnicos o estructurales (Schein, 2010).
- **Favorece la sostenibilidad del cambio:** Su énfasis en la internalización de nuevos valores asegura que las transformaciones no sean pasajeras, sino parte del sistema cultural (Burnes B. , 2019).
- **Promueve la participación y el aprendizaje colectivo:** El modelo fomenta el diálogo y la colaboración entre líderes, consultores y empleados, fortaleciendo la apropiación del cambio (Lambrechts et al., 2009).
- **Enfatiza el liderazgo empático y facilitador:** El rol del líder pasa de ser controlador a guía y generador de confianza, facilitando la reflexión y el aprendizaje organizacional (Schein, 1999).
- **Aplica a múltiples contextos organizacionales:** Desde corporaciones consolidadas hasta instituciones educativas y de salud, el modelo se adapta a distintos niveles de madurez cultural y estructural (Bruggeman, 2014).

- **Complementa marcos contemporáneos de cambio:** Su enfoque humano y cultural refuerza otros modelos como Kotter o ADKAR, proporcionando la base psicológica que estos no abordan en profundidad (Cummings et al., 2015).

**Limitaciones**

Si bien el modelo de Schein aporta una comprensión profunda del cambio organizacional, también presenta limitaciones vinculadas a su enfoque predominantemente cualitativo, su dependencia del liderazgo y el tiempo requerido para transformar supuestos culturales. Estas características han generado críticas respecto a su aplicabilidad en contextos que demandan cambios rápidos o altamente estructurados. A partir de estas consideraciones, es posible identificar sus principales desventajas y cuestionamientos.

- **Dificultad para aplicarlo en contextos donde se requiere rapidez:** El modelo enfatiza procesos psicológicos y culturales que requieren tiempo para madurar, lo que puede resultar poco compatible con entornos altamente dinámicos o presionados por resultados inmediatos (Burnes B. , 2017).
- **Dependencia fuerte del liderazgo y de la calidad de la relación facilitadora:** Si el líder carece de habilidades para generar seguridad psicológica o ayudar el aprendizaje, el proceso puede estancarse o incluso generar mayor resistencia (Lambrechts et al., 2009).
- **Enfoque cualitativo que limita la estandarización:** La naturaleza interpretativa y cultural del modelo dificulta generar métricas objetivas y procedimientos replicables, lo que puede ser problemático para organizaciones que requieren herramientas altamente estructuradas (Cummings et al., 2015).
- **Riesgo de subestimar factores estructurales o políticos del cambio:** Al centrarse en la cultura y los procesos internos, el modelo puede dejar en segundo plano dinámicas de poder, intereses

institucionales o restricciones externas que también determinan la viabilidad del cambio (Bridgman et al., 2015).

Sin embargo, también ha recibido críticas. Kanter, Stein y Jick (1992) argumentan que la concepción lineal y estática del modelo la metáfora de la organización como un "cubo de hielo" resulta inapropiada en entornos actuales que requieren flexibilidad (Bridgman et al., 2015). Child (2005) señaló que la idea rígida de la "recongelación" es obsoleta en un mundo caracterizado por la necesidad de adaptación constante. Asimismo, (Clegg et al., 2005) acusaron al modelo de ser una versión reorganizada de la filosofía mecanicista de la gestión científica de Taylor (1911) (Bridgman et al., 2015).

***Modelo de Aceleración del Cambio (CAP) de General Electric (1992)***

El Change Acceleration Process (CAP), desarrollado por General Electric 1992 bajo el liderazgo transformacional de Jack Welch, sostiene que la efectividad del cambio depende de equilibrar la calidad técnica de la solución con la aceptación de las personas, principio expresado en la ecuación "Q × A = E". El modelo integra liderazgo visible, visión compartida, participación, acciones rápidas y medición constante para acelerar la ejecución y lograr resultados sostenibles. CAP parte de la premisa de que los proyectos no fracasan por lo técnico, sino por la falta de compromiso y alineación cultural, por lo que combina la dimensión humana con la operativa para fortalecer la adopción del cambio. Como afirma GE, "el cambio solo funciona cuando las personas lo entienden, lo apoyan y se comprometen con él" (Maha Syed et al., 2019).

**Biografía de los autores**

El Change Acceleration Process (CAP) tiene su origen en la transformación cultural encabezada por Jack Welch[13], quien dirigió General Electric entre 1981 y 2001 y es reconocido como uno de los CEO

[13] **Jack Welch:** CEO de General Electric (1981–2001), lideró una transformación cultural orientada a la agilidad, la simplicidad y el alto desempeño. Fortaleció el centro ejecutivo de Crotonville, desde donde impulsó

más influyentes en la historia empresarial moderna. Welch asumió la presidencia en un contexto de alta competencia internacional y presionó a la compañía para adoptar procesos más ágiles, eliminar la burocracia y fortalecer la responsabilidad individual y colectiva. Su estilo de liderazgo se basó en promover una cultura de desempeño, transparencia y comunicación directa, en la que los líderes debían actuar con claridad, velocidad y coherencia.

Bajo su dirección, GE impulsó una revisión profunda de sus estructuras organizacionales y desarrolló herramientas para acelerar la toma de decisiones, mejorar la productividad y movilizar a las personas hacia resultados superiores. Parte fundamental de esta transformación fue el fortalecimiento del campus de desarrollo ejecutivo de GE en Crotonville, considerado uno de los centros de formación corporativa más prestigiosos del mundo. Welch lo convirtió en el corazón intelectual y cultural de la empresa, un espacio donde los líderes se reunían para debatir, aprender, moldear valores y diseñar herramientas para gestionar el cambio organizacional. En este contexto surgió Work-Out™ a finales de los años ochenta, una metodología participativa para eliminar barreras, simplificar procesos y dar voz directa a los empleados. Su éxito evidenció que la dimensión humana era clave para sostener cualquier iniciativa técnica y preparó el terreno para el desarrollo de CAP.

En 1992, y tras observar que muchos proyectos técnicamente sólidos fracasaban por falta de compromiso organizacional, Welch impulsó formalmente la creación del Change Acceleration Process, un modelo que integrara liderazgo visible, visión compartida, participación y medición disciplinada. Su premisa era clara: el cambio debía gestionarse con la misma rigurosidad que las operaciones, pero incorporando la energía, el compromiso y la alineación de las personas. Welch sostenía que la velocidad y la simplicidad no eran solo estrategias operativas, sino atributos culturales que podían desarrollarse

---

metodologías como Work-Out™ para eliminar barreras y acelerar decisiones. Su énfasis en liderazgo visible, participación y cultura sólida preparó el terreno para la creación del Change Acceleration Process (CAP).

mediante una arquitectura metodológica sólida como CAP. Como afirma GE, “la velocidad del cambio depende del liderazgo visible y de la capacidad de involucrar a toda la organización en una visión común”, principio que sintetiza la filosofía de Welch y la esencia del modelo (Praxie, 1992).

**Teoría base o constructo**

Se sustenta en un marco conceptual amplio que combina teorías psicológicas, organizacionales y sistémicas que influenciaron la visión de Jack Welch y la arquitectura de cambio desarrollada por General Electric a comienzos de los años noventa. Su raíz principal proviene del modelo de cambio planificado de Kurt Lewin (1947), que subraya la necesidad de preparar a la organización, movilizar nuevas conductas y estabilizar los resultados posteriores, anticipando la importancia de gestionar resistencias y fuerzas internas. A esta base se suman los aportes de la psicología humanista y del comportamiento: Elton Mayo (1933) mostró que el rendimiento depende de factores sociales y emocionales, mientras que Abraham Maslow (1943) explicó que la motivación y la satisfacción de necesidades influyen directamente en la disposición de las personas para adoptar nuevas prácticas. Estas perspectivas sostienen la premisa esencial de CAP: ningún cambio es sostenible si no se atienden primero los factores humanos.

Asimismo, CAP incorpora principios de Douglas McGregor (1960) y su distinción entre Teoría X y Teoría Y, que plantea que las suposiciones del liderazgo sobre la naturaleza humana determinan la forma en que se gestionan las personas. GE adoptó ampliamente la visión de McGregor orientada a la confianza, el compromiso y el empoderamiento (Teoría Y), lo que influyó en el diseño de Work-Out™ y posteriormente en CAP, enfatizando que las personas contribuyen más cuando participan activamente en las decisiones. El modelo también retoma ideas de la psicología de la Gestalt, en particular la importancia de la percepción global del entorno, reforzando la necesidad de construir una visión compartida y coherente que oriente el cambio. Paralelamente, la teoría de sistemas aporta la noción de

que cultura, liderazgo, procesos y estructura forman subsistemas interdependientes que deben alinearse para evitar intervenciones fragmentadas o resultados parciales.

Bajo el liderazgo de Welch, estas bases teóricas se integraron con los principios del liderazgo transformacional y con los aprendizajes generados en Crotonville, donde se desarrolló Work-Out™ (1989), metodología participativa orientada a eliminar barreras, acelerar decisiones y dar voz directa a los empleados. Su éxito evidenció que el cambio organizacional debía tratar simultáneamente la dimensión técnica y la humana, lo que condujo a la formulación del CAP en 1992, articulado en torno a su ecuación central "Q × A = E". En conjunto, estas influencias definieron un modelo que entiende el cambio como un proceso que requiere claridad estratégica, participación, liderazgo visible, coherencia cultural y disciplina operativa. Como señala GE, "el cambio basado en el aprendizaje en acción requiere atender tanto lo que se hace como cómo se hace", sintetizando la esencia conceptual del modelo (Praxie, 1992).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El Change Acceleration Process (CAP) surge como respuesta directa a los desafíos estructurales, culturales y operativos que enfrentó General Electric durante el periodo de transformación intensiva liderado por Jack Welch entre finales de los años ochenta y principios de los noventa. En ese momento, GE buscaba incrementar su competitividad global, mejorar la calidad, simplificar procesos y fortalecer la productividad, en un contexto marcado por la creciente presión internacional, la aceleración tecnológica y la necesidad de responder con mayor rapidez al mercado. A pesar de desplegar iniciativas de alto impacto como programas de eficiencia operativa, reingeniería, digitalización inicial y reestructuraciones corporativas, la organización comprobó que muchas de estas transformaciones no alcanzaban resultados sostenibles. La razón era evidente: los proyectos fallaban no por deficiencias técnicas, sino porque las personas no comprendían, no aceptaban o no apoyaban las nuevas prácticas.

Este patrón llevó a GE a identificar un problema profundo: los enfoques tradicionales de cambio se centraban en herramientas, procesos y estructuras, pero ignoraban la dimensión humana, emocional y cultural que determina la adopción real del cambio. Muchas iniciativas tecnológicas o de calidad se ejecutaban sin involucrar a quienes debían operarlas, generando resistencia, temor, baja participación y escasa credibilidad. Incluso los programas técnicamente impecables se encontraban con barreras invisibles relacionadas con la cultura, la comunicación deficiente, la falta de liderazgo visible y la ausencia de una visión compartida. La empresa observó cómo estas barreras provocaban fatiga organizacional, desconfianza en los procesos de mejora y un clima de escepticismo ante cualquier iniciativa de cambio, especialmente aquellas que se percibían impuestas desde la alta dirección.

Otro problema crítico identificado por GE era la fragmentación de los esfuerzos de cambio. Las unidades de negocio avanzaban de manera aislada, los líderes aplicaban estrategias dispares y los equipos carecían de una metodología común que guiara la implementación de proyectos. Este desorden generaba inconsistencias entre los valores promovidos y los comportamientos observados, debilitando la coherencia cultural. Welch entendió que, sin una estructura metodológica integrada, los procesos de cambio eran lentos, desgastantes y, en muchos casos, reversibles. Por ello, se hizo evidente que la empresa necesitaba una metodología que alineara cultura, liderazgo, comunicación y ejecución, eliminando la brecha entre lo que se decía y lo que realmente se hacía. Ante esta necesidad, GE concluyó que era imprescindible contar con un modelo que atendiera simultáneamente la dimensión técnica y la dimensión humana del cambio.

Esta reflexión llevó a formalizar en 1992 el Change Acceleration Process (CAP), un enfoque que reconocía que la efectividad del cambio depende de la ecuación “Q × A = E”, donde la calidad de la solución (Q) debía complementarse con altos niveles de aceptación (A) para obtener resultados efectivos (E). Por ello, CAP nació como una arquitectura diseñada para generar visión compartida, movilizar compromiso, acelerar decisiones, reducir barreras culturales y asegurar que las

transformaciones se consolidaran y no se diluyeran con el tiempo. Como sostiene GE, “los proyectos no fracasan por la solución, sino por la falta de compromiso para adoptarla”, afirmación que sintetiza la necesidad que dio origen al modelo y justifica su importancia para las organizaciones que buscan un cambio sistémico, sostenible y culturalmente alineado (Praxie, 1992).

**Características**

Las características del modelo CAP reflejan los principios fundamentales que estructuran su enfoque de gestión del cambio y explican cómo integra la dimensión humana y técnica de las transformaciones organizacionales.

- **Enfoque integrado entre dimensión técnica y humana:** El modelo establece que la efectividad del cambio depende de equilibrar la calidad técnica de la solución con la aceptación de las personas, sintetizado en la ecuación “Q × A = E”, principio que orienta todo el proceso de cambio (Praxie, 1992).
- **Énfasis en el liderazgo visible y comprometido:** CAP sostiene que la participación de los líderes es indispensable para generar credibilidad, impulsar la visión y reducir la resistencia, pues el cambio solo avanza cuando la dirección modela los comportamientos esperados (Higgs y Rowland, 2005).
- **Construcción de una visión compartida:** El modelo establece que toda transformación debe partir de una visión clara, movilizadora y comprendida por los actores clave, ya que la claridad estratégica permite alinear decisiones y comportamientos (Electric, 2017).
- **Participación y compromiso de los equipos:** CAP destaca que el involucramiento temprano y continuo de quienes deben ejecutar el cambio reduce incertidumbre, genera apropiación y facilita la traducción de la visión en acciones operativas (Oreg et al., 2011).

- **Acciones rápidas para generar impulso inicial:** El modelo incorpora la necesidad de obtener resultados tempranos que demuestren viabilidad, aumenten la confianza y mantengan la motivación colectiva durante el proceso de transformación (Centre for Sales Excellence, 2016).
- **Alineación cultural como condición para la sostenibilidad:** CAP sostiene que ningún cambio se consolidará si no se integra en la cultura organizacional, promoviendo prácticas que conecten la visión con valores, normas y comportamientos compartidos (Praxie, 1992).
- **Uso de herramientas participativas como Work-Out™:** El modelo incorpora metodologías que promueven el diálogo, la simplificación de procesos y la eliminación de barreras, permitiendo que las personas contribuyan directamente a las decisiones del cambio (Electric, 2017).
- **Uso de herramientas participativas como Work-Out™:** El modelo incorpora metodologías que promueven el diálogo, la simplificación de procesos y la eliminación de barreras, permitiendo que las personas contribuyan directamente a las decisiones del cambio (Electric, 2017).
- **Medición continua y retroalimentación:** CAP exige evaluar el avance mediante indicadores claros y revisiones periódicas para reajustar estrategias, identificar obstáculos y asegurar la disciplina en la ejecución (Praxie, 1992).
- **Adaptabilidad a distintos tipos de proyectos:** El modelo fue diseñado para acompañar iniciativas de mejora continua, reestructuraciones, introducción de nuevas tecnologías y programas de calidad, mostrando alta versatilidad (Maha Syed et al., 2019).

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso inicia con la definición de la visión, donde los líderes clarifican el propósito del cambio, sus beneficios y riesgos de no actuar. Esta fase busca generar entendimiento compartido mediante una comunicación clara y coherente, estableciendo la dirección que guiará las decisiones y comportamientos durante la transformación.

La segunda etapa corresponde a la movilización del compromiso, centrada en identificar a los actores clave y gestionar sus percepciones, intereses y preocupaciones. CAP enfatiza que el compromiso surge del diálogo y la participación, no de la imposición, por lo que esta fase reduce incertidumbre y transforma a los involucrados en facilitadores del cambio.

Luego se desarrolla la estructura de implementación, donde se conforman equipos responsables de traducir la visión en acciones concretas. Esta fase define roles, responsabilidades y mecanismos de coordinación, apoyándose en herramientas como Work-Out™ para eliminar barreras y acelerar decisiones, asegurando que el cambio avance con disciplina operativa.

La cuarta fase, ejecución disciplinada, impulsa acciones tempranas y visibles que demuestran resultados y fortalecen la credibilidad del proceso. CAP sostiene que estos logros iniciales son esenciales para crear impulso, apoyar el compromiso y mantener el foco en los objetivos prioritarios.

Posteriormente se aborda la integración cultural, orientada a alinear valores, normas y comportamientos con la nueva dirección estratégica. Esta fase garantiza que las prácticas modificadas se institucionalicen y evita el retorno a conductas anteriores, asegurando la sostenibilidad del cambio.

Finalmente, la fase de medición y retroalimentación evalúa el progreso frente a las metas, identifica obstáculos y ajusta el rumbo cuando es necesario. La retroalimentación transparente permite consolidar aprendizajes y fortalecer la continuidad del proceso. Como afirma GE, “el cambio se consolida cuando el progreso es visible, medible y compartido” (Praxie, 1992).

**Agente de cambio**

En el modelo CAP, el agente de cambio principal es la alta dirección, dado que el éxito de cualquier transformación depende de líderes capaces de comunicar una visión convincente, modelar los comportamientos esperados y remover las barreras que dificultan el avance. GE sostiene que el liderazgo visible y coherente es el motor que legitima el proceso y transforma la intención estratégica en acción concreta. Sin embargo, CAP reconoce también un rol fundamental para los equipos

multifuncionales, quienes actúan como catalizadores operativos al traducir la visión en decisiones, gestionar resistencias y asegurar que el cambio se integre en la práctica diaria. Estos equipos, apoyados por herramientas como Work-Out™, facilitan la participación transversal y aceleran la ejecución, convirtiéndose en agentes de cambio distribuidos dentro de la organización. Asimismo, los consultores internos o externos cumplen una función de soporte técnico al ayudar diagnósticos, brindar metodologías y fortalecer las capacidades organizacionales, aunque la responsabilidad final recae siempre en el liderazgo transformacional. Como afirma GE, “el cambio requiere líderes visibles, equipos comprometidos y una estructura que permita transformar la visión en resultados” (Praxie, 1992).

**Aplicabilidad del modelo**

El Modelo CAP presenta una amplia aplicabilidad en organizaciones que requieren integrar simultáneamente dimensiones técnicas, humanas y culturales del cambio, y su efectividad se manifiesta de manera diferencial según el nivel de madurez y el ciclo vital de la organización. En organizaciones en crecimiento o expansión, CAP resulta especialmente útil para establecer claridad estratégica, definir estructuras de liderazgo y fortalecer la coordinación entre áreas que crecen de manera acelerada. Estas organizaciones suelen incorporar nuevos procesos y equipos con rapidez, y el modelo ofrece un marco para evitar que el crecimiento genere desorden, duplicidad o pérdida de alineación. Sectores como tecnología, startups en fase de escalamiento y empresas de servicios especializados encuentran en CAP una herramienta para consolidar identidad cultural, promover colaboración y acelerar decisiones.

En organizaciones estables o consolidadas, que cuentan con procesos maduros, estructuras definidas y un nivel alto de institucionalización, CAP funciona como un catalizador que rompe la inercia y revitaliza la cultura. Su enfoque en liderazgo visible, visión compartida y participación multifuncional permite superar resistencias arraigadas y reorientar capacidades hacia nuevos objetivos estratégicos. En este tipo de entornos, típicos de salud, manufactura, energía, servicios financieros y educación superior, CAP facilita la alineación entre unidades que suelen operar de manera independiente, reduciendo silos

funcionales y mejorando la coordinación transversal. Por ello, hospitales, universidades, plantas industriales y corporaciones de servicios han utilizado CAP para impulsar transformaciones clínicas, rediseños operativos, integración tecnológica o mejoras en calidad y seguridad del paciente. En organizaciones en declive, donde se observan señales de desgaste, pérdida de competitividad, tensiones internas o disminución del compromiso del personal, CAP actúa como una herramienta para reconstruir cohesión y reactivar el desempeño. Su énfasis en la comunicación transparente, la eliminación de barreras y la obtención de resultados tempranos resulta crucial para recuperar la confianza de los empleados y demostrar que la transformación es viable.

En sectores sometidos a fuertes presiones como instituciones de salud con déficit operativo, empresas manufactureras con rezagos tecnológicos o entidades educativas con caída de matrícula CAP ayuda a reorientar el rumbo, mejorar la moral organizacional y generar pequeños éxitos que impulsan cambios más profundos. Además, en organizaciones en crisis o en situación de quiebre, donde la estructura está debilitada, el liderazgo carece de legitimidad o la incertidumbre es extrema, la aplicación de CAP enfrenta limitaciones importantes. El modelo requiere un mínimo de estabilidad, credibilidad y capacidad operativa para operar con efectividad. Sin embargo, en estos escenarios puede utilizarse de forma parcial para restaurar la coordinación básica, reconstruir la comunicación y definir prioridades urgentes. Una vez superada la inestabilidad inicial, CAP puede implementarse plenamente para reorganizar procesos, realinear la cultura y sostener la recuperación institucional. Esto es especialmente relevante en hospitales con crisis financieras, industrias sometidas a reestructuraciones profundas o empresas públicas en procesos de saneamiento.

En conjunto, CAP demuestra alta aplicabilidad en organizaciones que operan en entornos complejos, caracterizados por múltiples niveles jerárquicos, interdependencia funcional, exigencias regulatorias y necesidad de coordinar grandes grupos de personas, lo cual explica su uso frecuente en sectores como salud, manufactura, finanzas, educación superior, energía y tecnología. Como señala GE,

“el modelo está diseñado para organizaciones que necesitan movilizar múltiples niveles y funciones hacia una visión común y medible del cambio” (Praxie, 1992).

**Ventajas**

Las ventajas del modelo CAP evidencian su capacidad para fortalecer el liderazgo, movilizar a las personas y generar resultados visibles en procesos de transformación. Estas fortalezas explican por qué el modelo ha sido adoptado por organizaciones complejas y de alta exigencia estratégica, y muestran los aportes diferenciales que ofrece frente a otros enfoques de cambio.

- **Equilibrio entre la dimensión técnica y humana del cambio:** CAP combina herramientas de gestión operativa con prácticas de liderazgo y participación, evitando enfoques unilaterales y permitiendo transformar tanto procesos como comportamientos (Praxie, 1992).
- **Fortalece el liderazgo organizacional:** El modelo impulsa que los líderes comuniquen una visión clara, modelen comportamientos y remuevan barreras, fortaleciendo sus competencias para gestionar transformaciones complejas (Oreg et al., 2011).
- **Aumenta la velocidad y efectividad de los cambios:** Al promover acciones tempranas, decisiones ágiles y eliminación de obstáculos operativos, CAP acelera la ejecución y reduce el tiempo entre planificación y resultados (Centre for Sales Excellence, 2016).
- **Promueve la participación y el compromiso de los empleados:** El uso de herramientas como Work-Out™ fomenta la colaboración directa, la transparencia y la apropiación del cambio por parte de quienes lo implementan (Electric, 2017).
- **Reduce la resistencia organizacional:** Al gestionar percepciones, involucrar a actores críticos y comunicar de forma clara, el modelo disminuye la incertidumbre y facilita la adopción de nuevas prácticas (Praxie, 1992).

- **Genera resultados visibles y sostenibles:** CAP enfatiza la medición continua y la obtención de logros tempranos, fortaleciendo la credibilidad y permitiendo consolidar el cambio en la cultura organizacional (Praxie, 1992).
- **Alta versatilidad en distintos sectores:** El modelo ha demostrado efectividad en salud, manufactura, servicios financieros, educación e industrias tecnológicas, adaptándose a diversos contextos institucionales (Maha Syed et al., 2019).
- **Integra aprendizaje organizacional:** CAP promueve reflexión, retroalimentación y mejora continua, permitiendo que las organizaciones desarrollen capacidades internas para gestionar futuros cambios (Electric, 2017).

**Limitaciones**

Pese a su efectividad, el modelo CAP presenta ciertas limitaciones derivadas de la complejidad de su implementación, de los recursos que requiere y de su dependencia del liderazgo ejecutivo. Las siguientes desventajas permiten comprender los desafíos prácticos que pueden surgir al aplicarlo y las condiciones que deben evaluarse antes de su adopción.

- **Elevada complejidad operativa:** CAP requiere coordinar liderazgo, visión, estructura, cultura y medición de forma simultánea, lo que puede volverse difícil en organizaciones con baja capacidad administrativa o estructuras inmaduras (Maha Syed et al., 2019).
- **Dependencia fuerte del liderazgo ejecutivo:** El modelo funciona solo cuando la alta dirección está altamente comprometida; su ausencia o inconsistencias en el liderazgo pueden bloquear o ralentizar por completo el proceso (Oreg et al., 2011).
- **Requiere recursos significativos:** Implementar CAP implica capacitación, facilitadores, equipos multifuncionales y herramientas de seguimiento, lo que puede generar costos altos para empresas pequeñas o con limitaciones presupuestarias (Centre for Sales Excellence, 2016).

- **Puede resultar rígido en entornos altamente dinámicos:** Aunque es un modelo flexible, su secuencia estructurada puede ser menos eficaz en organizaciones que requieren cambios emergentes o iterativos (Praxie, 1992).

Weick y Quinn critican los modelos de cambio planificado entre ellos CAP, por basarse en secuencias relativamente lineales que pueden volverse rígidas en entornos donde el cambio es continuo, emergente y no programable. Argumentan que los modelos altamente estructurados reducen la capacidad de adaptación en contextos dinámicos. Weick y Quinn (1999).

Burke y Litwin señalan que los modelos dependientes del compromiso total del liderazgo, como CAP, son vulnerables a la rotación directiva, conflictos de poder y falta de coherencia política interna. Afirman que, sin apoyo sostenido de la alta dirección, cualquier arquitectura de cambio se fragmenta o pierde efectividad. Burke y Litwin (1992).

Kotter sostiene que muchos modelos corporativos de cambio fracasan al subestimar la fuerza de la cultura organizacional y al priorizar acciones rápidas sin una transformación profunda. Sugiere que los enfoques orientados a acelerar resultados, como CAP, pueden avanzar demasiado deprisa sin consolidar los cambios culturales necesarios para sostenerlos. Kotter (1995).

Este estudio analiza el CAP y concluye que su efectividad depende de la madurez organizacional: cuando se aplica en estructuras poco formales o sin capacidades de gestión del cambio, puede generar resistencia o resultados incompletos. Subraya la importancia de adaptar CAP al nivel real de desarrollo institucional (Maha Syed et al., 2019).

***Modelo del Cambio del Sistema Total de Ralph Kilmann (1989)***

Plantea que el cambio efectivo requiere intervenir de manera integrada en cinco áreas clave de la organización: cultura, habilidades directivas, equipos, estrategia estructura y sistemas de recompensa. Para lograrlo, propone un proceso secuencial de cinco fases iniciación, diagnóstico, programación, implementación y evaluación, orientado a alinear todas las variables del sistema y asegurar un cambio

sostenible. Como afirma el autor, “solo mediante una visión holística y la integración de las cinco pistas se puede crear y mantener el éxito organizacional” (Kilmann, 1989).

**Biografía de los autores**

Ralph H. Kilmann[14] (1942–) es un académico estadounidense reconocido por sus aportes en diseño organizacional, cultura, toma de decisiones y estrategias integrales de cambio. Doctor en Management por UCLA, fue profesor durante más de tres décadas en la *Katz Graduate School of Business* de la Universidad de Pittsburgh y cofundador de *Organizational Design Consultants*, donde aplicó su modelo de Cambio de Sistema Total en empresas como AT&T, Xerox, Ford y en organismos gubernamentales de Estados Unidos. Es también coautor del Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), una de las herramientas más utilizadas para analizar estilos de manejo del conflicto. Su obra destaca por integrar dimensiones culturales, estructurales y conductuales en un enfoque holístico de transformación organizacional, afirmando que “las organizaciones solo pueden sostener el éxito si alinean simultáneamente cultura, habilidades, equipos, estrategia y recompensas en un programa completamente integrado” (Kilmann, 1989).

**Teoría base o constructo**

El Modelo de Cambio de Sistema Total se apoya en un marco conceptual amplio que integra aportes de la teoría de sistemas, las ciencias del comportamiento, la psicología organizacional y la tradición del cambio planificado. Esta convergencia teórica permite comprender a la organización como un sistema abierto compuesto por subsistemas interdependientes, cuya transformación sostenible exige intervenciones coordinadas y no acciones aisladas. Bajo esta perspectiva, la cultura, el liderazgo, los

[14] **Ralph H. Kilmann:** Académico estadounidense experto en diseño organizacional y cultura; coautor del Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) y creador del modelo de Cambio de Sistema Total, afirma que el éxito organizacional requiere alinear cultura, habilidades, equipos, estrategia y recompensas en un programa integrado

equipos, la estrategia-estructura y los sistemas de recompensa constituyen dimensiones interrelacionadas que condicionan el desempeño global. Una influencia central del modelo proviene de la obra de Kurt Lewin (1947), cuya secuencia de descongelar, mover y recongelar introdujo la idea de que el cambio requiere preparación, movilización y estabilización. Las cinco fases propuestas por Kilmann iniciación, diagnóstico, programación, implementación y evaluación constituyen una ampliación sistémica de este enfoque.

Mientras Lewin subrayaba la importancia de gestionar fuerzas impulsoras y restrictivas, Kilmann extiende ese análisis a todos los elementos estructurales y simbólicos que sostienen el comportamiento organizacional, integrando la cultura, los procesos de liderazgo, las relaciones de equipo y los sistemas de incentivos como parte del "campo de fuerzas" del cambio. Los aportes de la psicología humanista y del comportamiento también resultan fundamentales. Los estudios de Elton Mayo (1933) evidenciaron que las dinámicas sociales y emocionales influyen directamente en el desempeño, lo que respalda la relevancia que el modelo otorga al trabajo en equipo y al clima organizacional. De manera complementaria, la teoría de la motivación de Abraham Maslow (1943) explica que la disposición de las personas para adoptar nuevas prácticas depende de la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia y reconocimiento. Estas perspectivas fortalecen la premisa del modelo según la cual ningún cambio será sostenible si se descuida la dimensión humana.

Asimismo, las contribuciones de Douglas McGregor (1960) ofrecen un referente para comprender la pista de habilidades de liderazgo: la transición hacia una cultura de aprendizaje continuo y responsabilidad compartida exige líderes guiados por supuestos más cercanos a la Teoría Y, orientados a la autonomía, la participación y el desarrollo del potencial humano. La teoría de sistemas aporta la comprensión de la organización como una totalidad integrada, donde cambios en un subsistema afectan inevitablemente a los demás. Desde esta visión, intervenir en la estructura sin considerar la cultura, o modificar las recompensas sin fortalecer el liderazgo, genera desalineaciones que limitan el impacto del

cambio. Esta interdependencia se reconoce también en la literatura del desarrollo organizacional, la cual enfatiza que las transformaciones deben considerar de manera simultánea los procesos humanos, estructurales y tecnológicos para evitar resultados parciales. Kilmann incorpora este principio al sostener que las cinco pistas representan los principales puntos de palanca del sistema y que su alineación es indispensable para alcanzar mejoras reales.

El modelo integra además la tradición de la investigación-acción, que propone ciclos iterativos de diagnóstico, intervención y evaluación para generar aprendizaje organizacional. Las etapas del proceso de cambio de Kilmann retoman esta lógica, no solo como un método de análisis, sino como un mecanismo para vincular a los miembros de la organización en la construcción de soluciones. La participación, la retroalimentación y la reflexión sistemática son elementos esenciales tanto en la literatura clásica del desarrollo organizacional como en el enfoque de Kilmann, quien subraya la necesidad de desarrollar capacidades internas para sostener el cambio a lo largo del tiempo. Finalmente, el modelo otorga un lugar central al análisis cultural, entendiendo la cultura como el conjunto de supuestos, valores y normas que orientan la conducta cotidiana.

Para Kilmann, cualquier intervención técnica o estructural solo producirá cambios duraderos si se acompaña de una transformación cultural que permita consolidar nuevos patrones de comportamiento. Esta lógica es coherente con la evidencia que muestra que las organizaciones fracasan en sus procesos de cambio cuando se descuidan los aspectos simbólicos y las creencias compartidas que moldean la acción colectiva. En conjunto, estas influencias conforman un modelo que concibe el cambio como un proceso integral y articulado. Su premisa central es que la transformación sostenible depende de la alineación simultánea de cultura, liderazgo, equipos, estrategia-estructura y recompensas, lo que permite modificar la lógica profunda del sistema y desarrollar capacidad adaptativa continua. Como afirma Kilmann (1989), “solo mediante una visión holística y la integración de las cinco pistas dentro de las etapas del cambio planificado puede lograrse una adaptabilidad continua”.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El Modelo de Cambio de Sistema Total emerge como respuesta a una problemática ampliamente reconocida en el campo del desarrollo organizacional: la ineficacia de las intervenciones parciales que dominaron las prácticas empresariales entre las décadas de 1960 y 1980. Durante este período, muchas organizaciones adoptaron métodos de mejora centrados exclusivamente en un área específica como entrenamiento en liderazgo, dinámicas de equipos, círculos de calidad, rediseño estructural o programas de incentivos con la expectativa de que estas acciones aisladas producirían mejoras significativas en el desempeño. Sin embargo, tales intervenciones ignoraban la interacción profunda entre los subsistemas organizacionales y, en consecuencia, generaban impactos modestos, inconsistentes o temporales. Kilmann señala que esta fragmentación del cambio organizacional derivaba tanto de las limitaciones conceptuales de la época como de la comodidad gerencial: se preferían soluciones rápidas, de bajo riesgo político y escasa perturbación cultural, aun cuando estas no abordaran los problemas de fondo.

Es así como, prácticas como el team building o la capacitación gerencial mejoraban momentáneamente la comunicación o las relaciones interpersonales, pero no alteraban los supuestos culturales, la estructura de poder, los modelos estratégicos ni los sistemas de recompensa que sostenían los comportamientos disfuncionales. Como resultado, la brecha entre los objetivos de mejora y los resultados reales se profundizaba, alimentando frustración y escepticismo entre los empleados. El autor también critica abiertamente los llamados quick fixes, intervenciones que buscaban “arreglos” inmediatos sin modificar los factores sistémicos que condicionaban el desempeño. Estos esfuerzos no solo fallaban en producir resultados sostenidos, sino que, según Kilmann, incrementaban la resistencia al cambio al generar ciclos de promesas incumplidas, desilusión y fatiga organizacional. En muchos casos, la introducción sucesiva de programas inconexos provocaba una saturación metodológica, debilitando la credibilidad de la dirección y erosionando la confianza en nuevas iniciativas de mejora.

Frente a este escenario, Kilmann identifica una necesidad urgente: disponer de un enfoque integral de cambio que permita intervenir de manera coordinada en todos los elementos estructurales, culturales y conductuales que conforman la organización como sistema. Su análisis parte del presupuesto respaldado por la teoría de sistemas y las ciencias del comportamiento de que los resultados organizacionales no dependen de un único factor, sino de la alineación entre múltiples variables: cultura, liderazgo, equipos, estructura, estrategia y recompensas. Cuando estas dimensiones están desarticuladas, cualquier intento de mejora queda neutralizado por contradicciones internas, redundancias funcionales o incentivos opuestos. Esta comprensión lo lleva a concluir que el fracaso recurrente de los programas de cambio no se debe a la falta de herramientas, sino a la ausencia de una arquitectura de transformación integrada que permita secuenciar, conectar y consolidar múltiples intervenciones.

El Modelo de Cambio de Sistema Total responde precisamente a esta necesidad, proponiendo una metodología que articula cinco pistas de intervención y cinco fases de proceso para asegurar una transformación sistémica y sostenida. En palabras del propio Kilmann, “la mayoría de los programas de cambio fracasan porque no abordan de manera coordinada todas las variables clave del sistema organizacional” (Kilmann, 1989), subrayando que cualquier iniciativa que ignore esta complejidad está destinada a producir mejoras superficiales. En síntesis, el modelo surge para superar los límites del cambio parcial y ofrecer una respuesta metodológica a la complejidad organizacional, asegurando que los esfuerzos de transformación integren coherentemente los componentes socioculturales y técnico-estructurales. Su propósito no es solo resolver problemas inmediatos, sino crear las condiciones para que la organización desarrolle la capacidad de adaptarse de manera continua y estratégica a su entorno.

**Características**

Las características del Modelo nos permiten entender su naturaleza, su lógica de intervención y los principios que estructuran su enfoque holístico, y a su vez busca examinar estos rasgos posibilita

identificar cómo integra dimensiones culturales, humanas y estructurales, a continuación, se detallan las más importantes:

- **Enfoque holístico e integral:** El modelo concibe la organización como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes cultura, liderazgo, equipos, estrategia-estructura y recompensas que deben intervenirse simultáneamente para lograr resultados sostenibles. (Kilmann, 1989)
- **Secuencia estructurada de cinco fases:** El proceso avanza a través de iniciación, diagnóstico, programación, implementación y evaluación, asegurando orden y coherencia en la transformación organizacional. (Kilmann, 1989).
- **Centralidad de la cultura organizacional:** El modelo señala que ningún cambio será sostenible si no se transforma primero la cultura, ya que es la capa más profunda que condiciona el comportamiento colectivo (Kilmann, 1989).
- **Participación de la alta dirección:** El proceso exige que los ejecutivos lideren el cambio, modelen los valores deseados y participen en todas las pistas para garantizar legitimidad y coherencia (Kilmann, 1989).
- **Alineación estratégica y estructural:** Establece que la estrategia, la estructura formal y los procesos deben rediseñarse en conjunto para apoyar la cultura deseada y apoyar los nuevos comportamientos (Cummings y Worley, 2015).
- **Diagnóstico profundo como condición inicial:** El proceso exige una evaluación rigurosa del sistema organizacional para identificar barreras culturales, conflictos, inconsistencias estructurales y disfunciones interpersonales (Kilmann, 1989).
- **Integración de cambio técnico y humano:** El modelo combina intervenciones socioemocionales (cultura, liderazgo, equipos) con intervenciones técnico-estructurales (estrategia, estructura, recompensas) (Burke y Litwin, 1992).

- **Énfasis en resultados sostenibles:** El cambio debe institucionalizarse mediante aprendizaje continuo, retroalimentación y reequilibrio periódico de los subsistemas, evitando recaídas (Kilmann, 1989).

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de transformación propuesto por Kilmann se articula en cinco fases secuenciales que conforman un recorrido integral para conducir cambios organizacionales amplios y sostenibles. En su conjunto, estas fases permiten preparar a la organización, comprender sus dinámicas profundas, diseñar intervenciones coherentes, ejecutarlas de manera simultánea y evaluar los resultados para asegurar su institucionalización. Se trata de un proceso continuo en el que cada etapa alimenta a la siguiente, evitando intervenciones aisladas y garantizando que todos los componentes del sistema avancen de forma coordinada, tal como advierte el propio autor al señalar que la efectividad del cambio depende de que las cinco pistas operen en conjunto (Kilmann, 1989).

La primera fase, conocida como *Initiating the Program*, se orienta a generar conciencia, alineación y compromiso en la alta dirección. Kilmann sostiene que ningún proceso de cambio puede avanzar si los líderes no entienden la naturaleza holística del modelo ni reconocen su propio rol en la transformación. En esta etapa se clarifica el nivel de urgencia, se construye un lenguaje común sobre la necesidad del cambio y se establece una base de confianza que permita reducir resistencias iniciales. El énfasis está en asegurar un patrocinio activo, visible y sostenido, condición indispensable para que el resto del proceso tenga legitimidad.

Posteriormente, la fase de *Diagnosing the System* permite obtener una visión profunda del funcionamiento organizacional. Aquí se realiza un diagnóstico integral que abarca la cultura, el estilo de liderazgo, las dinámicas de equipo, la estrategia–estructura y los sistemas de recompensa. La finalidad es identificar las barreras que obstaculizan el desempeño y reconocer los puntos de apalancamiento que pueden ayudar la transformación. Kilmann enfatiza la necesidad de un diagnóstico objetivo y

multidimensional, basado en diversas fuentes de información, para evitar que suposiciones o sesgos distorsionen la comprensión del estado real del sistema.

Con los hallazgos del diagnóstico, se desarrolla la fase de *Scheduling the Tracks*, que consiste en planificar y coordinar las intervenciones que se llevarán a cabo en las cinco pistas del modelo. Este diseño no se limita a ordenar acciones, sino que busca asegurar su integración y coherencia interna. La programación contempla tanto la secuencia de actividades como su interdependencia, de modo que los cambios en una pista refuercen los avances en las demás. Gracias a esta articulación metodológica es posible evitar contradicciones, solapamientos o esfuerzos dispersos que podrían diluir el impacto del proceso.

Una vez establecido el plan, el proceso avanza hacia *Implementing the Tracks*, etapa en la que se ejecutan las intervenciones sobre los componentes socioculturales y técnico–estructurales del sistema. Aquí la cultura se transforma mediante la redefinición de valores y comportamientos esperados; el liderazgo se fortalece mediante programas de desarrollo y retroalimentación; los equipos mejoran sus dinámicas de colaboración; la estrategia y la estructura se alinean con las exigencias del entorno; y los sistemas de recompensa se ajustan para apoyar los nuevos patrones de desempeño. La clave de esta fase reside en la simultaneidad: cambiar todas las pistas al mismo tiempo permite generar sinergias y evitar que elementos desalineados bloqueen la evolución del sistema.

Finalmente, el proceso culmina con *Evaluating the Results*, fase dedicada a medir el impacto de las intervenciones, identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios para consolidar la institucionalización del cambio. La evaluación no solo examina resultados cuantitativos, sino también la adopción cultural, la efectividad de los equipos y la coherencia estructural. Esta retroalimentación continua garantiza que los logros se mantengan y que la organización desarrolle capacidades permanentes para renovarse, cerrando así el ciclo de cambio y permitiendo iniciar uno nuevo cuando sea necesario.

**Agente de cambio**

En el Modelo de Cambio de Sistema Total, la alta dirección se constituye en el agente de cambio central, no solo por su posición jerárquica, sino porque es la única instancia con la autoridad formal, la legitimidad simbólica y la capacidad política necesarias para transformar de manera integrada las múltiples dimensiones del sistema organizacional. Kilmann subraya que la cultura, el liderazgo, los equipos, la estrategia estructura y los sistemas de recompensa no pueden ser modificados mediante esfuerzos aislados o impulsados exclusivamente por consultores externos; requieren del compromiso explícito y sostenido de los líderes estratégicos, quienes deben asumir la conducción del proceso y encarnar los valores que buscan instaurar. Esta perspectiva coincide con la literatura del liderazgo transformacional, que plantea que el cambio profundo ocurre cuando los líderes son capaces de inspirar una visión compartida, movilizar el compromiso colectivo, desafiar las creencias establecidas y modelar conductas coherentes con el futuro deseado.

En este sentido, el agente de cambio en el modelo funciona como un líder transformacional, capaz de articular una narrativa convincente sobre la necesidad del cambio, estimular cognitivamente a la organización para cuestionar supuestos arraigados y establecer relaciones basadas en la confianza, la credibilidad y el respeto. Este tipo de liderazgo no se limita a dirigir iniciativas técnicas, sino que actúa sobre las dimensiones simbólicas de la cultura, promoviendo nuevos significados, patrones de interacción y formas de interpretar el entorno. Los líderes transformacionales son, por tanto, catalizadores de aprendizaje organizacional, ya que crean las condiciones para que equipos y personas asuman riesgos, experimenten nuevas prácticas y adopten una postura proactiva ante la incertidumbre.

Si bien los consultores externos desempeñan un rol relevante en el diagnóstico, la facilitación metodológica y la provisión de herramientas, Kilmann enfatiza que su participación es auxiliar, ya que la responsabilidad real del cambio recae en los ejecutivos. Son los líderes quienes deben asegurar la alineación entre las cinco pistas del modelo, remover barreras políticas, reasignar recursos, ajustar

estructuras y garantizar que los sistemas de recompensa refuercen los comportamientos deseados. De acuerdo con Kilmann (1989), la transformación solo se vuelve sostenible cuando la alta dirección se involucra activamente, guía el proceso con coherencia y ejerce un liderazgo basado en el ejemplo. De esta manera, el agente de cambio en el Modelo de Sistema Total no es un técnico ni un facilitador operativo, sino un líder transformacional capaz de articular, integrar y sostener un proceso sistémico de cambio, influyendo tanto en las estructuras visibles como en las dinámicas profundas del comportamiento organizacional.

**Aplicabilidad del modelo**

El Modelo de Sistema Total de Ralph Kilmann demuestra una alta aplicabilidad en organizaciones medianas y grandes que poseen suficiente madurez institucional para sostener procesos de diagnóstico profundo, coordinación transversal y liderazgo comprometido. Su enfoque holístico es especialmente pertinente en contextos donde existen inconsistencias entre la cultura organizacional, la estructura formal, las prácticas directivas y los sistemas de recompensa, o cuando los intentos previos de cambio han fracasado debido a intervenciones parciales. Kilmann (1989) señala que el modelo fue diseñado para responder precisamente a estas limitaciones, ofreciendo una alternativa integral que actúa simultáneamente sobre las dimensiones socioculturales y técnico-estructurales de la organización. Un caso representativo de aplicación del enfoque es AT&T, donde el modelo ayudó a alinear cultura, liderazgo y estructura durante el proceso de desregulación y reestructuración posterior a la división del Bell System. La intervención permitió gestionar tensiones internas y asegurar un diseño organizacional coherente con las nuevas demandas del entorno competitivo.

Experiencias similares se documentan en Xerox, donde las cinco pistas del modelo contribuyeron a integrar la cultura corporativa y fortalecer equipos interfuncionales en un periodo de reorientación estratégica crítico. Kilmann (1989) destaca que estas aplicaciones evidencian cómo el enfoque multimetodológico del modelo permite abordar simultáneamente las causas profundas de los

problemas organizacionales y no solo sus síntomas. Asimismo, en el sector salud, diversos estudios muestran que las transformaciones sistémicas basadas en la integración de cultura, estructura y prácticas clínicas generan mejoras significativas en calidad y desempeño (Shortell et al., 1998), documentan cómo hospitales estadounidenses lograron incrementar la eficiencia y la satisfacción del paciente al combinar intervenciones culturales, rediseño de procesos y fortalecimiento del liderazgo clínico, principios plenamente coherentes con el enfoque de Kilmann.

De manera complementaria, en el ámbito educativo, investigaciones sobre cambio institucional enfatizan la importancia del alineamiento cultural y estructural para mejorar la coordinación académica y el rendimiento organizacional, como muestran Leithwood & Jantzi (2006), cuyo trabajo destaca el rol transformador del liderazgo distribuido en procesos de cambio sistémico. En conjunto, la evidencia confirma que el Modelo de Sistema Total es especialmente útil en organizaciones que operan en entornos complejos, con alta interdependencia funcional y necesidad de coherencia estratégica. Su efectividad se amplifica en instituciones con suficiente madurez organizacional para coordinar cambios culturales y estructurales simultáneos, como grandes corporaciones, hospitales, universidades y entidades gubernamentales. El énfasis en la integración de múltiples dimensiones del sistema convierte al modelo en una herramienta potente para intervenciones profundas, evitando las limitaciones de los "quick fixes" y facilitando transformaciones sostenibles a largo plazo.

**Ventajas**

El análisis de las ventajas del Modelo de Cambio de Sistema Total ofrece una visión clara de los beneficios que aporta su aplicación, especialmente en términos de coherencia organizacional, alineación sistémica y sostenibilidad del cambio. Estas fortalezas permiten comprender:

- **Enfoque holístico que evita soluciones parciales:** El modelo integra simultáneamente cultura, liderazgo, equipos, estrategia–estructura y recompensas, lo que permite abordar problemas sistémicos y no solo síntomas superficiales. (Kilmann, 1989).

- **Desarrollo de capacidades directivas y de liderazgo:** El modelo fortalece habilidades críticas como comunicación, manejo del conflicto, toma de decisiones y trabajo colaborativo, contribuyendo a un liderazgo más efectivo. (Kilmann Diagnostics, 2025).
- **Transformación cultural profunda y sostenida:** La cultura se trabaja como eje central del proceso, lo cual permite modificar creencias, normas y comportamientos arraigados que influyen en el desempeño organizacional. (Kilmann Diagnostics, 2025).
- **Mayor impacto en organizaciones complejas:** Su diseño multimetodológico resulta especialmente eficaz en empresas e instituciones con alta interdependencia funcional y estructuras amplias, donde los cambios unidimensionales suelen fallar. (Cummings y Worley, 2015)
- **Integración del cambio técnico y humano:** El modelo combina intervenciones culturales y conductuales con rediseños estratégicos y estructurales, lo que maximiza la probabilidad de que los cambios se consoliden a largo plazo. Burke & Litwin (1992), en concordancia con el enfoque sistémico.
- **Prevención del "quick fix" o soluciones superficiales:** El modelo fue diseñado explícitamente para superar intervenciones aisladas que generan mejoras temporales y fatiga organizacional (Kilmann, 1989).
- **Base empírica consistente:** Proyectos en corporaciones como AT&T, Xerox y Ford demostraron la eficacia del enfoque para mejorar alineación cultural, cohesión de equipos y desempeño operativo (Kilmann, 1989).

**Limitaciones**

Aunque el modelo presenta un alto potencial transformador para impulsar cambios organizacionales profundos, su implementación conlleva importantes desafíos que deben ser analizados críticamente. Una de las principales desventajas radica en su elevada complejidad operativa, ya que

requiere la coordinación simultánea de múltiples dimensiones del sistema organizacional, como la cultura, el liderazgo, el funcionamiento de los equipos, la alineación entre estrategia y estructura, así como los sistemas de recompensas. Esta interdependencia de variables puede generar dificultades significativas de gestión, especialmente en organizaciones con capacidades administrativas limitadas o con estructuras poco desarrolladas (Kilmann, 1989). Asimismo, la puesta en marcha del modelo demanda una inversión considerable de recursos, incluyendo procesos de capacitación intensiva, el desarrollo de sistemas de medición del cambio, la contratación de consultoría especializada y, en muchos casos, el rediseño de estructuras organizativas, lo que implica costos financieros y de tiempo relevantes (Cummings y Worley, 2015). Estas exigencias pueden constituir una barrera significativa para su adopción sostenida.

Otra crítica relevante se relaciona con la aplicabilidad limitada del modelo en organizaciones pequeñas, informales o con bajo nivel de madurez organizacional. Diversos autores señalan que este enfoque fue concebido para contextos caracterizados por un cierto grado de estabilidad, formalización de procesos y capacidad administrativa, por lo que su implementación puede resultar desproporcionada o poco viable en entornos menos estructurados (Burke y Litwin, 1992). Además, el modelo depende en gran medida del compromiso sostenido y coherente del liderazgo organizacional, lo que lo vuelve especialmente vulnerable a cambios políticos internos, estilos gerenciales inconsistentes o conflictos de poder que pueden obstaculizar o incluso bloquear el proceso de cambio (Burke y Litwin, 1992). Finalmente, desde una perspectiva crítica, se ha señalado que los enfoques de cambio planificado basados en secuencias relativamente lineales pueden perder capacidad de adaptación en contextos donde el cambio es continuo, emergente y altamente dinámico, resultando rígidos frente a entornos complejos e inciertos (Weick y Quinn, 1999).

### *Modelo de Gestión del Cambio de Pettigrew y Whipp (1991)*

El modelo de Pettigrew y Whipp (1991) explica el cambio estratégico como un proceso dinámico que resulta de la interacción entre contexto (factores internos y externos que condicionan por qué se cambia), contenido (las decisiones y áreas específicas que se transforman) y proceso (las acciones y formas de implementación). Sus estudios en sectores como automoción, editorial, banca y seguros muestran que las organizaciones con mejor desempeño gestionan el cambio mediante cinco factores clave: liderazgo con visión sensible al contexto, vinculación entre estrategia y operación, lectura continua del entorno, orientación al rendimiento y gestión eficaz de la transición; factores que actúan como capacidades organizativas intangibles esenciales para competir en entornos turbulentos.

#### Biografía de los autores

Andrew M. Pettigrew (1944–) es uno de los académicos más influyentes en el estudio del cambio organizacional, el comportamiento organizacional y la estrategia empresarial. Formado originalmente en ciencias sociales, Pettigrew desarrolló una carrera académica de alto impacto en el Reino Unido, convirtiéndose en Profesor de Organizational Behaviour en la University of Warwick y Director del Centre for Corporate Strategy and Change en la Warwick Business School, donde lideró investigaciones pioneras sobre procesos de cambio en grandes organizaciones públicas y privadas.

Su trabajo se caracteriza por una orientación procesual y multinivel, integrando factores históricos, culturales, políticos y estructurales en el análisis del cambio estratégico. Pettigrew fue uno de los primeros investigadores en criticar los modelos lineales y prescriptivos de cambio, proponiendo un enfoque más realista centrado en la complejidad, el tiempo, la interacción social y las dinámicas emergentes dentro de las organizaciones. Entre sus obras más destacadas se encuentran *The Awakening Giant* (1985), estudio profundo sobre transformación organizacional en el sector público, y *Managing Change for Competitive Success* (1991), escrito junto a Richard Whipp, donde articulan su influyente modelo Contexto–Contenido–Proceso. Además de su prolífica producción académica, Pettigrew ha

asesorado gobiernos, organizaciones de salud, industrias manufactureras y múltiples corporaciones europeas, consolidándose como un referente mundial en estudios de cambio estratégico. Su enfoque, robusto y basado en evidencia empírica, ha influido de manera decisiva en la investigación contemporánea sobre liderazgo, cambio cultural y desempeño organizacional (Pettigrew et al., 2001).

Richard Whipp (1954–2005) fue un reconocido académico británico especializado en innovación, trabajo industrial y procesos de cambio organizacional, cuya trayectoria complementó y enriqueció la obra de Andrew Pettigrew. Con formación en estudios organizacionales y sociología del trabajo, Whipp desarrolló investigaciones fundamentales sobre la industria automotriz, la relación entre tecnología, organización del trabajo y competitividad, así como los procesos sociales que influyen en la capacidad de adaptación de las empresas. Su obra *Innovation and the Automobile Industry: Product, Process and Work Organization* (1986) es considerada una referencia en el análisis de sectores maduros y su dinámica competitiva (Pettigrew y Whipp, 1991).

A lo largo de su carrera, Whipp colaboró estrechamente con Pettigrew en el Centre for Corporate Strategy and Change, contribuyendo a estudios comparativos en múltiples industrias incluyendo automoción, edición, banca y seguros que buscaban comprender por qué algunas organizaciones gestionan el cambio con mayor eficacia que otras. Sus investigaciones, centradas en cómo la cultura, la tecnología y las prácticas laborales influyen en la capacidad de cambio, dieron lugar a publicaciones clave como *Managing Change for Competitive Success* (1991) y numerosos artículos sobre competitividad, cultura organizacional y cambio estratégico. Reconocido por su rigor analítico y su enfoque interdisciplinario, Whipp aportó una mirada singular al estudio del cambio organizacional, enfatizando la importancia de los procesos sociales, las dinámicas de poder y la evolución histórica de las prácticas laborales. Su legado académico sigue siendo un pilar para comprender cómo las organizaciones innovan, se transforman y enfrentan desafíos en entornos competitivos complejos (Whipp, 1994).

**Teoría base o constructo**

El modelo de Pettigrew y Whipp se sostiene sobre un conjunto amplio de teorías organizacionales, psicológicas y sistémicas que, a lo largo del siglo XX, fueron configurando una visión multidimensional del cambio. Su énfasis en el contexto, contenido y proceso se articula, en primer lugar, con los aportes de la psicología humanística, especialmente los trabajos de Elton Mayo (1933) y la Escuela de las Relaciones Humanas, quienes demostraron que los comportamientos laborales están profundamente condicionados por factores sociales, percepciones y dinámicas grupales. Esta perspectiva sustenta el énfasis del modelo en comprender el contexto interno, donde la cultura, la moral y las relaciones interpersonales actúan como variables que pueden ayudar o bloquear un cambio estratégico.

Asimismo, los principios de la psicología de la Gestalt y la teoría de campo de Kurt Lewin (1947) aportan la base conceptual para comprender el cambio como un fenómeno sistémico donde múltiples fuerzas impulsoras y restrictivas interactúan simultáneamente. Lewin sostiene que las organizaciones se encuentran en un equilibrio cuasi-estacionario y que cualquier transformación implica alterar ese campo de fuerzas; esta idea se integra directamente al enfoque procesual de Pettigrew y Whipp, para quienes el cambio estratégico emerge de la interacción dinámica entre presiones externas, capacidades internas y decisiones directivas.

En el terreno motivacional, teorías como la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) y la Teoría de los dos factores de Herzberg (1959) permiten comprender cómo el compromiso, la satisfacción y la seguridad psicológica condicionan la disposición de los colaboradores a participar en cambios profundos. Estas ideas fortalecen la dimensión del proceso, al evidenciar que las iniciativas estratégicas no pueden implementarse sin atender las necesidades humanas que sostienen la aceptación o resistencia al cambio.

Desde la perspectiva del liderazgo y la dirección de personas, autores como Douglas McGregor (1960), con su Teoría X y Y, y Rensis Likert, con sus modelos participativos, refuerzan el argumento central del modelo: el éxito del cambio depende de la forma en que los líderes interpretan el contexto y movilizan a la organización. La Teoría Y de McGregor y los sistemas participativos de Likert muestran que la participación, la comunicación abierta y la confianza aumentan la capacidad organizacional para transformar procesos y estructuras, coherente con el planteamiento de Pettigrew y Whipp sobre vincular el cambio estratégico con el operativo.

Por otro lado, el enfoque organizacional aporta los cimientos estructurales del modelo. La Teoría General de Sistemas, formulada por Bertalanffy (1968), establece que las organizaciones son sistemas abiertos en interacción permanente con su entorno; esta visión coincide con la dimensión de contexto externo del modelo, donde los cambios competitivos, regulatorios y tecnológicos condicionan las decisiones estratégicas. Asimismo, la Teoría de la Contingencia con Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) afirma que no existe una estructura única válida para todas las organizaciones, sino que la efectividad depende de la alineación entre entorno, estrategia y estructura. Estos planteamientos alimentan directamente la dimensión del contenido, al mostrar que lo que se cambia (estrategia, procesos, tecnología) depende del entorno y no de principios universales.

Finalmente, el Desarrollo Organizacional, representado por autores como Beckhard (1969), Bennis (1973) y French (1996), aporta herramientas metodológicas para gestionar la transición y fortalecer la capacidad organizacional para aprender, adaptarse y sostener transformaciones. Su énfasis en la intervención planificada, el trabajo con la cultura, la facilitación y el aprendizaje continuo coincide plenamente con la dimensión de proceso, que Pettigrew y Whipp conciben como un flujo continuo de acciones, decisiones e interacciones situadas en el tiempo.

En conjunto, estas corrientes humanistas, motivacionales, conductuales, sistémicas y contingenciales constituyen la base teórica del modelo de Pettigrew y Whipp. Todas confluyen en una

premisa central: el cambio estratégico es un fenómeno complejo que sólo puede comprenderse atendiendo simultáneamente a las personas, a la estructura y al entorno, donde las transformaciones no son lineales ni universales, sino históricas, contextualizadas y emergentes.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El modelo de Andrew M. Pettigrew y Richard Whipp emerge como una respuesta crítica a una dificultad persistente en la gestión organizacional: los cambios estratégicos, aun cuando estaban técnicamente bien diseñados, fracasaban de manera reiterada porque las organizaciones no lograban comprender ni gestionar la complejidad real en la que dichos cambios se desarrollaban (Pettigrew, 1987). Durante la segunda mitad del siglo XX, la mayoría de los enfoques dominantes de gestión del cambio partían de la premisa de que la modificación de estructuras formales, la introducción de nuevas tecnologías o la redefinición de planes estratégicos eran condiciones suficientes para transformar el rendimiento organizacional. No obstante, los estudios empíricos longitudinales desarrollados por los autores evidenciaron que estas transformaciones rara vez alcanzaban los resultados esperados, debido a que ignoraban dimensiones fundamentales como las dinámicas políticas, culturales, emocionales y operativas que condicionan la capacidad efectiva de una organización para desplazarse hacia una nueva dirección estratégica (Pettigrew y Whipp, 1991).

El modelo de Andrew M. Pettigrew y Richard Whipp emerge como una respuesta crítica a una dificultad persistente en la gestión organizacional: los cambios estratégicos, aun cuando estaban técnicamente bien diseñados, fracasaban de manera reiterada porque las organizaciones no lograban comprender ni gestionar la complejidad real en la que dichos cambios se desarrollaban (Pettigrew, 1987). Durante la segunda mitad del siglo XX, la mayoría de los enfoques dominantes de gestión del cambio partían de la premisa de que la modificación de estructuras formales, la introducción de nuevas tecnologías o la redefinición de planes estratégicos eran condiciones suficientes para transformar el rendimiento organizacional. No obstante, los estudios empíricos longitudinales desarrollados por los

autores evidenciaron que estas transformaciones rara vez alcanzaban los resultados esperados, debido a que ignoraban dimensiones fundamentales como las dinámicas políticas, culturales, emocionales y operativas que condicionan la capacidad efectiva de una organización para desplazarse hacia una nueva dirección estratégica (Pettigrew y Whipp, 1991).

Pettigrew y Whipp identificaron una falla sistémica en los enfoques tradicionales de cambio: los marcos analíticos existentes tendían a explicar el cambio organizacional como un proceso lineal, universal y prescriptivo, susceptible de ser aplicado de manera homogénea sin atender a la historia, la cultura organizacional, la estructura de poder ni las tensiones entre áreas y niveles jerárquicos (Pettigrew, 1990). A partir del análisis empírico de industrias como la automotriz, la bancaria y la editorial, los autores demostraron que incluso organizaciones con estrategias formalmente sólidas experimentaban fracasos significativos cuando subestimaban el papel del contexto. Dicho contexto comprende patrones culturales arraigados, identidades colectivas, estilos de liderazgo, recursos disponibles, estructuras informales y presiones externas, tales como la competencia o la regulación gubernamental, que condicionan de manera decisiva la viabilidad del cambio estratégico (Pettigrew, 1987).

El problema central que motiva el desarrollo de su modelo es, por tanto, la desconexión entre aquello que se decide cambiar y las condiciones reales que permiten o impiden que dicho cambio se materialice. Pettigrew y Whipp evidencian que las organizaciones suelen concentrarse de forma predominante en el contenido del cambio estratégico, operativo o tecnológico sin analizar con suficiente profundidad cómo se implementa en la práctica ni por qué determinadas iniciativas encuentran barreras invisibles, pero altamente influyentes (Pettigrew y Whipp, 1991). Esta desconexión se traduce en resistencias abiertas o latentes, incoherencias entre el discurso directivo y las prácticas organizacionales, conflictos entre niveles jerárquicos, pérdida de legitimidad del liderazgo y resultados significativamente inferiores al potencial estratégico inicialmente proyectado (Beer et al., 1990).

Asimismo, los autores identificaron una debilidad estructural adicional: la falta de alineación entre lo estratégico y lo operativo. Las altas direcciones tendían a formular planes ambiciosos sin evaluar de manera realista si la organización contaba con las capacidades, los procesos, las competencias y los comportamientos necesarios para sostener dichas aspiraciones (Pettigrew y Whipp, 1991). Se asumía que la intención estratégica sería suficiente para movilizar a la organización, cuando en la práctica el cambio requería una comprensión profunda del tejido organizacional, de sus tensiones internas y de su capacidad adaptativa. Esta crítica converge con enfoques que cuestionan la planificación estratégica excesivamente racionalista, al evidenciar la brecha recurrente entre formulación y ejecución (Mintzberg, 1994).

El modelo de Pettigrew y Whipp surge, en consecuencia, de la necesidad de contar con un enfoque más realista, contextual y procesual, que permita comprender el cambio no como un evento aislado ni como una decisión puntual, sino como una evolución situada en el tiempo y condicionada por múltiples niveles de análisis (Pettigrew, 1987). Para responder a esta necesidad, los autores proponen un marco integrador que articula tres dimensiones inseparables: el contexto, que define las presiones, restricciones y capacidades reales; el contenido, que delimita las decisiones estratégicas y los elementos a transformar; y el proceso, que explica las acciones, secuencias e interacciones mediante las cuales el cambio se hace posible o, en su defecto, se ve bloqueado (Pettigrew y Whipp, 1991).

En esencia, el modelo se origina para resolver un vacío significativo en la práctica gerencial: la necesidad de comprender el cambio de manera holística, conectando la intención estratégica con las realidades humanas, políticas, estructurales y ambientales que determinan su éxito o fracaso (Pettigrew, 1990). La propuesta de Pettigrew y Whipp se consolida, así como una herramienta analítica que permite navegar la complejidad organizacional, anticipar resistencias, alinear los distintos niveles de la organización y transformar el cambio de una decisión meramente formal en un proceso vivo, emergente y potencialmente sostenible en el tiempo (Pettigrew et al., 2001).

**Características**

El modelo de Pettigrew y Whipp se caracteriza por ofrecer una visión integral del cambio estratégico, entendiendo que este no ocurre de forma aislada ni puede ser gestionado mediante recetas universales. Su propuesta se enfoca en analizar

- **Es uno de los enfoques más completos para estudiar el cambio organizacional**, al integrar simultáneamente factores macro, meso y micro, permitiendo analizar el cambio en su complejidad real. Dawson afirma que el modelo supera los marcos lineales porque incorpora tiempo, política y contexto como variables centrales del proceso (Dawson, Organizational change: A processual approach, 1994).
- **Es un modelo especialmente útil para contextos de alta turbulencia**, ya que reconoce que el cambio estratégico es ambiguo, impulsado por factores múltiples y sujeto a reinterpretación constante por parte de los actores organizacionales. Burnes destaca su robustez para analizar entornos dinámicos (Burnes B. , 2004).
- **Aporta un enfoque histórico-constructivista del cambio**, donde las decisiones no se explican únicamente por factores racionales, sino por trayectorias, rutinas y narrativas organizacionales. Tsoukas considera que este aporte es clave para entender la naturaleza emergente del cambio (Tsoukas y Chia, 2002).
- **Permite comprender el cambio como un proceso político**, integrando la noción de poder, conflicto y negociación entre actores con intereses divergentes. Buchanan y Badham señalan que esta dimensión es una de las mayores fortalezas del modelo (Buchanan y Badham, 1999).
- **Es uno de los marcos más citados en estudios de cambio en el sector público**, gracias a su capacidad para explicar cómo la burocracia, el poder institucional y la cultura influyen en los

resultados. Ferlie y sus colaboradores lo aplican como referencia para analizar reformas del sector salud (Ferlie et al., 1996).

- **Favorece metodologías de investigación cualitativa profundas**, como estudios de caso complejos o análisis longitudinales, lo que permite capturar la evolución del cambio a lo largo del tiempo. Eisenhardt lo reconoce como un referente para estudios de proceso (Eisenhardt, 1989).
- **Es un puente entre estrategia y comportamiento organizacional**, articulando decisiones de alto nivel con dinámicas humanas, sociales y culturales del día a día. Johnson lo destaca como uno de los modelos que mejor conectan la estrategia con la práctica (Johnson, 1987).

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de cambio estratégico propuesto por Pettigrew y Whipp constituye un recorrido organizacional complejo en el que las decisiones, las acciones y los significados se entrelazan para transformar la capacidad competitiva de una empresa. Presentado en *Managing Change for Competitive Success* (Pettigrew y Whipp, 1991) y sustentado en investigaciones longitudinales previas (Pettigrew, 1985), este enfoque sostiene que el cambio no ocurre como una serie de pasos lineales, sino como una dinámica emergente donde el contexto, el contenido y el proceso se influyen mutuamente. Para los autores, comprender el cambio implica observarlo “en movimiento”, reconociendo cómo la historia, la cultura, la política interna y las presiones del entorno moldean las decisiones estratégicas y la forma en que estas se traducen en nuevas prácticas organizacionales.

El proceso inicia con una lectura profunda del contexto interno y externo, una fase que Pettigrew (1985) describe como esencial para caracterizar el “terreno político y cultural” donde el cambio tendrá lugar. En esta etapa, la organización analiza la trayectoria histórica, las capacidades humanas, las tensiones internas, las estructuras existentes y las fuerzas ambientales como la competencia, la regulación o la tecnología. Esta mirada contextual no busca solo describir el entorno,

sino interpretarlo: entender qué posibilidades abre, qué límites impone y qué presiones lo atraviesan. Como enfatizan Pettigrew & Whipp (1991), sin una comprensión fina del contexto “ningún contenido del cambio puede ser adecuado”, pues las estrategias no se diseñan en abstracto, sino desde condiciones concretas y a menudo turbulentas.

A partir de esta interpretación surge la definición del contenido del cambio, que comprende aquello que la organización decide transformar: su estrategia, estructura, procesos, tecnologías, roles o comportamientos. Este contenido no es un listado técnico de acciones, sino la selección de aquello que la empresa considera crucial para reposicionarse, innovar o sobrevivir. En esta fase intervienen negociaciones, prioridades competitivas, juegos de poder y visiones divergentes sobre el futuro. De acuerdo con Whipp (1992), el contenido del cambio es siempre el resultado de una lectura estratégica y política del contexto, donde los actores organizacionales buscan influir en la dirección final que tomará la transformación.

El siguiente momento del proceso es la formulación estratégica, una fase en la que la organización convierte las necesidades identificadas en una orientación clara, con metas, secuencias y criterios de éxito. Pettigrew (1987) argumenta que formular estrategia implica tanto interpretar la situación como construir sentido de manera colectiva. La estrategia no surge solo de datos o análisis racionales, sino de debates, narrativas, alianzas y decisiones que expresan valores, identidades y aspiraciones. En este sentido, la formulación estratégica es ya parte del proceso de cambio, pues las conversaciones, tensiones y consensos que allí se generan comienzan a reorganizar la comprensión que la organización tiene de sí misma.

Sin embargo, es en la implementación operativa donde la estrategia cobra vida. Para Pettigrew & Whipp (1991), esta fase constituye el núcleo del proceso, pues revela la distancia entre la intención y la realidad. Implementar implica traducir la estrategia en acciones concretas: rediseñar procesos, reasignar recursos, capacitar personas, modificar rutinas y coordinar unidades que antes operaban

desconectadas. Aquí emergen conflictos, resistencias, aprendizajes y reinterpretaciones constantes, lo que confirma la naturaleza emergente del cambio. La implementación no es un acto mecánico, sino un espacio de traducción donde las decisiones estratégicas se adaptan se negocia y, en ocasiones, se reinventan.

El proceso continúa con la movilización de capacidades organizativas, una idea central en el modelo. Whipp (1992) sostiene que la competitividad depende menos de cambios puntuales y más del desarrollo sostenido de capacidades intangibles: aprendizaje organizacional, liderazgo distribuido, cultura adaptable, flexibilidad estructural, cohesión interna y competencias humanas. Estas capacidades no solo acompañan el cambio; lo posibilitan. La organización debe nutrirlas mediante comunicación clara, formación continua, acompañamiento, legitimación de nuevos comportamientos y creación de espacios para el aprendizaje colectivo.

Finalmente, el proceso culmina y simultáneamente se renueva con la evaluación y el aprendizaje continuo. Pettigrew & Whipp (1991) plantean que el cambio estratégico es iterativo: cada avance genera nuevos problemas, cada acción produce nueva información y cada resultado obliga a reinterpretar la estrategia inicial. Esta etapa permite ajustar lo que no funciona, apoyar lo que sí y alinear de nuevo el contenido con las condiciones cambiantes del contexto. De este modo, el proceso de cambio nunca se cierra del todo: se transforma en un ciclo permanente de adaptación, reflexión y reconstrucción organizacional.

**Agente de cambio**

En el modelo de Pettigrew y Whipp, el agente del cambio no se reduce a una figura individual ni a un líder carismático que impulsa la transformación desde arriba, sino que emerge como un proceso colectivo, distribuido y profundamente influido por la interacción entre actores, grupos, coaliciones y dinámicas de poder dentro de la organización. Aunque el liderazgo transformacional puede desempeñar un papel relevante, los autores subrayan que el verdadero motor del cambio estratégico proviene de la

red de relaciones, interpretaciones y negociaciones que se construyen entre equipos, niveles jerárquicos y unidades funcionales. Desde esta perspectiva, el agente del cambio es un entramado social más que un individuo, una constelación de influencias que interpretan el contexto, dan sentido al contenido del cambio y actúan dentro del proceso de implementación.

Pettigrew (1987) sostiene que el liderazgo en el cambio estratégico es esencialmente interpretativo, más que prescriptivo. Es decir, los líderes no imponen un estado futuro definido, sino que ayudan a los grupos a dar sentido a la transformación, articular narrativas coherentes, legitimar decisiones y movilizar capacidades. Esta concepción se alinea parcialmente con el liderazgo transformacional, en tanto requiere visionar, inspirar, motivar y conectar la estrategia con significados colectivos. Sin embargo, los autores se apartan de la idea de que el cambio depende exclusivamente de un líder visionario: el liderazgo es necesario, pero no suficiente. La transformación no avanza por la influencia de un solo agente, sino por la coordinación de múltiples actores que comparten, negocian y reconstruyen significados a lo largo del tiempo.

Por ello, Pettigrew y Whipp ponen énfasis en la interacción entre grupos como fuerza fundamental del cambio. Las coaliciones internas, los equipos interdisciplinarios, las comunidades profesionales, los mandos intermedios y los actores informales del sistema organizacional son quienes realmente traducen la estrategia en prácticas concretas y sostienen la implementación cotidiana. El cambio ocurre cuando estos grupos se alinean, negocian intereses, resuelven tensiones y desarrollan capacidades colectivas capaces de sostener nuevas formas de trabajar. Whipp (1992) destaca que las organizaciones con mayor desempeño competitivo son aquellas que movilizan estos grupos como “portadores del cambio”, capaces de interpretar el contexto, modificar rutinas y retroalimentar el proceso.

**Aplicabilidad del modelo**

Es especialmente aplicable en organizaciones que enfrentan cambios estratégicos complejos, donde intervienen múltiples actores, presiones competitivas intensas y una fuerte interacción entre factores históricos, culturales y estructurales. Su utilidad aumenta a medida que la empresa reconoce que el cambio no puede gestionarse mediante recetas universales ni planes lineales, sino mediante una lectura contextual profunda y una articulación coherente entre estrategia, capacidades internas y dinámicas sociales. Por ello, el modelo resulta particularmente efectivo cuando la organización posee un nivel de madurez suficiente para observarse a sí misma, cuestionar sus supuestos, gestionar tensiones internas y movilizar capacidades colectivas.

En términos de madurez organizacional, el modelo alcanza su máximo potencial en empresas que ya han desarrollado ciertos fundamentos culturales y operativos: estructuras estables, procesos identificables, liderazgo distribuido, mecanismos de aprendizaje y una mínima capacidad para la reflexión estratégica. En organizaciones inmaduras o caóticas donde no existe claridad en roles, cultura o procesos el modelo puede resultar demasiado exigente, pues depende de información contextual confiable y de la capacidad de los actores para interpretar y negociar significados. No obstante, incluso en estas organizaciones menos maduras, el enfoque puede servir como punto de partida para construir disciplina estratégica y desarrollar capacidades de cambio a mediano plazo.

El modelo muestra una alta efectividad en empresas maduras en sectores competitivos, como manufactura, automoción, banca, seguros, telecomunicaciones o salud, donde Pettigrew y Whipp (1991) demostraron empíricamente que el desempeño estratégico depende de la capacidad de interpretar tendencias ambientales, conectar estrategia y operación, y movilizar activos intangibles. En estas organizaciones, el modelo ofrece una herramienta para gestionar cambios como modernización tecnológica, reestructuración, fusiones, expansión internacional, rediseño de procesos o transformación cultural. Su enfoque contextual permite comprender por qué en dos compañías de un mismo sector un

mismo cambio produce resultados radicalmente distintos: el contexto interno historia, cultura, liderazgo, tensiones políticas condiciona la implementación más que el diseño estratégico.

Asimismo, el modelo es especialmente aplicable en organizaciones de tamaño mediano o grande, donde la complejidad estructural exige gestionar múltiples niveles de análisis: individuos, grupos, unidades funcionales y ecosistemas competitivos. El modelo brinda claridad para navegar estas interdependencias, revelando cómo las decisiones estratégicas deben ser ajustadas a la realidad operativa, al tiempo que la realidad operativa debe evolucionar para sostener la estrategia. En empresas pequeñas, donde las dinámicas son más informales y la estructura menos desarrollada, el modelo sigue siendo útil, pero su profundidad puede exceder las capacidades internas; en este caso, funciona mejor como una guía para fortalecer la identidad, el liderazgo y la coherencia estratégica.

Su aplicabilidad es igualmente notable en organizaciones altamente reguladas o expuestas a presiones externas constantes, donde los cambios no dependen solo de decisiones internas sino de políticas públicas, marcos regulatorios, condiciones económicas o cambios tecnológicos disruptivos. El énfasis del modelo en el contexto lo convierte en una herramienta ideal para navegar estas presiones. Asimismo, su naturaleza procesual lo hace muy pertinente para cambios de largo plazo, donde la empresa debe adaptarse gradualmente, ajustando la estrategia a medida que aprende y evoluciona.

En síntesis, el modelo de Pettigrew y Whipp es más efectivo cuando la organización posee suficiente madurez para leer su propio contexto, capacidad para conectar estrategia y operación, y apertura para gestionar el cambio como un proceso colectivo, emergente y negociado. Su aplicabilidad se amplifica en entornos complejos, en empresas con historia acumulada y en transformaciones que requieren sensibilidad al poder, cultura y trayectoria organizacional. No es un modelo para cambios simples o tácticos; es una herramienta para transformar profundamente la forma en que la organización compite, aprende y se reinventa.

**Ventajas**

El modelo de Pettigrew y Whipp ofrece una perspectiva profunda y realista sobre el cambio estratégico, destacándose por su capacidad para integrar múltiples dimensiones históricas, culturales, políticas y estructurales en el análisis de la transformación organizacional.

- **Enfoque holístico que integra dimensiones históricas, culturales, políticas y estratégicas:** El modelo evita la simplificación del cambio y promueve una comprensión completa de los factores que lo condicionan, superando los marcos lineales tradicionales (Pettigrew y Whipp, 1991).
- **Énfasis en la interpretación del contexto como fundamento del cambio estratégico:** La lectura rigurosa del entorno competitivo y de la dinámica interna mejora la calidad de las decisiones y reduce el riesgo de estrategias desconectadas de la realidad (Pettigrew, 1985).
- **Reconocimiento explícito del poder, el conflicto y las coaliciones internas:** El modelo incorpora dimensiones políticas que otros enfoques omiten, permitiendo gestionar tensiones y negociar intereses de manera más efectiva (Pettigrew, 1987).
- **Flexibilidad y adaptación continua:** El cambio se concibe como un proceso no lineal, sujeto a ajustes permanentes según los aprendizajes y las condiciones emergentes del entorno (Whipp, 1992).
- **Alineación entre estrategia y operación:** El modelo destaca la necesidad de conectar las decisiones estratégicas con la ejecución diaria, evitando brechas que suelen provocar el fracaso de la implementación (Pettigrew y Whipp, 1991).
- **Desarrollo de capacidades organizativas clave:** Resalta el papel del aprendizaje organizacional, la cultura y el liderazgo distribuido como activos esenciales para sostener la competitividad (Whipp, 1992).

- **Alta aplicabilidad en organizaciones grandes y sectores complejos:** Ha demostrado eficacia en industrias como automoción, salud, banca o manufactura, donde la interdependencia funcional exige análisis integrados (Pettigrew y Whipp, 1991).
- **Base empírica robusta:** El modelo se construyó a partir de investigaciones longitudinales en múltiples empresas reales, lo que asegura validez práctica y rigor metodológico (Pettigrew, 1985).

**Limitaciones**

Aunque el modelo de Andrew M. Pettigrew y Richard Whipp ofrece una perspectiva particularmente rica y profunda para comprender el cambio estratégico en las organizaciones, su aplicación práctica conlleva una serie de limitaciones que deben ser analizadas de manera crítica. Una de las principales restricciones se relaciona con su elevada complejidad analítica, ya que el enfoque exige la recopilación, interpretación e integración simultánea de información histórica, política, cultural y estratégica. Este nivel de análisis demanda tiempo, recursos y capacidades interpretativas avanzadas, lo que puede dificultar su implementación en organizaciones con estructuras débiles, recursos limitados o escasa experiencia en procesos reflexivos de cambio (Dawson, 1994).

Asimismo, la puesta en marcha del modelo requiere importantes capacidades internas que no siempre están presentes en todas las organizaciones. En particular, su aplicación demanda un liderazgo con habilidades interpretativas, apertura al aprendizaje organizacional y capacidad para promover procesos de reflexión colectiva, elementos que suelen estar ausentes en organizaciones inmaduras, altamente burocratizadas o que atraviesan situaciones de crisis. En estos contextos, la sofisticación conceptual del enfoque puede convertirse en una barrera más que en un facilitador del cambio, reduciendo su viabilidad operativa y su impacto real (Burnes B. , 2004).

Otra limitación relevante se vincula con la aplicabilidad del modelo en organizaciones pequeñas o con bajo nivel de formalización. Dado que el enfoque fue desarrollado a partir del estudio de grandes

organizaciones y sectores complejos, presupone la existencia de sistemas estructurados, roles claramente definidos y procesos estratégicos relativamente formalizados. En empresas de menor tamaño o con estructuras informales, el modelo puede resultar excesivamente sofisticado y difícil de operacionalizar, generando una desproporción entre el esfuerzo requerido y los beneficios obtenidos (Johnson, 1987).

Adicionalmente, el modelo depende de manera significativa de la interacción y colaboración entre múltiples actores organizacionales. Cuando existen conflictos intensos, culturas altamente fragmentadas o estilos de liderazgo autoritarios, los procesos de negociación política y construcción de significados compartidos que el enfoque propone pueden verse seriamente obstaculizados. En tales escenarios, el cambio estratégico corre el riesgo de estancarse o derivar en dinámicas de poder disfuncionales que debilitan la implementación y erosionan la legitimidad del proceso (Buchanan y Badham, 1999).

Finalmente, desde una perspectiva crítica, se ha señalado que el modelo puede ser percibido como excesivamente descriptivo y con un nivel limitado de prescripción práctica. Al centrarse en el análisis contextual y en la naturaleza emergente del cambio, ofrece menos orientaciones claras y secuenciales para la acción en comparación con otros enfoques más normativos. Si bien esta característica constituye una fortaleza teórica para comprender la complejidad organizacional, también puede generar incertidumbre en directivos que buscan guías concretas de intervención, especialmente en entornos donde se requieren respuestas rápidas y decisivas (Tsoukas y Chia, 2002).

***Modelo de Transición de William Bridges (1991)***

El Modelo de Transición de William Bridges plantea que el éxito del cambio organizacional depende menos de las modificaciones estructurales y más de la capacidad de gestionar el proceso psicológico que viven las personas al enfrentar una nueva realidad. Bridges distingue de manera fundamental entre *cambio* un evento externo que puede planificarse e implantarse y *transición*,

entendida como la reorientación interna mediante la cual los individuos resignifican lo que dejan atrás y reconstruyen su identidad en función de lo nuevo. Desde esta perspectiva, la transición se convierte en el verdadero núcleo de la adaptación humana, ya que implica afrontar pérdidas, incertidumbre y redefiniciones personales que no pueden acelerarse únicamente mediante acciones técnicas. Como afirma el autor, “el cambio es situacional, pero la transición es psicológica” (Bridges W. , 2009), subrayando que cualquier transformación sostenible requiere atender este proceso interno de ajuste y no solo las dimensiones operativas del cambio.

**Biografía de los autores**

William Bridges (1933–2013) fue un destacado consultor, escritor y académico estadounidense reconocido como uno de los principales referentes en la gestión humana del cambio organizacional. Graduado en Historia y posteriormente doctorado en Literatura Americana por la Universidad de Brown, inició su carrera como profesor universitario antes de orientarse hacia el estudio del comportamiento humano y los procesos de transformación personal. Su experiencia como docente y su interés por la psicología transpersonal lo llevaron a fundar en 1974 William Bridges & Associates, firma dedicada a asesorar organizaciones en la gestión de transiciones y el desarrollo humano.

Durante más de tres décadas, Bridges trabajó con corporaciones, instituciones públicas, universidades y organizaciones sin fines de lucro, consolidándose como pionero en distinguir entre *cambio* y *transición*, lo que dio origen a su obra más influyente: " Transiciones: Dar sentido a los cambios de la vida" (1980), seguido de “Gestión de las transiciones: Aprovechar al máximo el cambio”” (junto a Susan Bridges). Su enfoque se caracterizó por integrar perspectivas psicológicas, humanistas y organizacionales, resaltando la importancia del significado, la pérdida y la reconstrucción identitaria en todo proceso de cambio (Bridges W. , 1991).Durante más de tres décadas, Bridges trabajó con corporaciones, instituciones públicas, universidades y organizaciones sin fines de lucro, consolidándose como pionero en distinguir entre *cambio* y *transición*, lo que dio origen a su obra más influyente: "

Transiciones: Dar sentido a los cambios de la vida" (1980), seguido de “Gestión de las transiciones: Aprovechar al máximo el cambio”” (junto a Susan Bridges). Su enfoque se caracterizó por integrar perspectivas psicológicas, humanistas y organizacionales, resaltando la importancia del significado, la pérdida y la reconstrucción identitaria en todo proceso de cambio (Bridges W. , 1991). Reconocido internacionalmente, su pensamiento ha influido en numerosos modelos contemporáneos de gestión del cambio y ha sido referencia constante para líderes, consultores y académicos. Tras su fallecimiento, su legado continúa a través de la consultora Bridges Transition Consulting, dirigida por su esposa y coautora Susan Bridges, quien ha actualizado y ampliado su obra para responder a los desafíos actuales de las organizaciones.

**Teoría base o constructo**

El modelo de William Bridges se fundamenta en un conjunto de teorías psicológicas, antropológicas y organizacionales desarrolladas a lo largo del siglo XX, las cuales conforman la base conceptual de la transición como proceso humano. Sus raíces más tempranas se encuentran en la teoría de la motivación de Abraham Maslow (1943), que establece que las personas priorizan necesidades de seguridad y estabilidad antes de buscar crecimiento, pertenencia o autorrealización. Este principio es fundamental para comprender por qué, ante el cambio, los individuos requieren primero apoyo emocional y claridad antes de comprometerse con nuevas metas o comportamientos.

De manera complementaria, Bridges se alinea con la distinción propuesta por Douglas McGregor (1960) en su Teoría X y Teoría Y. Mientras la Teoría X presupone que los trabajadores resisten el cambio y necesitan control, la Teoría Y considera a las personas como agentes autónomos capaces de aprender, adaptarse y asumir responsabilidades. El modelo de transición se sustenta en la perspectiva Y, enfatizando que la resistencia no es natural, sino producto del mal manejo de las pérdidas simbólicas asociadas al cambio. De manera complementaria, Bridges se alinea con la distinción propuesta por Douglas McGregor (1960) en su Teoría X y Teoría Y. Mientras la Teoría X presupone que los trabajadores

resisten el cambio y necesitan control, la Teoría Y considera a las personas como agentes autónomos capaces de aprender, adaptarse y asumir responsabilidades. El modelo de transición se sustenta en la perspectiva Y, enfatizando que la resistencia no es natural, sino producto del mal manejo de las pérdidas simbólicas asociadas al cambio. En paralelo, la teoría de sistemas abiertos de Katz y Kahn (1999) aporta la comprensión de que organizaciones e individuos operan como sistemas interdependientes. Desde este enfoque, la transición no ocurre en aislamiento psicológico, sino que afecta y es afectada por cambios en roles, estructuras, rutinas y significados colectivos. Bridges integra esta visión al resaltar que un cambio técnico en un subsistema desencadena ajustes humanos que requieren ser acompañados para restablecer el equilibrio del sistema.

El modelo también incorpora aportes de la antropología simbólica de (Turner, 1969), particularmente su concepto de *liminalidad*, que describe los estados transitorios en los que las estructuras previas se disuelven y emergen nuevas posibilidades. Este principio es la base conceptual de la *Zona Neutral*, entendida como un espacio intermedio caracterizado por ambigüedad, creatividad y redefinición identitaria. El modelo también incorpora aportes de la antropología simbólica de (Turner, 1969), particularmente su concepto de *liminalidad*, que describe los estados transitorios en los que las estructuras previas se disuelven y emergen nuevas posibilidades. Este principio es la base conceptual de la *Zona Neutral*, entendida como un espacio intermedio caracterizado por ambigüedad, creatividad y redefinición identitaria.En el mismo periodo, Bridges recoge influencias de la teoría del duelo de Elisabeth Kübler Ross (1969), quien explica que toda pérdida genera respuestas emocionales como negación, resistencia, ira o aceptación. Esta perspectiva permite comprender por qué el cambio organizacional activa procesos emocionales similares al duelo, especialmente en la fase de *Finalizar, perder y soltar*, donde se debe reconocer lo que queda atrás.

Siguiendo esta línea humanista, Bridges integra los postulados de Rogers (1961), cuyo enfoque terapéutico destaca la importancia de la autenticidad, la aceptación y el acompañamiento emocional.

Según esta perspectiva, las personas pueden adaptarse y reconstruir significado cuando se sienten escuchadas y sostenidas, un principio esencial en la gestión de personas durante el cambio. Siguiendo esta línea humanista, Bridges integra los postulados de Rogers (1961), cuyo enfoque terapéutico destaca la importancia de la autenticidad, la aceptación y el acompañamiento emocional. Según esta perspectiva, las personas pueden adaptarse y reconstruir significado cuando se sienten escuchadas y sostenidas, un principio esencial en la gestión de personas durante el cambio. Un punto de apoyo central del modelo proviene de la teoría del cambio de Kurt Lewin (1947), quien plantea que toda transformación exige "descongelar" patrones previos antes de permitir nuevos comportamientos. Bridges retoma directamente esta idea para explicar que ninguna transición es posible sin abandonar identidades, hábitos o valores vinculados al estado anterior.

Finalmente, el enfoque se fortalece con los planteamientos de la teoría del aprendizaje transformativo de Mezirow (1978), que sostiene que los cambios más profundos implican reinterpretar significados y reconstruir los marcos de referencia personales. Esta perspectiva fundamenta el *Nuevo Comienzo*, entendido como la etapa en que las personas internalizan una narrativa renovada sobre su rol y su propósito. Finalmente, el enfoque se fortalece con los planteamientos de la teoría del aprendizaje transformativo de Mezirow (1978), que sostiene que los cambios más profundos implican reinterpretar significados y reconstruir los marcos de referencia personales. Esta perspectiva fundamenta el *Nuevo Comienzo*, entendido como la etapa en que las personas internalizan una narrativa renovada sobre su rol y su propósito. En conjunto, estas corrientes teóricas motivacionales, humanistas, sistémicas, antropológicas y cognitivas sustentan la premisa central del modelo de Bridges: la transición es un proceso psicológico complejo compuesto por cierres, reorganizaciones y nuevas integraciones, y su adecuado acompañamiento determina la sostenibilidad del cambio organizacional.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

Surge como respuesta a una problemática recurrente en las organizaciones: la mayoría de los cambios fracasan no por errores en el diseño técnico, sino porque no se gestiona adecuadamente la dimensión humana del cambio. Bridges observó que las empresas tendían a centrarse en reorganizar estructuras, introducir nuevas tecnologías o rediseñar procesos, asumiendo que las personas se adaptarían automáticamente a estas modificaciones. Sin embargo, en la práctica, los empleados experimentaban confusión, pérdida, resistencia y una profunda sensación de desorientación que no era atendida por los modelos tradicionales de gestión.

Bridges identificó una brecha crítica: los líderes gestionan el cambio, pero las personas viven la transición. Mientras el cambio representa un evento externo una nueva norma, un nuevo jefe, una nueva estrategia, la transición constituye el proceso psicológico interno mediante el cual las personas dejan atrás lo conocido, atraviesan un período de incertidumbre y finalmente adoptan una nueva identidad o forma de trabajar. Esta distinción reveló que las organizaciones estaban abordando solo la mitad del problema (Bridges W. , 1991).

El modelo nace, entonces, de la necesidad de comprender y acompañar el impacto emocional, simbólico e identitario que tiene el cambio en las personas. Bridges observó que todo cambio implica pérdidas de control, de estabilidad, de competencias dominadas, de relaciones, de estatus o de significado y que, si estas pérdidas no se reconocen y gestionan, las personas quedan atrapadas en resistencia, duelo o ambigüedad, impidiendo que el cambio avance. Por ello, su propuesta responde a una necesidad organizacional fundamental: ofrecer un marco que permita transitar el cambio de manera humana, gradual y psicológicamente sostenible, asegurando que los empleados no solo acepten la nueva realidad, sino que la integren y la hagan funcional. El modelo se convierte así en un puente entre la intención estratégica del cambio y la capacidad de las personas para vivirlo, procesarlo y convertirlo en acción sostenida (Bridges y Mitchell, 2000).

**Características**

Se basa en la premisa de que los cambios organizacionales solo se vuelven sostenibles cuando se atiende el proceso psicológico interno que las personas atraviesan para desprenderse de lo conocido, reorganizar su identidad y adoptar una nueva realidad. Estas características explican cómo funciona ese proceso humano y por qué la transición es diferente

- **Diferencia fundamental entre cambio y transición:** El cambio es externo, situacional y observable; la transición es interna, psicológica y depende del ritmo emocional de las personas. Bridges advierte que confundir ambos conceptos conduce al fracaso del cambio (Bridges W. , 1991).
- **La transición comienza con un final, no con un inicio:** Las personas deben primero soltar roles, creencias y certezas previas. Es un proceso similar al "descongelamiento" antes del cambio descrito por Lewin (1947).
- **Todo cambio implica pérdida y duelo psicológico:** La resistencia no es oposición al cambio en sí, sino reacción emocional a las pérdidas simbólicas que este genera, como estatus, control o identidad profesional (Kübler-Ross, 1969).
- **Existencia de un espacio intermedio de ambigüedad y creatividad**

  La Zona Neutral actúa como un estado liminal donde se suspenden las estructuras previas y surgen nuevas formas de pensar, similar a los ritos de paso de Turner (Turner, 1969).
- **Importancia de la reconstrucción de significado:** La transición exige reconfigurar marcos mentales y narrativas personales, más que cambiar conductas; el verdadero cambio ocurre cuando el individuo resignifica lo que está viviendo (Mezirow, 1978).
- **Las emociones tienen un rol central en la adaptación:** El modelo reconoce que miedo, negación, confusión o frustración no son fallas del cambio, sino partes naturales del proceso humano de transición (Rogers, 1961).

- **La transición requiere seguridad psicológica y acompañamiento:** Las personas avanzan cuando reciben empatía, claridad, escucha y apoyo, condiciones que favorecen la resiliencia y la autorregulación emocional (Bridges W. , 2004).
- **El liderazgo debe ayudar el proceso, no acelerarlo:** La transición no responde a cronogramas de proyecto; se mueve al ritmo de la elaboración emocional y cognitiva de las personas. El rol del líder es contener, guiar y comunicar (Bridges W. , 1991).
- **Toda transición implica redefinición identitaria:** La verdadera adopción del cambio ocurre cuando la persona integra un nuevo sentido de propósito y un nuevo rol dentro de la organización (Bridges W. , 2009).
- **El modelo reconoce el carácter sistémico del cambio humano:** La transición no ocurre de manera aislada: afecta y es afectada por relaciones, normas, cultura y dinámicas colectivas, en coherencia con los planteamientos de la teoría de sistemas (Bridges W. , 2004).

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de transición descrito por William Bridges constituye un recorrido psicológico que las personas deben atravesar para adaptarse de manera auténtica a cualquier transformación organizacional. Presentado inicialmente en *Managing Transitions* y ampliado en sus ediciones posteriores, este enfoque sostiene que la transición no coincide con los hitos del proyecto, sino con el ritmo emocional mediante el cual cada individuo suelta el pasado, atraviesa la incertidumbre y se apropia de lo nuevo (Bridges W. , 2004).

Bridges explica que toda transición comienza con un final, un momento en el que las personas se ven obligadas a desprenderse de roles, prácticas, certezas y símbolos que ya no serán parte de la nueva realidad. Este cierre, que suele activar emociones propias del duelo descrito por Kübler Ross (1969), requiere nombrar claramente las pérdidas, validar la resistencia y ofrecer contención emocional.

Como afirma Bridges (1991), sin este acto de soltar lo anterior “nadie puede avanzar hacia lo nuevo”, por lo que el liderazgo debe ayudar rituales, conversaciones y mensajes que marquen el cierre y reduzcan la ansiedad asociada a la ruptura con el pasado.

Posteriormente, las personas ingresan en lo que Bridges denomina Zona Neutral, un espacio intermedio donde lo antiguo ya no funciona, pero lo nuevo aún no está consolidado. Esta fase, caracterizada por ambigüedad, confusión y vulnerabilidad, encuentra respaldo conceptual en el estado liminal propuesto por Turner (1969), donde se suspenden temporalmente las estructuras previas. Bridges (2004) subraya que, aunque esta etapa suele interpretarse como caótica, es en realidad el núcleo creativo de la transición, pues allí emergen nuevas ideas, aprendizajes y oportunidades de transformación profunda, coherentes con el aprendizaje transformativo de Mezirow (1978). En esta etapa, el rol del líder consiste en acompañar sin presionar, ofrecer dirección flexible, generar seguridad psicológica y permitir que las personas experimenten y reconstruyan significados, tal como destacan las ediciones ampliadas del modelo (Bridges W. , 2009).

Finalmente, la transición culmina cuando las personas alcanzan un Nuevo Comienzo, momento en el que internalizan un propósito renovado y asumen roles y comportamientos alineados con la nueva identidad organizacional. Bridges (1991) aclara que este inicio no coincide con la fecha oficial del cambio, sino con el momento en que cada individuo logra convertir la novedad en sentido personal. Más adelante, Bridges (2004) enfatiza que un nuevo comienzo requiere claridad en el propósito, una imagen motivadora de la nueva realidad y los primeros pasos concretos para actuar en ella. En la edición de 2009, él y Susan Bridges agregan que esta etapa implica una profunda reconstrucción del yo, donde lo nuevo se conecta con aspiraciones de crecimiento y autorealización, en coherencia con los planteamientos motivacionales de Maslow (1943). Para consolidar este período, el liderazgo debe apoyar logros, reconocer avances, proporcionar retroalimentación continua y anclar el cambio en las

prácticas y sistemas diarios, garantizando que lo nuevo se estabilice y se convierta progresivamente en cultura.

**Agente de cambio**

En el Modelo de Transición, el agente de cambio actúa como el facilitador del proceso psicológico que las personas atraviesan al desprenderse de lo antiguo, atravesar la incertidumbre y adoptar una nueva realidad. Su rol se vincula estrechamente con el liderazgo transformacional, ya que requiere acompañar emocionalmente, generar sentido y movilizar a los individuos más allá de la ejecución técnica del cambio. Bridges (2004) destaca que el verdadero agente de cambio no se limita a comunicar directrices, sino que reconoce las pérdidas simbólicas que experimentan las personas y valida la resistencia como una reacción natural. Esta actitud refleja la "consideración individualizada" propia del liderazgo transformacional, que permite que cada persona transite la transición a su propio ritmo.

En la Zona Neutral, el líder transformacional actúa como guía y contenedor, proporcionando seguridad psicológica, promoviendo la experimentación y estimulando nuevas formas de pensar, coherente con la "estimulación intelectual" descrita por Bass. Su función es sostener el proceso sin acelerarlo, protegiendo este espacio de ambigüedad donde, según Bridges (2004), se generan las innovaciones más significativas.

Finalmente, el agente de cambio se convierte en arquitecto de sentido durante el Nuevo Comienzo, articulando un propósito claro, modelando comportamientos y reforzando la narrativa del cambio. Este componente inspirador, que Bridges y Susan Bridges destacan en su edición de 2009, coincide con la capacidad transformacional de movilizar motivación y construir identidad colectiva. En síntesis, el agente de cambio en el modelo de Bridges encarna un liderazgo transformacional que inspira, acompaña y resignifica, permitiendo que la transición sea vivida no solo como exigencia organizacional, sino como proceso humano de crecimiento y reintegración.

**Aplicabilidad del modelo**

El Modelo de Transición de William Bridges resulta especialmente aplicable en contextos donde el éxito del cambio depende de la capacidad de las personas para reinterpretar su realidad, reconstruir significados y adaptarse de manera emocional y cognitiva a nuevas formas de trabajar. En la edición revisada de *Managing Transitions*, el autor enfatiza que el modelo está diseñado precisamente para "poner en el centro la experiencia humana del cambio", ofreciendo a líderes y organizaciones una guía práctica para acompañar la dimensión psicológica que normalmente queda fuera de los planes técnicos de transformación (Bridges W. , 2004).

El modelo es particularmente útil durante procesos de reestructuración, fusiones, adquisiciones, rediseños de roles, implementación de nuevas tecnologías, cambios estratégicos, reorganización cultural o transiciones de liderazgo, donde las modificaciones no solo alteran estructuras, sino las identidades, rutinas y certezas que sostienen el funcionamiento cotidiano de las personas. En estos escenarios, el enfoque de Bridges (2004) proporciona un mapa para reconocer las pérdidas asociadas al cambio, gestionar las emociones de incertidumbre que emergen en los períodos intermedios y construir nuevas narrativas que permitan a los individuos comprometerse genuinamente con la nueva realidad.

Su aplicabilidad se extiende también a ámbitos de gestión del talento, coaching, desarrollo de liderazgo y bienestar laboral, en los que el énfasis recae en el acompañamiento psicológico y en la seguridad emocional como condiciones para el aprendizaje y la reinvención personal. En contextos de alta presión, fatiga por cambios sucesivos o climas de desconfianza, el modelo de Bridges permite introducir una mirada más humanista, que prioriza la empatía, la escucha y la contención como elementos indispensables para sostener el desempeño. En el sector educativo y en instituciones públicas, el modelo resulta pertinente para gestionar transiciones que involucran múltiples actores, ritmos diferenciados y fuertes componentes simbólicos, como reformas académicas, cambios normativos, transformación de servicios o procesos de modernización administrativa. Al poner el foco en la experiencia subjetiva de estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo, facilita la

aceptación progresiva de nuevas prácticas y reduce las tensiones derivadas de la resistencia o la falta de claridad.

Asimismo, su conceptualización de la Zona Neutral como un espacio legítimo de ambigüedad, exploración e innovación lo hace especialmente valioso en entornos de innovación y agilidad organizacional, donde los cambios frecuentes pueden generar desgaste psicológico. En estos contextos, el modelo ayuda a normalizar la incertidumbre, canalizarla como oportunidad de aprendizaje y sostener la resiliencia de los equipos ante ciclos de cambio acelerado (Bridges W. , 2004). Asimismo, su conceptualización de la Zona Neutral como un espacio legítimo de ambigüedad, exploración e innovación lo hace especialmente valioso en entornos de innovación y agilidad organizacional, donde los cambios frecuentes pueden generar desgaste psicológico. En estos contextos, el modelo ayuda a normalizar la incertidumbre, canalizarla como oportunidad de aprendizaje y sostener la resiliencia de los equipos ante ciclos de cambio acelerado (Bridges W. , 2004). En síntesis, el modelo de Bridges es aplicable siempre que la transformación implique un impacto humano significativo. Su enfoque integrador permite traducir decisiones estratégicas en experiencias de cambio sostenibles, fortaleciendo el compromiso, la claridad y la capacidad adaptativa de las personas, y convirtiendo la transición en un proceso de reconstrucción y crecimiento más que en una ruptura abrupta.

**Ventajas**

El Modelo de Transición ofrece un enfoque profundamente humano para gestionar el cambio organizacional, destacándose por su capacidad para comprender y acompañar los procesos emocionales, cognitivos e identitarios que las personas experimentan durante las transformaciones. Esta perspectiva permite:

- **Aborda la dimensión humana del cambio de manera explícita y estructurada**: Ofrece un marco claro para comprender cómo las personas experimentan pérdidas, incertidumbre y

reconstrucción personal, algo que Bridges considera indispensable para evitar la resistencia emocional (Bridges W. , 2004).

- **Diferencia entre cambio técnico y transición psicológica**: Permite entender que implementar un cambio no garantiza su adopción, lo que ayuda a los líderes a actuar sobre las causas reales de la resistencia, y no solo sobre los síntomas (Bridges W. , 1991).
- **Reconoce el valor emocional de las pérdidas y legitima el duelo psicológico**

  Su enfoque posibilita que las organizaciones gestionen emociones incómodas de manera responsable, en coherencia con la teoría del duelo (Kübler-Ross, 1969).
- **Fortalece la seguridad psicológica y el clima de confianza:** Al priorizar la empatía, la validación emocional y la claridad, crea entornos que facilitan la adaptación y reducen la incertidumbre (Rogers, 1961).
- **Facilita la innovación y el aprendizaje en momentos de ambigüedad:** La conceptualización de la Zona Neutral como espacio creativo permite transformar la incertidumbre en exploración y generación de nuevas soluciones (Turner, 1969).
- **Promueve una reconstrucción identitaria profunda y sostenible:** El modelo alienta a las personas a reinterpretar su rol y su propósito, alineándose con los principios del aprendizaje transformativo (Mezirow, 1978).
- Favorece el liderazgo transformacional y humanista: Su aplicación requiere líderes capaces de inspirar, contener y generar sentido, cualidades esenciales del liderazgo transformacional (Bridges W. , 2004).
- Es aplicable en una amplia variedad de contextos organizacionales: Funciona en cambios estructurales, tecnológicos, culturales, educativos o institucionales porque se centra en la experiencia humana, que es transversal (Bridges W. , 2004).

**Limitaciones**

Aunque el Modelo de Transición de Bridges aporta una comprensión profunda del impacto psicológico y emocional del cambio, la literatura especializada coincide en que presenta limitaciones relevantes cuando se aplica a contextos organizacionales complejos y dinámicos. Una de las críticas más recurrentes señala su énfasis casi exclusivo en la experiencia individual, lo que reduce su capacidad para explicar dinámicas sistémicas como la estructura organizativa, las relaciones de poder, los marcos normativos y los condicionamientos institucionales que influyen decisivamente en los procesos de cambio (Rosenbaum et al., 2018). Desde esta perspectiva, el modelo resulta particularmente débil para analizar transformaciones estructurales profundas, ya que no incorpora una lectura política del cambio ni explica de manera suficiente la resistencia como fenómeno colectivo, estratégico y, en muchos casos, racional. En esta línea, Pettigrew (1987) sostiene que su aplicabilidad es limitada en procesos de cambio organizacional de gran escala, donde los intereses divergentes, los conflictos internos y los juegos de poder adquieren un rol central en la configuración y sostenibilidad del cambio.

Asimismo, se cuestiona que el modelo no ofrezca herramientas concretas para la planificación y gestión del cambio, tales como metodologías de diagnóstico organizacional, análisis de impacto, diseño de intervenciones, cronogramas de implementación o gestión sistemática de stakeholders, lo que restringe significativamente su utilidad práctica como marco autónomo (Cameron y Green, 2015). Aunque describe con claridad las transiciones emocionales por las que atraviesan las personas, no proporciona orientaciones operativas para conducir el cambio de manera estructurada ni para alinear dichas transiciones con objetivos estratégicos, indicadores de desempeño o sistemas de control. Adicionalmente, la conceptualización de la “zona neutral” ha sido objeto de críticas, ya que puede interpretarse como un período de improductividad, ambigüedad o vacío organizacional, especialmente en contextos donde predominan lógicas de eficiencia, control y presión por resultados inmediatos (Kotter J. , 1996). Esta interpretación puede generar resistencia por parte de la alta dirección y dificultar

la aceptación del modelo en organizaciones fuertemente orientadas al desempeño y la estabilidad operativa.

Finalmente, diversos autores advierten que el Modelo de Transición de Bridges tiene tendencia a asumir una secuencia relativamente lineal y universal de las etapas del cambio, lo cual no siempre refleja la complejidad, la incertidumbre y la no linealidad de las experiencias reales en las organizaciones. Dawson (2003) sostiene que los procesos de cambio suelen ser desordenados, no secuenciales e incluso cíclicos, con avances y retrocesos que desafían la lógica de etapas claramente delimitadas. De manera complementaria, Oreg (2011) señalan que las reacciones emocionales ante el cambio no siguen patrones homogéneos, sino que varían considerablemente según factores culturales, contextuales, grupales e individuales. Esta simplificación puede conducir a una visión reduccionista del cambio, subestimando la diversidad de respuestas emocionales y reforzando implícitamente la idea de que las dificultades del proceso recaen en las personas y no en decisiones estratégicas, fallas estructurales o problemas de liderazgo, lo que refuerza la necesidad de utilizar el modelo de Bridges como un complemento humanista y no como un marco explicativo integral del cambio organizacional.

### *Modelo de los 10 mandamientos para el cambio de Kanter, Stein & Jick (1992)*

El modelo de Kanter, Stein & Jick (1992) presenta diez “mandamientos” prácticos y secuenciales para planificar e implementar el cambio organizacional, enfatizando diagnóstico, visión compartida, separación del pasado, múltiples palancas de influencia, gestión de la transición y la institucionalización del cambio.

#### Biografía de los autores

Rosabeth Moss Kanter[15] (Cleveland, Ohio, EE. UU., 15 de marzo de 1943), destacada socióloga, escritora estadounidense cuyos intereses se centran en la dinámica de la cultura corporativa, los

[15] **Rosabeth Moss Kanter:** (1943-), socióloga y profesora de la Harvard Business School, reconocida por sus aportes en liderazgo, innovación y cambio organizacional. Autora de obras influyentes como The Change

enfoques de gestión y el cambio corporativo. Obtuvo el título de B.A. en Sociología y Literatura Inglesa en Bryn Mawr College (1964), y luego realizó sus estudios de posgrado en la University of Michigan, donde obtuvo la maestria en Sociología (1965) y Ph.D. en Sociología (1967), (Britannica Money, 2025). Actualmente, enseña en la Harvard Business School como Ernest L. Arbuckle Professor of Business Administration, centrada en estrategia, innovación y liderazgo para el cambio (Harvard Kennedy School, 2025). Ha publicado más de una decena de libros influyentes, entre ellos Men and Women of the Corporation (1977), The Change Masters (1984) y Confidence: How Winning Streaks & Losing Streaks Begin & End (2004) y ha asesorado a empresas y gobiernos en temas de transformación organizacional y liderazgo (Britannica Money, 2025). Asi mismo, cofundó la Advanced Leadership Initiative de Harvard (2008-2018) como una iniciativa para que líderes experimentados apliquen sus competencias a retos sociales y globales. Entre sus múltiples reconocimientos figura haber sido listada entre las "50 mujeres más poderosas del mundo" por Times of London y reconocida como una de las "pensadoras más influyentes del business" según Thinkers50 (London Speaker Bureau, 2025)

Barry A. Stein[16] es reconocido principalmente por su colaboración con Rosabeth Moss Kanter y Todd D. Jick en la elaboración y edición del libro The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It (Free Press, 1992). En esta obra, Stein desempeñó un doble rol: el de coautor aportando estudios de caso y capítulos analíticos y el de editor académico, contribuyendo a estructurar el compendio de experiencias y marcos conceptuales sobre el cambio organizacional en empresas contemporáneas.

Masters (1984) y Confidence (2004). Considerada una de las pensadoras más destacadas en gestión y cultura corporativa (Harvard Kennedy School, 2025; Britannica Money, 2025).

[16] **Barry A. Stein**: académico y consultor en gestión organizacional, reconocido principalmente por su colaboración con Rosabeth Moss Kanter y Todd D. Jick en *The Challenge of Organizational Change* (1992), donde aportó análisis y casos sobre liderazgo y transformación empresarial

Todd D. Jick[17], académico especializado en liderazgo y cambio organizacional. Ha tenido una distinguida trayectoria tanto en el ámbito académico como en la consultoría. En 2020, asumió la dirección del programa Reuben Mark de Carácter Organizacional y Liderazgo. Es máster y doctor en Comportamiento Organizacional por la Universidad de Cornell. Fue profesor en la Harvard Business School durante diez años y profesor visitante de Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en INSEAD y la London Business School. Ha desarrollado cursos, con gran demanda entre los que encuentran «Cambio Organizacional» y «Superando las Divisiones en Estados Unidos», impartidos juntamente con el profesor Bruce Usher. Su libro de texto de referencia, «Managing Change: Cases and Concepts», ha sido la obra de referencia en el campo durante los últimos 15 años, y sus más de 100 casos prácticos se encuentran entre los más vendidos en plataformas de casos. Actualmente Senior Lecturer en la Columbia Business School, donde fue nombrado Faculty Director del Reuben Mark Initiative for Organizational Character and Leadership (2020), (Columbia Business School, 2025).

**Teoría base o constructo**

El modelo toma como base la tradición del cambio planificado desarrollada por Kurt Lewin (1947) quien planteó que toda organización se mantiene en un equilibrio dinámico entre fuerzas impulsoras y restrictivas, donde el cambio ocurre a través de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento, que permiten liberar las viejas prácticas, incorporar nuevas conductas y estabilizar los resultados alcanzados

Estas tres fases se asocian directamente con los “Diez Mandamientos” de Kanter, Stein y Jick, ya que ambos enfoques describen un proceso racional, deliberado y gestionado en el tiempo, donde los

[17] **Todd D. Jick**: académico y consultor experto en liderazgo y cambio organizacional, es máster y doctor en Comportamiento Organizacional por la Universidad de Cornell. Fue profesor en la Harvard Business School e INSEAD y actualmente es Senior Lecturer en la Columbia Business School. Autor del texto de referencia Managing Change: Cases and Concepts, ampliamente utilizado en la formación ejecutiva.

líderes actúan como facilitadores del tránsito desde un estado actual hacia uno deseado. En este sentido, las fases de Lewin se reflejan en los mandamientos de Kanter a través de acciones específicas: el descongelamiento se manifiesta en los pasos, crear una visión compartida, generar urgencia y construir compromiso; mientras que el cambio, se observa en la implementación coordinada de estrategias, la comunicación constante y la eliminación de barreras; mientras que el recongelamiento se traduce en la institucionalización de los nuevos comportamientos, el refuerzo cultural y la consolidación del aprendizaje organizacional (Kanter et al., 1992).

Así mismo, el modelo se asocia estrechamente con el Desarrollo Organizacional (DO), corriente que amplió la visión de Lewin al introducir una orientación más participativa y humanista del cambio, destacando la relevancia de la cultura, los equipos y la comunicación como factores determinantes para el éxito de las transformaciones (French y Bell, 1999). Desde esta perspectiva, los autores no proponen una teoría completamente nueva del cambio, sino que reinterpretan los fundamentos clásicos del cambio planificado y del DO, traduciéndolos a un lenguaje práctico y directivo, útil para líderes y consultores que gestionan transformaciones en entornos empresariales complejos.

En este sentido, los autores retoman la herencia conceptual del DO y la reformulan desde una óptica más pragmática y estratégica, adaptada al contexto de los años noventa, marcado por procesos de reestructuración, globalización y creciente presión competitiva. Su propuesta de los “Diez Mandamientos para Implementar el Cambio” busca operacionalizar los principios del cambio planificado, ofreciendo una guía de acción estructurada que combina tanto el análisis racional del sistema organizacional (diagnóstico, planificación, visión y alineación estructural) como la gestión de las dimensiones humanas del cambio (comunicación, participación, compromiso y refuerzo cultural).

Así mismo, el enfoque resultante es holístico. Integra los fundamentos teóricos del cambio planificado con aprendizajes derivados de la práctica consultiva y de estudios de caso reales, mostrando que los cambios exitosos requieren la activación simultánea de múltiples palancas estructurales,

culturales, tecnológicas y conductuales (Kanter et al., 1992). Los autores sostienen que las transformaciones sostenibles se producen cuando el liderazgo estratégico logra alinear la visión, la estructura, los procesos y los incentivos con las nuevas metas organizacionales.

De igual modo, el modelo incorpora la influencia de las teorías de sistemas abiertos, que conciben a la organización como un conjunto interdependiente de subsistemas: personas, estructuras, procesos y entorno, que deben mantener un equilibrio adaptativo frente a las demandas externas (Burke y Litwin, 1992). Desde esta mirada, los "mandamientos" de Kanter pueden entenderse como mecanismos de ajuste sistémico, diseñados para acompañar la transición organizacional y consolidar el aprendizaje colectivo tras el cambio.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El surgimiento del Modelo de los Diez Mandamientos de Kanter, Stein y Jick se enmarca en el contexto de finales de los años ochenta e inicios de los noventa, una etapa caracterizada por profundas transformaciones organizacionales asociadas a la globalización, la apertura de los mercados, la innovación tecnológica y la creciente presión por la competitividad internacional. Durante este periodo, numerosas empresas emprendieron procesos de reestructuración, fusiones, adquisiciones y reducciones de personal (downsizing), con el propósito de aumentar su eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno (Kanter et al., 1992)

Sin embargo, una gran proporción de estas iniciativas de transformación no alcanzaban los resultados esperados. Las organizaciones experimentaban altas tasas de fracaso en proyectos de cambio debido a problemas de liderazgo, resistencia cultural, falta de visión estratégica y una débil gestión del proceso humano (Burnes B. , 2007). En este escenario, los enfoques tradicionales de cambio planificado herederos del modelo de Kurt Lewin resultaban insuficientes para responder a las complejas dinámicas sociales y estructurales de las corporaciones contemporáneas, especialmente en entornos de incertidumbre y competencia global (Stouten et al., 2018).

Frente a esta realidad, los autores desarrollaron un conjunto de principios operativos o "mandamientos" destinados a guiar a los líderes organizacionales en la gestión efectiva del cambio. Su propuesta surge como resultado de años de investigación aplicada, consultoría y análisis de casos empresariales reales, muchos de ellos provenientes de experiencias observadas en grandes corporaciones estadounidenses e internacionales durante procesos de reestructuración o transformación cultural. De este modo, la motivación principal de los autores fue traducir las lecciones prácticas derivadas de la experiencia empírica en reglas prescriptivas y accionables que incrementaran la probabilidad de éxito en los procesos de cambio. En lugar de formular una teoría abstracta, Kanter y sus colegas buscaron integrar las evidencias prácticas y el conocimiento de campo acumulado durante sus labores académicas y consultivas, especialmente desde la Universidad de Harvard, donde Kanter y Jick impartían cursos y asesoraban a ejecutivos sobre liderazgo transformacional y cambio organizacional.

El resultado de este trabajo se publicó en la obra The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It (1992), donde se exponen los "Diez Mandamientos para Implementar el Cambio" como una guía metodológica para dirigir transformaciones organizacionales complejas. Cada "mandamiento" sintetiza un principio clave extraído del análisis comparado de casos exitosos y fallidos, y busca ofrecer una secuencia lógica y práctica para gestionar las etapas de diagnóstico, movilización, ejecución y consolidación del cambio (Kanter et al., 1992).

**Características**

Según Kanter, Stein, & Jick (1992), el Modelo de los Diez Mandamientos para Implementar el Cambio posee características representativas, entre ellas:

- **Enfoque prescriptivo y operativo:** Se presenta como una guía operativa compuesta por acciones concretas dirigidas a gestores y líderes del cambio, más que como un marco teórico abstracto. Su objetivo es traducir la teoría en práctica mediante principios aplicables a situaciones reales de transformación organizacional.

- **Estructura no lineal:** Aunque los diez mandamientos están estructurados en una secuencia lógica que sugiere un orden de implementación, los autores destacan que estos pasos no son rígidos y pueden adaptarse según el contexto, ritmo y complejidad del cambio.
- **Centralidad del liderazgo y gestión de la transición:** El modelo subraya la importancia del rol del gerente general y de los líderes formales e informales en la conducción del cambio. Plantea que la transición debe gestionarse activamente, con una comunicación clara, patrocinadores comprometidos y una estructura temporal que facilite la transformación.
- **Base empírica y enfoque pragmático:** el modelo fue elaborado a partir de investigaciones de campo y experiencias de consultoría, lo que refuerza su aplicabilidad práctica. Kanter y sus colegas analizaron múltiples casos de cambio organizacional en grandes corporaciones norteamericanas (como IBM, General Electric y Ford), sintetizando patrones de éxito.

**Proceso de gestión del cambio**

Rosabeth Kanter, Barry Stein y Todd Jick en su obra “The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It” (1992), proponen diez pasos, los cuales los detallan de la siguiente manera:

(1) Análisis de la organización y la necesidad de cambio, consiste en comprender en profundidad la organización, para identificar los factores que motivan el cambio y aquellos obstáculos que podrían limitarlo, teniendo en cuenta variables estructurales, culturales, tecnológicas y humanas. Este análisis permite definir con claridad la magnitud del cambio requerido y establecer un punto de partida realista para el diseño de estrategias. Según los autores, “el cambio efectivo empieza con una comprensión honesta de la organización actual y de las fuerzas que impulsan la necesidad de transformación”

(2) Creación de una visión compartida y una dirección común, enfocado en el liderazgo de quien tiene la responsabilidad de desarrollar una visión inspiradora y coherente que comunique con claridad hacia dónde se dirige la organización y por qué la transformación resulta necesaria. Para los autores, la

visión funciona como un marco de referencia compartido que orienta las decisiones y alinea los esfuerzos colectivos, donde los autores destacan que una visión efectiva debe ser “lo suficientemente ambiciosa para inspirar, pero lo bastante clara para guiar la acción” (Kanter et al., 1992).

(3) Ruptura con el pasado. Los autores advierten que ningún cambio profundo puede consolidarse sin una ruptura simbólica y práctica con el pasado. Este mandamiento implica identificar y dejar atrás los valores, estructuras o rutinas que obstaculizan el progreso. En este apartado resulta fundamental destacar que “Las viejas prácticas ejercen una poderosa inercia cultural; deben ser reconocidas y, si es necesario, deben ser abandonadas” (Kanter et al., 1992). Esta fase busca crear el espacio psicológico y organizativo para que los nuevos comportamientos puedan emerger.

(4) Creación de conciencia sobre la necesidad de un cambio importante. Kanter y sus colegas señalan que las organizaciones suelen resistirse al cambio cuando no perciben una necesidad inmediata. Por ello, el liderazgo debe generar un sentido de urgencia legítimo, comunicando las consecuencias de la inacción y las oportunidades del cambio. Esta etapa no busca inducir miedo, sino movilizar energía y compromiso, mostrando por qué el cambio es prioritario para la supervivencia o competitividad de la organización.

(5) Reforzar un fuerte rol de liderazgo. Resalta la necesidad de un liderazgo visible y comprometido, capaz de guiar el proceso, mantener la coherencia estratégica y actuar como modelo de los nuevos comportamientos. Los líderes del cambio deben no solo formular estrategias, sino también inspirar y motivar a otros, gestionando las emociones, los conflictos y la incertidumbre asociados al proceso

(6) Búsqueda de apoyo político para crear una base sólida para el cambio. Todo cambio implica redistribución de poder, por lo que se subraya la necesidad de alinear apoyos políticos y crear coaliciones que respalden la iniciativa. Esto incluye identificar actores clave, ganar su compromiso y construir una red de patrocinadores que refuercen la legitimidad del cambio. Por ello “El apoyo político

no se obtiene por accidente; debe ser cultivado y sostenido durante todo el proceso" (Kanter et al., 1992)

(7) Desarrollo de un plan de implementación. Una vez establecida la visión y asegurado el apoyo político, el modelo propone la formulación de un plan de acción detallado, que incluya objetivos, recursos, responsabilidades, indicadores y plazos. Este plan debe ser realista y flexible, de manera que permita ajustes según los resultados o resistencias emergentes. Para ello, los autores recomiendan además establecer metas intermedias ("short-term wins") que mantengan la motivación y el impulso organizacional.

(8) Establecer estructuras facilitadoras para ayudar a implementar el cambio. Se hace énfasis en la creación de mecanismos organizativos que faciliten la transición, tales como equipos de proyecto, programas de incentivos, capacitación, o pruebas piloto. Estas estructuras habilitadoras proporcionaran los medios para convertir las intenciones en acción efectiva, eliminando barreras burocráticas o procedimentales

(9) Comunicación del cambio abierta y honesta, e involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de cambio. La comunicación es el eje transversal del proceso. Los autores destacan que los líderes deben comunicar de manera constante, abierta y veraz, reconociendo tanto los avances como las dificultades. Además, promueven la participación de los empleados, ya que el compromiso se logra a través del involucramiento genuino en las decisiones y acciones

(10) Finalmente, el cambio debe apoyarse e institucionalizarse para incorporar nuevos comportamientos en las operaciones diarias. El último mandamiento busca asegurar la permanencia del cambio mediante su incorporación a la cultura organizacional. Esto implica ajustar políticas, procedimientos y sistemas de recompensas para apoyar los comportamientos deseados. Kanter, et al. (1992), afirman que "el cambio no está completo hasta que los nuevos modos de actuar se vuelven los

modos normales de actuar" (p. 376). Esta institucionalización consolida el aprendizaje organizacional y evita la regresión a prácticas anteriores.

**Agente de cambio**

En el marco del modelo de los "Diez Mandamientos", la responsabilidad del cambio se atribuye principalmente al liderazgo organizacional representado por la alta dirección o los líderes formales, sin embargo, los autores reconocen la importancia del apoyo político, los patrocinadores y la participación de otros niveles. En este sentido, el modelo propone una visión jerárquico-colaborativa del agente de cambio, en la que la alta dirección impulsa la visión y legitima el proceso, los líderes intermedios actúan como traductores del cambio asegurando su ejecución operativa, los patrocinadores y defensores fortalecen la coalición política necesaria para mantener el impulso, y los equipos de implementación funcionan como estructuras habilitadoras que transforman las decisiones estratégicas en acciones concretas.

Asimismo, Rosabeth Kanter, Barry Stein y Todd Jick (1992) sostienen que el éxito del cambio depende de la capacidad del liderazgo para lograr alinear la visión, la estructura, los procesos y los incentivos con las nuevas metas organizacionales, movilizando apoyo y manteniendo el impulso durante todo el proceso. En su planteamiento, el agente central del cambio no es una figura única o externa (como el consultor), sino el líder interno que actúa desde el corazón de la organización para dirigir la transformación.

**Aplicabilidad del modelo**

Respecto a la aplicabilidad, el modelo de los diez mandamientos se ha demostrado útil en contextos organizacionales caracterizados por cambios estratégicos planificados y de alta complejidad. Se ha implementado con éxito en grandes corporaciones durante procesos de reestructuración, fusiones y programas de transformación tecnológica, donde es necesario un liderazgo fuerte y coordinado para alinear las diferentes palancas del cambio (Graetz, 2000). En cuanto al tipo de organización, el modelo

es aplicable tanto en empresas privadas como en instituciones del sector público, especialmente en aquellas que requieren un enfoque top-down o híbrido, con patrocinio ejecutivo y participación de líderes intermedios y equipos de implementación (Teczke et al., 2017). Su estructura secuencial y colaborativa facilita la coordinación entre niveles jerárquicos, legitima las iniciativas estratégicas y asegura que las decisiones se traduzcan en acciones concretas.

El modelo refleja una visión contingente del cambio, reconociéndose que no existe una única forma de implementarlo. Cada mandamiento puede adaptarse según el tipo de organización, el nivel de urgencia, la magnitud de la transformación o la cultura dominante. Esta flexibilidad convierte al modelo en un enfoque híbrido, que combina la racionalidad planificada del cambio clásico con la adaptabilidad contextual exigida por las organizaciones modernas (Kanter et al., 1992). En consecuencia, el modelo sigue siendo una referencia vigente, pues integra la estructura de Lewin y la filosofía del DO en un marco práctico que orienta a los líderes hacia una gestión del cambio eficaz, participativa y sostenida en el tiempo. En este sentido, el modelo se enfoca principalmente en organizaciones maduras, caracterizadas por estructuras formalizadas, jerarquías definidas y una cultura institucional consolidada.

**Ventajas**

Entre sus ventajas principales se destaca:

- **Orientación práctica y accionable:** El modelo propone pasos concretos y claros que los líderes pueden implementar directamente, traduciendo la teoría en acciones aplicables en la gestión del cambio (Kanter et al., 1992).
- **Enfoque múltiple**: No sólo tiene enfoque cultural y técnico, si no también integra dimensiones estructurales, culturales, comunicacionales y de incentivos, reconociendo que el cambio efectivo no depende de un solo aspecto (Stouten et al., 2018).

- **Alineamiento con la evidencia empírica**: Sus recomendaciones prácticas coinciden con hallazgos empíricos sobre diagnóstico, visión, comunicación y refuerzo, lo que refuerza su validez y aplicabilidad (Stouten et al., 2018).

**Limitaciones**

El modelo de los "Diez Mandamientos" ofrece un enfoque práctico y directo para implementar cambios organizacionales; no obstante, presenta limitaciones que restringen su aplicabilidad universal. En primer lugar, según lo mencionado por Appelbaum et al. (2012), su carácter normativo y top-down implica que se centra en acciones prescritas para líderes, dejando en segundo plano los procesos emergentes, informales o bottom-up que pueden ser cruciales en ciertas organizaciones. Además, aunque su orientación práctica es valiosa, el modelo carece de una fundamentación teórica sólida. Se configura más como una lista de "qué hacer" que, como una explicación causal completa del cambio, lo que limita su capacidad para ofrecer comprensión profunda sobre los mecanismos que generan transformación organizacional (Appelbaum et al., 2012).

Así mismo, la evidencia empírica que respalda la eficacia de la secuencia completa es parcial. Si bien cada elemento del modelo tiene soporte empírico individual, son escasos los estudios que comprueben que seguir todos los mandamientos en el orden propuesto garantiza resultados positivos en todos los contextos organizacionales. Revisiones recientes destacan estas lagunas, señalando que la aplicabilidad universal y la estructura secuencial del modelo requieren mayor validación (Stouten et al., 2018)

***Modelo de Cummings y Worley (1993)***

El modelo de Cummings & Worley (1993) conceptualiza la gestión del cambio como un proceso planificado y sistemático que organiza el cambio en cuatro actividades interrelacionadas: entrada y establecimiento de contrato, diagnóstico, planificación e implementación, y evaluación e institucionalización del cambio. Etapas desarrolladas de forma secuencial pero interdependiente, ya que

no constituyen un proceso rígido, sino flexible y adaptable, en el que las distintas fases se influyen mutuamente y pueden repetirse o modificarse según las condiciones, aprendizajes y necesidades que surgen durante el proceso de cambio.

**Biografía de los autores**

Thomas G. Cummings [18], experto de renombre en el diseño de organizaciones de alto rendimiento y en la gestión del cambio estratégico. Ha publicado 25 libros, entre ellos *Handbook of Organization Development* y *Organizational Development and Change*, y más de 80 artículos. Ha formado parte del consejo editorial o ha sido editor de 10 revistas, incluida Academy of Management Review. Recibió premios al mejor artículo en 1990 y 1994, y en 2007 el premio al Libro del Año de la Academy of Human Resource Management. El profesor Cummings fue presidente de la Academy of Management, la principal organización profesional para académicos en gestión y organización. (USC Marshall, 2025)

Christopher G. Worley[19], académico, investigador y consultor estadounidense especializado en desarrollo organizacional, agilidad estratégica y diseño organizativo. Obtuvo el título de Bachelor of Science en Psicología Ambiental en Westminster College, posteriormente una Maestría en Ciencias en Gestión de Áreas Silvestres y Recreación al Aire Libre en la Colorado State University, y una Maestría en Desarrollo Organizacional en la Pepperdine University. Culminó su Doctorado en Gestión Estratégica en la University of Southern California, con áreas secundarias en Teoría de la Organización y Desarrollo Organizacional (Pepperdine University , 2025). Ha sido director del programa de Maestría en Ciencias de

[18] **Thomas G. Cummings**, experto en diseño organizacional y gestión del cambio estratégico, autor de más de 25 libros y 80 artículos, incluyendo Handbook of Organization Development. Fue presidente de la Academy of Management y ha recibido múltiples reconocimientos por sus contribuciones académicas (USC Marshall, 2025).

[19] **Christopher G. Worley**, académico y consultor estadounidense, experto en desarrollo organizacional, agilidad estratégica y diseño organizativo. Coescritor de las siete ediciones de Organization Development and Change. Su trayectoria combina docencia, investigación y consultoría.

la Organización en la Pepperdine Graziadio Business School y presidió la División de Desarrollo y Cambio Organizacional de la Academy of Management. Su labor académica se complementa con más de quince años de experiencia directiva y de consultoría en organizaciones de sectores como tecnología, consumo masivo, aeroespacial, salud, servicios financieros y sector público (Pepperdine University , 2025).

Es autor y coautor de obras influyentes en el campo del cambio organizacional, entre ellas, The Agility Factor, Becoming Agile, Management Reset, Built to Change, y Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage. Junto con Thomas G. Cummings ha coescrito las siete ediciones del libro Organization Development and Change, considerado el texto de referencia más influyente en desarrollo organizacional a nivel global. Sus investigaciones han sido publicadas en revistas académicas como Sloan Management Review, Journal of Applied Behavioral Science, Organizational Dynamics y Journal of Organization Behavior. Entre sus reconocimientos destacan el Douglas McGregor Award (2012) al mejor artículo en JABS, el Larry Porter Award (2011) otorgado por la OD Network, y el Emerald Literati Award (2011) por su contribución académica.

**Teoría base o constructo**

El Modelo General de Cambio Planificado se sustenta en tres marcos conceptuales ampliamente reconocidos dentro del Desarrollo Organizacional (DO): el modelo de cambio de Lewin, el modelo de investigación-acción y el modelo positivo (Cummings y Worley, 1993).

En primer lugar, el aporte de Kurt Lewin constituye la base estructural del proceso de cambio, al proponer las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento, que explican la transición organizacional desde un estado inicial hacia uno deseado mediante la reducción y creación de fuerzas que promueven nuevas conductas (Lewin, 1947). En este sentido se asocia directamente al modelo debido a la arquitectura secuencial del modelo, que proporcionan lógica temporal de guía para la transición organizacional.

En segundo término, la investigación-acción aporta una metodología participativa y cíclica mediante la cual los miembros de la organización colaboran en el diagnóstico, la planificación y la evaluación del proceso, integrando aprendizaje continuo y retroalimentación sistemática. De este modo, Cummings y Worley (1993) incorporan este enfoque para estructurar ciclos continuos de diagnóstico, planificación, intervención y evaluación, asegurando que el cambio sea construido de manera conjunta entre consultores y miembros de la organización. De tal manera que se introduce mecanismos de retroalimentación constante, aprendizaje organizacional y participación, elementos clave para sostener cambios planificados.

Finalmente, surge en el contexto del modelo positivo donde se introduce la idea de que el cambio no solo responde a problemas o brechas de desempeño, sino también a la identificación de fortalezas, aspiraciones y capacidades existentes que pueden potenciarse para habilitar transformaciones sostenibles (Hussain et al., 2018).

Diversos autores han reconocido que la propuesta de Cummings y Worley constituye uno de los marcos más influyentes del DO moderno, al ofrecer una visión integradora del cambio planificado que conecta teoría, práctica y evaluación en un mismo esquema metodológico (Worley y Mohrman, 2014). De este modo, el modelo no surge como una receta normativa, sino como una evolución conceptual del pensamiento lewiniano y de la investigación-acción, adaptada a la creciente necesidad de flexibilidad, aprendizaje continuo y alineación estratégica en las organizaciones del siglo XXI.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El modelo de surge como respuesta a una problemática ampliamente documentada en el campo del cambio organizacional: la alta tasa de fracaso de los procesos de cambio planificado cuando se ejecutan sin una metodología integral que articule diagnóstico, participación, intervención y evaluación. Durante las décadas de 1970, 1980 y principios de 1990, numerosas organizaciones enfrentaban entornos crecientemente turbulentos caracterizados por reestructuraciones, globalización, presiones

competitivas, avances tecnológicos y cambios en la fuerza laboral, lo que intensificó la necesidad de gestionar el cambio de manera más sistemática (Cummings y Worley, 1993)

Sin embargo, la práctica cotidiana mostraba que muchas intervenciones se implementaban de forma fragmentada y reactiva: se actuaba sin diagnóstico, se elegían intervenciones sin evidencia, los miembros de la organización eran excluidos del proceso, y los cambios, incluso si lograban implementarse, no se institucionalizaban, revirtiéndose con el tiempo. Esto generaba un patrón recurrente de cambios fallidos o de corto alcance, ya sea por resistencia, mala planificación, falta de alineación sistémica o ausencia de mecanismos de aprendizaje organizacional.

A nivel teórico, existía también una fragmentación conceptual. Los enfoques de cambio disponibles, teoría de sistemas abiertos, dinámica de grupos, investigación-acción, modelos de comportamiento individual, enfoques sociotécnicos, aportaban piezas valiosas, pero no existía un modelo general que integrara estas perspectivas en una secuencia comprensible y aplicable a múltiples tipos de organizaciones y niveles de intervención. Los autores identificaron esta ausencia como un obstáculo tanto para la práctica profesional del Desarrollo Organizacional como para la investigación empírica (Cummings y Worley, 1993). Por ello, desarrollaron un modelo que resolviera tres necesidades principales:

- Necesidad de un proceso sistemático y replicable: Un marco que guiara al consultor y a la organización desde la entrada, pasando por el diagnóstico, la planificación y la implementación, hasta la evaluación e institucionalización, evitando acciones improvisadas o políticamente impulsadas.
- Necesidad de integrar teoría y práctica: El modelo buscó combinar fundamentos conductuales (Lewin, dinámicas de grupo), investigación-acción, teoría de sistemas abiertos y herramientas diagnósticas, otorgando coherencia a la intervención.

- Necesidad de una metodología flexible y adaptativa: Aunque el proceso es secuencial, los autores enfatizan que el cambio real implica iteraciones, ciclos de retroalimentación, ajustes y solapamientos, y por tanto se requería un modelo que no fuera lineal, sino adaptable a contextos dinámicos.

En este sentido, el modelo nace ante la constatación de que los procesos de cambio fracasan cuando no se diseñan, implementan y evalúan mediante una metodología clara, participativa y basada en evidencia; y frente a ello, los autores proponen una estructura que integra teoría, diagnóstico, acción y aprendizaje, permitiendo gestionar tanto cambios incrementales como transformaciones estratégicas.

**Características**

Entre sus principales características destacan:

- **Enfoque sistemático y secuencial:** El modelo organiza el cambio en una secuencia lógica de etapa, entrada y contrato, diagnóstico, planificación e implementación, evaluación e institucionalización que guían el proceso de manera ordenada.
- **Orientado al Desarrollo Organizacional** y basado en investigación-acción
  Integra principios clásicos del DO, utilizando ciclos de diagnóstico, retroalimentación, participación y acción para promover aprendizaje y cambio sostenible.
- **Multinivel:** Permite intervenir simultáneamente en distintos niveles del sistema: individual, grupal, intergrupal y organizacional (estructura, procesos, cultura).
- **Fundamentado en diagnóstico y evidencia:** El modelo enfatiza la recolección sistemática de datos cuantitativos y cualitativos para comprender la situación antes de seleccionar intervenciones.

- **Participativo y colaborativo:** Considera esencial la participación de los miembros de la organización, tanto en el diagnóstico como en la implementación, para aumentar el compromiso y reducir la resistencia.
- **Flexible y con retroalimentación continua:** Aunque tiene una secuencia general, reconoce que las etapas pueden solaparse y retroalimentarse entre sí, reflejando la naturaleza no lineal del cambio.
- **Orientado a soluciones e intervenciones planificadas:** Integra diversas intervenciones (estructurales, tecnológicas, humanas, culturales) que se seleccionan en función del diagnóstico.
- **Énfasis en la institucionalización del cambio:** No se limita a implementar acciones; busca asegurar que los nuevos comportamientos, procesos o estructuras se mantengan en el tiempo mediante refuerzos, alineación y ajustes sistémicos.
- **Compatible con cambios incrementales y transformacionales:** Puede aplicarse a ajustes pequeños, mejoras continuas o transformaciones organizacionales profundas.

**Proceso de gestión del cambio**

Cummings y Worley, en su obra Organization Development and Change (1993) presentan un modelo integral de cambio planificado que sintetiza los fundamentos del Desarrollo Organizacional y la investigación-acción en un proceso estructurado para guiar transformaciones organizacionales de diversa magnitud. Los autores organizan el proceso de cambio en cuatro actividades principales, cada una compuesta por acciones específicas orientadas a diagnosticar, intervenir y consolidar mejoras sostenibles dentro de la organización, estas se detallan de la siguiente manera:

- Entrada y contratación (Entering and Contracting)

En esta primera actividad, el consultor y la organización establecen el fundamento de la relación de trabajo. El proceso inicia con la identificación preliminar del problema u oportunidad de mejora, así como la exploración inicial del contexto organizacional. Posteriormente se avanza hacia la formalización del contrato, que especifica el alcance del proyecto, roles y responsabilidades, recursos disponibles, expectativas, límites, tiempos y criterios de éxito. El propósito central es crear claridad, legitimidad y alineación entre las partes antes de iniciar cualquier intervención, asegurando que exista acuerdo sobre qué se va a cambiar y cómo se gestionará el proceso. Este paso es crucial para construir confianza y establecer las condiciones para un diagnóstico efectivo.

- Diagnóstico (Diagnosing)

Una vez establecido el contrato, se procede a un diagnóstico sistemático del funcionamiento organizacional. Esta fase implica recolección de datos mediante encuestas, entrevistas, observación, análisis documental y técnicas de retroalimentación, orientadas a comprender patrones de comportamiento, estructuras formales e informales, procesos clave y dinámicas culturales. El diagnóstico se realiza a nivel individual, grupal y organizacional, siguiendo modelos organizacionales que permiten identificar causas raíz, brechas de desempeño y áreas críticas a intervenir. Su objetivo es generar una comprensión compartida del estado actual, lo cual será la base para diseñar intervenciones pertinentes y alineadas con la realidad de la organización.

- Planificación e implementación del cambio (Planning and Implementing Change)

Con base en el diagnóstico, se seleccionan e integran intervenciones de Desarrollo Organizacional, tales como team building, rediseño estructural, mejora de procesos, intervenciones tecnológicas, desarrollo de liderazgo, gestión del desempeño o rediseño de sistemas de recompensas. La planificación incluye definir metas, actividades, responsables, cronogramas, recursos y estrategias de comunicación y capacitación. Posteriormente, se procede a la implementación, que suele desarrollarse de manera iterativa: pruebas piloto, ajuste de intervenciones, despliegue gradual y apoyo al aprendizaje.

La finalidad es producir cambios reales en comportamientos, procesos, estructuras y cultura, asegurando que las acciones sean coherentes con los hallazgos del diagnóstico y con la estrategia organizacional.

- Evaluación e institucionalización del cambio (Evaluating and Institutionalizing Change)

La última actividad se centra en evaluar los resultados obtenidos y asegurar la sostenibilidad del cambio. La evaluación incluye medición de resultados, comparación con los objetivos del contrato, identificación de efectos no previstos y análisis de explicaciones alternativas. Posteriormente, se trabaja en la institucionalización, que implica integrar los nuevos comportamientos y prácticas en la cultura, sistemas, políticas, procedimientos, estructuras formales y rutinas cotidianas. Esto puede incluir ajustes de incentivos, rediseño de puestos, normativas internas, programas de formación continua y mecanismos de control y seguimiento. El fin es evitar la regresión al estado previo, consolidar el aprendizaje y crear capacidad organizacional para futuros procesos de cambio.

**Agente de cambio**

En el marco del General Model of Planned Change, la responsabilidad del proceso de transformación organizacional recae fundamentalmente en la dirección y los líderes formales, quienes proporcionan el mandato estratégico, la legitimidad política y los recursos necesarios para iniciar el cambio. Aunque el modelo reconoce la figura técnica del consultor, interno o externo, como facilitador clave, Cummings y Worley (1993) subrayan que el impulso real del cambio proviene de la alta dirección, encargada de definir prioridades, autorizar el proceso y sostenerlo a lo largo del tiempo.

Desde esta perspectiva, el modelo plantea una concepción jerárquico–colaborativa del agente de cambio. La alta dirección funciona como motor inicial del proceso: establece la necesidad de cambio, legitima la intervención y garantiza el alineamiento estratégico. Los líderes intermedios, por su parte, actúan como traductores operativos, comunicando la visión a los equipos, facilitando la recolección de datos durante el diagnóstico y asegurando la adopción de las intervenciones planificadas. Asimismo, los

patrocinadores y defensores internos aportan apoyo político, fortalecen el compromiso y ayudan a reducir resistencias que puedan surgir durante la implementación. Finalmente, los equipos de intervención constituyen las unidades habilitadoras que transforman los hallazgos del diagnóstico y las decisiones estratégicas en acciones concretas dentro de la organización (Cummings y Worley, 2019)

De este modo, los autores sostienen que el éxito del cambio planificado depende de la articulación efectiva entre estos distintos actores: el liderazgo que impulsa y orienta, el consultor que guía metodológicamente y los miembros de la organización que ejecutan e institucionalizan el cambio. En su planteamiento, el agente central del cambio no se limita a una figura técnica aislada, sino que emerge de una coalición organizacional que combina autoridad, participación, conocimiento del contexto y compromiso colectivo, factores esenciales para consolidar transformaciones sostenibles.

**Aplicabilidad del modelo**

Respecto a la aplicabilidad, el Modelo de Cambio Planificado de Cummings y Worley se ha consolidado como uno de los marcos más utilizados en el campo del desarrollo organizacional para guiar procesos de cambio estructurado, participativo y basado en evidencia. Su uso se reporta ampliamente en organizaciones que requieren intervenciones metodológicas y diagnósticas rigurosas, especialmente en contextos donde el cambio debe gestionarse como un proceso deliberado y no improvisado. En este sentido, investigaciones en salud, educación, manufactura y sector público han empleado las fases de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación como estructura central para rediseñar sistemas, mejorar la efectividad organizacional o introducir transformaciones estratégicas de gran escala (Cummings y Worley, 2019).

Respecto a la aplicabilidad, el Modelo General de Cambio Planificado de Cummings y Worley se ha consolidado como uno de los marcos más utilizados en el campo del desarrollo organizacional para guiar procesos de cambio estructurado, participativo y basado en evidencia. Su uso se reporta ampliamente en organizaciones que requieren intervenciones metodológicas y diagnósticas rigurosas,

especialmente en contextos donde el cambio debe gestionarse como un proceso deliberado y no improvisado. En este sentido, investigaciones en salud, educación, manufactura y sector público han empleado las fases de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación como estructura central para rediseñar sistemas, mejorar la efectividad organizacional o introducir transformaciones estratégicas de gran escala (Cummings y Worley, 2019). El modelo ha demostrado utilidad particular en entornos donde las organizaciones buscan cambios sostenibles, requiriendo participación amplia, análisis de datos y procesos iterativos de retroalimentación. Estudios en desarrollo organizacional subrayan que su enfoque de investigación-acción posibilita integrar a múltiples actores, fortalecer el compromiso y reducir la resistencia mediante ciclos de aprendizaje continuo, lo que lo convierte en un marco robusto para situaciones de alta complejidad y necesidad de alineamiento sistémico (Bradford y Burke, 2005). De esta manera, resulta especialmente efectivo en intervenciones multinivel, como rediseño estructural, ajuste cultural, transformación de equipos o implementación de nuevas tecnologías, en las cuales es crucial comprender y modificar simultáneamente factores humanos, grupales y organizacionales (Burnes B. , 2004).

En cuanto al tipo de organización, el modelo ha sido descrito como característico del desarrollo organizacional tradicional, aplicable a instituciones que valoran la participación, el aprendizaje y el enfoque colaborativo (Cummings y Worley, 2019). Es recomendado para organizaciones públicas y privadas que operan bajo lógicas institucionalizadas, hospitales, universidades, entidades gubernamentales, ONG, corporaciones maduras, donde los procesos formales de diagnóstico y evaluación son indispensables para legitimar el cambio ante múltiples grupos de interés (Fernandez y Rainey, 2006). Su énfasis en la recolección de datos y en la intervención participativa permite implementarlo en organizaciones que requieren transparencia, alineación de actores y validación colectiva para avanzar en las transformaciones.

Por su carácter secuencial, pero flexible, el modelo es más efectivo cuando las organizaciones cuentan con estructuras relativamente estables, roles definidos y cierta capacidad de planificación, elementos típicos de organizaciones en etapa de madurez o transición hacia una renovación estratégica. En esas fases del ciclo de vida, existe suficiente formalización, recursos y claridad operativa para ejecutar un proceso sistémico de cambio, pero también presiones internas y externas que demandan modernización, mejora del desempeño, o adaptación a nuevos escenarios competitivos (Appelbaum et al., 2012). En síntesis, el modelo es más aplicable en organizaciones que enfrentan desafíos complejos que requieren un enfoque integral, en sectores donde la participación y el diagnóstico son críticos, y en contextos de madurez organizacional donde se busca un cambio planificado, sostenible y alineado con la estrategia (Cummings y Worley, 2019).

**Ventajas**

Las ventajas del modelo de Cummings y Worley se relacionan principalmente con su carácter sistemático, participativo y basado en evidencia, elementos que lo han consolidado como una de las metodologías más sólidas en el campo del desarrollo organizacional.

- **Enfoque estructurado y comprensible**. Compuesto por fases claramente definidas entrada y contratación, diagnóstico, planificación e implementación, y evaluación e institucionalización que permiten a líderes, consultores y equipos de trabajo seguir un proceso ordenado y verificable para gestionar el cambio (Cummings y Worley, 2019). Su estructura facilita la comprensión incluso para actores sin formación técnica, permitiendo organizar el cambio de forma lógica y gradual.
- **Basamento en la investigación-acción**. Asegura la integración entre teoría y práctica mediante ciclos de recolección de datos, retroalimentación y ajuste continuo. Este componente fortalece la participación, reduce la resistencia y aumenta la probabilidad de éxito en entornos complejos (Bradford y Burke, 2005).

- **Énfasis en el diagnóstico riguroso**. Obliga a comprender las causas raíz del problema y a alinear las intervenciones con los hallazgos obtenidos, reduciendo la improvisación y las acciones descoordinadas, característica altamente valorada en sectores altamente regulados como salud, educación y administración pública (Fernandez y Rainey, 2006).
- **Enfoque multinivel**. Permite intervenir simultáneamente en el individuo, los grupos de trabajo, los procesos organizacionales y la estructura, lo cual es indispensable para abordar transformaciones profundas y sistémicas. Esta mirada holística diferencia al modelo de metodologías centradas únicamente en el liderazgo o en el comportamiento individual.
- **Foco en la institucionalización del cambio**. Orientado a asegurar que las nuevas prácticas, comportamientos y estructuras perduren en el tiempo mediante mecanismos formales (políticas, sistemas de recompensas, capacitación) y culturales (normas, valores compartidos). Este énfasis permite evitar retrocesos y consolidar mejoras sostenibles en la organización (Cummings y Worley, 2019).

En conjunto, estas ventajas explican por qué el modelo es ampliamente citado como uno de los marcos más completos para conducir cambios planificados y participativos en organizaciones maduras, complejas o que requieren intervenciones de carácter integral.

**Limitaciones**

A pesar de su relevancia, el modelo de Cummings y Worley presenta limitaciones que han sido señaladas por diversos autores y que deben considerarse al momento de aplicarlo en contextos dinámicos o altamente inciertos. Una de las principales críticas es su énfasis en la secuencialidad, lo cual puede ser interpretado como una estructura rígida que no siempre se ajusta a procesos de cambio emergentes, no lineales o acelerados. Aunque los autores reconocen la retroalimentación entre etapas, en la práctica el modelo tiene tendencia a ser aplicado de manera lineal, lo que puede limitar su efectividad en entornos que exigen iteración constante y ciclos cortos de ajuste (Burnes B. , 2017).

Asimismo, estudios contemporáneos sobre cambio organizacional han señalado que la aplicación completa del modelo puede resultar extensa y demandante, especialmente en organizaciones con recursos limitados o en procesos de cambio que requieren rapidez. La recolección de datos, el análisis y la participación pueden prolongar significativamente la duración del proyecto, generando costos adicionales y riesgos de fatiga organizacional. (Worley y Mohrman, 2014). Otra crítica relevante se relaciona con su dependencia del enfoque del desarrollo organizacional clásico, el cual privilegia la participación, el consenso y los valores humanistas. Si bien estos principios son valiosos, algunos autores sostienen que no siempre resultan adecuados para sectores altamente competitivos o turbulentos, donde las decisiones deben tomarse de forma rápida y con menor involucramiento colectivo (Jacobs et al., 2013).

También se ha cuestionado la dificultad de evaluar rigurosamente la etapa de institucionalización, ya que los cambios culturales suelen tomar años y los indicadores disponibles no siempre capturan la profundidad del cambio ni la persistencia de las nuevas prácticas (Whelan-Berry y Somerville, 2010). Esto genera desafíos metodológicos para medir la efectividad a largo plazo del proceso. Finalmente, autores contemporáneos han señalado que el modelo, al estar fuertemente anclado en el desarrollo organizacional tradicional, puede requerir complementarse con enfoques ágiles, adaptativos y tecnológicos, especialmente en organizaciones que operan en mercados volátiles o digitalizados, donde la velocidad y la experimentación son críticas (Hughes et al., 2018). De este modo, si bien el modelo es una herramienta sólida y ampliamente validada, su aplicación requiere ajustes, flexibilidad y, en algunos casos, la integración con metodologías más adaptativas para responder adecuadamente a los desafíos actuales.

***Modelo de los 8 Pasos de Kotter (1995)***

El modelo de ocho pasos de Kotter se concibe como una metodología estructurada para guiar a las organizaciones en procesos de transformación profunda mediante un enfoque secuencial de pasos con un fuerte énfasis en el liderazgo (Pollack y Pollack, 2014) .

**Biografía del autor:**

Dentro de este contexto, resulta pertinente destacar que John Paul Kotter [20], nacido en 1947, es profesor emérito de la Harvard Business School y reconocido internacionalmente como una de las principales autoridades en liderazgo y gestión del cambio. Obtuvo su licenciatura en Ingeniería y Física en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), para luego completar un doctorado en Economía Empresarial en la misma institución, donde desarrolló un enfoque integrador entre la teoría organizacional y la práctica empresarial (Kotter J. , 1995).

A lo largo de su carrera académica, Kotter se ha destacado por combinar investigación rigurosa con aplicaciones prácticas en grandes organizaciones, tanto públicas como privadas. Su trabajo se centra en la comprensión de los factores que facilitan o inhiben el cambio organizacional, así como en la identificación de estrategias que permitan a las organizaciones adaptarse exitosamente a entornos complejos y dinámico (Appelbaum et al., 2012)

Entre sus contribuciones más significativas se encuentra el modelo de las ocho etapas para el cambio organizacional, propuesto en su obra *Leading Change* (1996). Este modelo se ha consolidado como un marco de referencia global para la implementación de procesos de transformación, debido a su enfoque práctico, estructurado y centrado en las personas (Kotter J. , 1996).La metodología propuesta

[20] **John Paul Kotter: (**1947- ) Profesor de la Harvard Business School, consolidado como uno de los principales referentes en liderazgo y gestión del cambio, con amplia trayectoria académica y profesional con obras entre las cuales sobresale Leading Change (1996), publicación influyente en el ámbito de la administración y la transformación organizacional

por Kotter enfatiza la importancia del liderazgo, la comunicación efectiva, la creación de una visión compartida y el refuerzo de los logros intermedios, elementos considerados esenciales para garantizar la sostenibilidad del cambio (Hiatt, 2006).

A lo largo de su trayectoria, Kotter ha publicado más de veinte libros y numerosos artículos académicos, los cuales han influido en la formación de líderes y consultores en todo el mundo. Sus aportes han sido reconocidos no solo por la comunidad académica, sino también por ejecutivos y organizaciones que han aplicado sus principios para mejorar la efectividad organizacional y fomentar culturas de innovación y adaptación (Beer y Nohria, 2000).

**Teoría base o constructo**

Aunque se origina principalmente a partir de la observación práctica de directivos y experiencias empíricas, se vincula teóricamente con el enfoque de cambio planificado desarrollado bajo la Teoría de campo por Kurt Lewin en 1947. Esto se debe a que conserva la lógica de preparar el terreno, ejecutar el cambio y consolidarlo, una secuencia que se remite a las fases de descongelar, cambiar y recongelar (Appelbaum et al., 2012). Asimismo, la efectividad del modelo encuentra sustento en la literatura sobre liderazgo organizacional. En este sentido, Kotter & Cohen (2012), sostienen que la implementación efectiva del modelo depende principalmente del estilo de liderazgo, destacando el transformacional como parte fundamental para alcanzar un desempeño sostenible. Dicho enfoque en la influencia del líder como agente del cambio, provee a los directivos de estrategias y métodos que fortalecen la aplicación del modelo dentro de su contexto institucional, garantizando la consolidación de cambios duraderos (Mouazen et al., 2023). De este modo, se sustentan sus raíces en la corriente del enfoque humanístico.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El surgimiento del Modelo de los Ocho Pasos de Kotter responde a la necesidad de comprender por qué la mayoría de los procesos de cambio organizacional no alcanzaban los resultados esperados

durante las últimas décadas del siglo XX. En un contexto marcado por la globalización, la competencia creciente, las fusiones empresariales y la acelerada innovación tecnológica, muchas organizaciones implementaban iniciativas bajo distintos nombres, reingeniería, gestión de calidad total, reestructuración o cambio cultural, sin lograr consolidar transformaciones sostenibles (Kotter J. , 1995). Frente a esta problemática, Kotter (1995), en su artículo "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" publicado en la Harvard Business Review, analizó más de un centenar de casos de empresas de diversos sectores, desde grandes corporaciones industriales como Ford y General Motors hasta compañías internacionales como British Airways, incluyendo tanto organizaciones en crisis como en expansión económica.

Los resultados de dicho análisis evidenciaron que la mayoría de los esfuerzos de cambio se estancaban en un punto intermedio, presentando altos niveles de fracaso parcial o total, principalmente por deficiencias en el liderazgo y en la gestión del proceso. A partir de esta constatación empírica, Kotter identificó ocho errores recurrentes de liderazgo, mismos que al repetirse en diferentes contextos y organizaciones, forjaron la base y dieron origen a la formulación de su modelo de ocho pasos para liderar el cambio, mismo que fue presentado en su libro, *Leading Change* (1996), y concebido como una guía metodológica práctica destinada a orientar a los líderes en la conducción de transformaciones exitosas y sostenibles. En este sentido, el modelo de Kotter no surge como una construcción teórica abstracta, sino como el resultado de un análisis inductivo basado en experiencias empresariales reales que buscaba traducir la complejidad del cambio organizacional en un proceso estructurado, claro y replicable (Appelbaum et al., 2012).

**Características**

El modelo se distingue por características particulares como:

- **Estructura secuencial y lógica.** Está compuesto por ocho fases interdependientes que deben seguirse en orden para asegurar el éxito del cambio. Cada paso actúa como un prerrequisito

del siguiente, lo que facilita la planificación y la medición de los avances (Appelbaum et al., 2012).

- **Orientación top-down (liderazgo desde arriba).** El modelo tiene tendencia a concebir el cambio como impulsado desde la alta dirección, con un rol central del liderazgo formal en lugar de un enfoque emergente desde todos los niveles. (Pollack y Pollack, 2014)
- **Anclaje cultural:** el éxito del cambio se mide cuando los nuevos comportamientos y valores se integran en la cultura organizacional, garantizando la sostenibilidad del proceso (Kotter J. , 1996).

**Proceso de gestión del cambio**

En esta línea, el proceso de gestión del cambio, descrito en su libro Leading Change y en obras posteriores, propone un proceso de ocho fases que se resume de la siguiente manera:

1. Establecer un sentido de urgencia, Las personas solo cambian cuando perciben la necesidad de hacerlo. Este paso implica evaluar la situación competitiva, las tendencias tecnológicas y el rendimiento financiero para crear conciencia de la necesidad de cambio y romper el statu quo organizacional (Appelbaum et al., 2012).
2. Crear la coalición rectora, Formar un grupo con suficiente poder, credibilidad, experiencia y liderazgo para dirigir el cambio. Ninguna persona puede liderar por sí sola un proceso de transformación exitoso (Kotter J. , 1996).
3. Desarrollar una visión y una estrategia, La coalición guía formula una visión clara y alcanzable que oriente los esfuerzos del cambio y alinee a la organización hacia un objetivo común, de tal manera que se mencione a la gente por qué es necesario el cambio y cómo se logrará.
4. Comunicar la visión del cambio, informar a la gente, de todas las formas posibles y en cada oportunidad, sobre el porqué, el qué y el cómo de los cambios; difundiendo la visión de

manera constante, coherente y bidireccional para reducir la incertidumbre y fomentar la aceptación.

5. Impulsar un cambio de base amplia, involucrar a las personas en el esfuerzo de cambio, eliminar obstáculos estructurales o jerárquicos que impidan el cambio y empoderar a los empleados mediante la capacitación y la participación.
6. Generar logros a corto plazo, es fundamental ver cómo se producen los cambios, de tal manera que se demuestren avances, y se reconozca el trabajo que realizan las personas para lograr el cambio.
7. Consolidar los logros y generar más cambios, utilizar los resultados alcanzados para impulsar nuevas transformaciones y evitar el estancamiento prematuro, buscando vigorizar a las personas a través de los cambios, de modo que se puedan desarrollar a las personas como agentes de cambio.
8. Integrar nuevos enfoques en la cultura, de modo que los comportamientos y valores del cambio se incorporen en la cultura corporativa para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esto requiere mostrar resultados tangibles y desarrollar líderes que encarnen las nuevas prácticas.

De esta manera, el proceso de gestión del cambio en este modelo se concibe como una escalera de transformación que va desde la generación de motivación y legitimidad inicial hasta la institucionalización del cambio en la cultura corporativa. Cada etapa actúa como un catalizador que facilita la siguiente, garantizando tanto resultados tempranos como la sostenibilidad a largo plazo.

**Agente de cambio**

Considerándose que una de las características principales del modelo es su fuerte énfasis en el liderazgo y una visión del cambio como liderado desde arriba (Abraham et al., 1990), el proceso se concibe bajo una visión jerárquica del cambio, en la cual la transformación se impulsa desde los niveles

directivos hacia el resto de la organización. De este modo la alta gerencia actúa como agente central del cambio, defendiendo la visión, movilizando recursos y orientando a los niveles operativos (Furxhi, 2021).

**Aplicabilidad del modelo**

Respecto a la aplicabilidad, el modelo de los ocho pasos de Kotter se ha demostrado en múltiples contextos organizacionales caracterizados por cambios profundos, planificados y de alta complejidad. En sectores como la salud y la educación, se identificó en 19 estudios como el marco más utilizado para guiar cambios estructurales, confirmando su valor en entornos complejos (Harrison et al., 2021). También ha resultado útil en situaciones de crisis, como durante la pandemia de la COVID-19, donde permitió rediseñar procesos de reclutamiento médico manteniendo resultados positivos en escenarios de incertidumbre (Miles et al., 2023). De tal manera que su aplicación estaría dirigida hacia aquellas empresas dinámicas que buscan sostenibilidad del cambio con liderazgo transformacional/transaccional alineado por etapas (Mouazen et al., 2023).

En cuanto al tipo de organización, cabe destacar que el enfoque de Kotter se ha descrito como centrado en la cultura organizacional y como típico de los modelos de cambio del sector privado (Stewart y Kringas, 2003), dado que su estructura se orienta a la obtención de resultados tangibles, al fortalecimiento del liderazgo directivo y a la generación de ventajas competitivas sostenibles, elementos característicos de las empresas con fines de lucro.

Su carácter secuencial y estructurado brinda una hoja de ruta clara para intervenir sobre resistencias profundas, legitimar el cambio, generar credibilidad mediante “quick wins” y finalmente arraigar nuevas prácticas en la cultura organizacional. Al ser un modelo de cambio planificado es más eficaz cuando los objetivos del cambio están bien definidos, el liderazgo puede coordinar intervenciones escalonadas y la organización posee la estructura necesaria para sostener el proceso, condiciones típicas en organizaciones maduras que enfrentan desafíos de renovación estratégica (Appelbaum et al., 2012).

Por consiguiente, desde una óptica teórica y comparativa frente al ciclo de vida organizacional, puede afirmarse que la etapa más propicia para aplicar el modelo de Kotter es aquella de madurez con necesidad de transformación o renovación, es decir, la fase en que la organización se encuentra en tránsito hacia un "quiebre" o cambio estratégico profundo. En esa etapa, la empresa ya cuenta con recursos, sistemas, estructuras y cultura institucionalizados, pero también está sometida a presiones externas (mercado, tecnología, competencia) que exigen un rediseño organizativo integral.

**Ventajas**

Las ventajas del modelo planteado por Kotter están vinculadas con:

- **Enfoque estructurado y sistemático.** Cuenta con etapas claras que guían a los líderes, directivos facilidad, al estar formulado en un lenguaje no técnico ofreciendo pasos concretos y accionables que facilitan la implementación del cambio (Appelbaum et al., 2012).
- **Su versatilidad.** Refleja una amplia evidencia de su aplicación en distintos sectores y contextos organizacionales, como el educativo, sanitario, industrial y gubernamental y su capacidad de adaptación a diferentes culturas organizacionales que requiera de cambio profundos (Harrison y otros, 2021).

Así también se destaca, su compatibilidad con estilos de liderazgo transformacional y transaccional que permite a las organizaciones adaptar la conducción del cambio a cada etapa, favoreciendo la sostenibilidad de los resultados (Mouazen et al., 2023). Por ello, su vigencia actual se debe a que muchos líderes lo siguen aplicando, total o parcialmente, como marco de referencia en procesos de transformación acelerados por la tecnología y la globalización (Manzano, 2023).

**Limitaciones**

El modelo de ocho pasos de Kotter representa una contribución significativa al desarrollo organizacional; sin embargo, presenta limitaciones que restringen su aplicabilidad universal. Su énfasis en la secuencialidad implica que cada paso depende estrictamente del anterior, de modo que omitir o

acelerar alguno de ellos puede conducir al fracaso. En este sentido, se destaca la rigidez del modelo al plantear que todos los pasos son indispensables en cualquier proceso de cambio, sin embargo, en la práctica, no todos los contextos organizacionales requieren seguir de manera estricta las ocho fases. Kotter (1996) señala que este modelo fue diseñado específicamente para enfrentar transformaciones profundas en respuesta a entornos de mercado más complejos y desafiantes, lo cual sugiere que no resulta adecuado para todo tipo de cambios organizacionales sin realizar adaptaciones.

Asimismo, en el estudio de proyectos de gestión del cambio, investigaciones previas han señalado la dificultad de aplicar estrictamente los ocho pasos, la extensión temporal de los cambios que suelen requerir varios años y los retos metodológicos para evaluar con precisión fases como la consolidación y el anclaje cultural (Sidorko, 2008). Todo ello evidencia que, aunque el modelo de Kotter ofrece un marco estructurado, resulta insuficiente sin adaptaciones y apoyos adicionales que consideren la complejidad real de los procesos de cambio organizacional (Appelbaum et al., 2012).

Entre aquellas críticas que ha recibido el modelo se encuentra lo mencionado por, Hughes (2015, p. 7). quien afirma que la metodología se encuentra “anclada en el pasado” y que paradójicamente puede desalentar la innovación si se aplica de manera rígida. Así mismo, según lo menciona Carreño (2024) en estudios recientes, se sugiere complementarlo con enfoques ágiles e iterativos, como Agile o Lean, para mejorar la adaptabilidad en entornos dinámicos. El modelo se basa principalmente en la teoría del liderazgo transformacional y en los aportes de la psicología organizacional, afirmando en sus propias palabras, que “la transformación es un proceso, no un evento” y que avanza “por etapas que se complementan entre sí” (Kotter J. , 1995).

***Modelo de cambio de Kreitner y Kinicki (1995)***

El cambio organizacional, según Kreitner y Kinicki, se entiende como un proceso sistémico que opera de manera simultánea en los niveles individual, grupal y organizacional, puesto que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos donde las variaciones en un subsistema repercuten en

los demás. Desde esta lógica de interdependencia, un cambio exitoso requiere intervenciones coordinadas en las variables estructurales, como el diseño del trabajo, la tecnología o las políticas; en las variables humanas, como actitudes, habilidades y motivación; y en los componentes culturales, normas, valores y supuestos compartidos, de modo que el nuevo estado pueda consolidarse de forma coherente en todas las dimensiones del sistema organizacional (Kreitner y Kinicki, 2010)

**Biografía del Autor**

Robert Kreitner[21], nacido en Buffalo, Nueva York, sirvió cuatro años en la Guardia Costera de los Estados Unidos y, tras su carrera militar, viajó a la universidad mediante una beca deportiva. Actualmente profesor de Administración en la Arizona State University (ASU). Antes de incorporarse a la ASU en 1975, impartió docencia en la Western Illinois University, y también enseñó sobre comportamiento organizacional en la American Graduate School of International Management (Thunderbird) (Kreitner et al., 2007). A lo largo de su carrera, Kreitner se ha destacado no solo por su labor académica, sino también como orador internacional: ha ofrecido conferencias a diversos públicos alrededor del mundo sobre temas de administración, comportamiento organizacional y el entorno laboral contemporáneo. Por su trayectoria docente y académica, fue incluido en el "Faculty Hall of Fame" de la W. P. Carey School of Business de la ASU. A lo largo de su carrera, Kreitner se ha destacado no solo por su labor académica, sino también como orador internacional: ha ofrecido conferencias a diversos públicos alrededor del mundo sobre temas de administración, comportamiento organizacional y el entorno laboral contemporáneo. Por su trayectoria docente y académica, fue incluido en el "Faculty Hall of Fame" de la W. P. Carey School of Business de la ASU.

[21] **Robert Kreitner:** (Buffalo, Nueva York) Profesor de la Arizona State University y referente en administración y comportamiento organizacional. Autor de obras influyentes como Organizational Behavior (con Angelo Kinicki) y Organizational Behavior Modification and Beyond (con Fred Luthans), ampliamente utilizadas en la formación universitaria y en el estudio del comportamiento organizacional.

En cuanto a su formación, Kreitner obtuvo sus títulos en la Universidad de Nebraska: realizó sus estudios de pregrado y Maestría en la University of Nebraska–Omaha (UNO) y obtuvo su doctorado (Ph.D.) en Administración en la University of Nebraska–Lincoln (UNL). Como autor, Robert Kreitner ha contribuido con múltiples publicaciones fundamentales en el campo de la gestión y comportamiento organizacional. Es coautor (junto a Fred Luthans) del influyente libro Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach, asi También, se destaca su autoría en el libro Organizational Behavior, junto a Angelo Kinicki una de las referencias más utilizadas en cursos universitarios de comportamiento organizacional. Además, ha escrito artículos para revistas especializadas como Organizational Dynamics, Business Horizons y Journal of Business Ethics. En su trayectoria profesional también se incluye labor de consultoría y desarrollo ejecutivo: entre sus clientes figuran organizaciones globales y grandes empresas como American Express, Honeywell, Motorola, US Steel, Ford Motor Company, Caterpillar Inc., entre otras.

Angelo Kinicki[22] profesor emérito y académico distinguido de la W. P. Carey School of Business de la Arizona State University (ASU), institución a la que se incorporó en 1982 tras obtener su Doctorado en Administración de Empresas en la Kent State University (Arizona State University, 2025). Su área de especialización es el comportamiento organizacional, campo en el que ha realizado aportes significativos mediante la publicación de más de 75 artículos en revistas académicas y profesionales de alto prestigio y la coautoría de influyentes libros de texto utilizados globalmente, como Organizational Behavior y Management: A Practical Introduction. Su área de especialización es el comportamiento organizacional, campo en el que ha realizado aportes significativos mediante la publicación de más de 75 artículos en

[22] **Angelo Kinicki:** Profesor de la W. P. Carey School of Business de la Arizona State University, referente internacional en comportamiento organizacional. Coautor de obras como Organizational Behavior y Managemen, utilizadas a nivel global. Se destacada por su trayectoria académica, editorial y profesional en investigación.

revistas académicas y profesionales de alto prestigio y la coautoría de influyentes libros de texto utilizados globalmente, como Organizational Behavior y Management: A Practical Introduction.

Su productividad intelectual le permitió formar parte de los comités editoriales de revistas de prestigio como Academy of Management Journal, Journal of Management y Journal of Vocational Behavior, además de recibir reconocimiento como “Mejor Revisor de Todos los Tiempos” del Academy of Management Journal (1996–1999). En el ámbito docente, su desempeño ha sido distinguido con premios como Profesor de Posgrado del Año, Profesor de Pregrado del Año y el Premio al Instructor del Año en Educación Ejecutiva del Centro para el Desarrollo Ejecutivo de la ASU. Estas distinciones reflejan su compromiso con la formación académica y profesional. Asimismo, Kinicki ha consolidado una trayectoria relevante como consultor y conferencista internacional. Ha colaborado con empresas Fortune 500 y organizaciones emprendedoras en iniciativas de procesos de cambio organizacional, desarrollo directivo, cultura y mejora del desempeño, posicionándose como un referente en el estudio y la aplicación del comportamiento organizacional. (Kreitner et al., 2007)

**Constructo o Teoría base**

El modelo de Kreitner y Kinicki se sustenta teóricamente en los aportes del enfoque humanista y del comportamiento, perspectivas que colocan al individuo en el centro de los procesos de cambio, resaltando la importancia de las actitudes, la motivación, la percepción y el aprendizaje como determinantes de la respuesta organizacional frente a nuevas demandas (Kreitner y Kinicki, 2008). Esta base conceptual se articula directamente con la tradición del cambio planificado desarrollada por Kurt Lewin (1947), quien planteó que toda organización opera dentro de un “equilibrio cuasi-estacionario” regulado por fuerzas impulsoras y restrictivas, y que el cambio ocurre mediante tres fases descongelamiento, movimiento y recongelamiento, orientadas a debilitar las prácticas existentes, instaurar nuevas conductas y estabilizar el comportamiento resultante en un nuevo estado de equilibrio. En esta línea, Kreitner y Kinicki retoman explícitamente la noción lewiniana de ruptura del equilibrio

para explicar que el cambio organizacional responde a la presión constante de transformaciones económicas, tecnológicas y culturales, y que la adaptación requiere intervenir simultáneamente en los factores individuales, grupales y estructurales que componen el sistema organizacional (Kreitner y Kinicki, 2010).

Así mismo, el modelo mantiene una relación estrecha con los postulados del Desarrollo Organizacional (DO), corriente que expandió la obra de Lewin al incorporar una visión más participativa y humanista del cambio, enfatizando la relevancia de los equipos, la comunicación, la cultura organizacional y el aprendizaje como elementos esenciales para la implementación exitosa de transformaciones (French y Bell, 1999). Desde esta perspectiva, el modelo de Kreitner y Kinicki no pretende constituir una teoría radicalmente nueva, sino una reinterpretación pedagógica y aplicada de los fundamentos clásicos del cambio planificado y del DO, traducidos a un marco conceptual accesible para directivos y consultores que enfrentan procesos de transformación en contextos empresariales complejos y dinámicos.

Del mismo modo, la propuesta de Kreitner y Kinicki incorpora principios de la teoría de sistemas abiertos, que concibe a la organización como un conjunto de subsistemas interdependientes; personas, estructura, procesos y entorno, cuyo equilibrio depende de la capacidad de adaptación frente a perturbaciones internas y externas (Burke y Litwin, 1992). Desde esta mirada, el cambio organizacional se entiende como un proceso multicausal que requiere la coordinación de intervenciones simultáneas en las dimensiones estructurales, humanas y culturales del sistema. Por ello, los autores describen el cambio como un fenómeno sistémico donde los inputs del entorno (presiones competitivas, innovaciones tecnológicas, expectativas sociales) atraviesan componentes organizacionales interrelacionados hasta producir outputs observables en forma de nuevas conductas, procesos, estructuras o resultados (Kreitner y Kinicki, 2010).

En este sentido, el modelo integra los fundamentos del cambio planificado de Lewin, los principios humanistas del Desarrollo Organizacional y las aproximaciones de los sistemas abiertos para ofrecer un marco explicativo holístico, en el que el cambio se concibe como un proceso continuo de adaptación que requiere el alineamiento de variables estructurales, conductuales y culturales. Esta orientación ecléctica responde a la necesidad de comprender el comportamiento organizacional en entornos caracterizados por fluctuaciones económicas, aceleración tecnológica y reconfiguraciones socioculturales permanentes, reafirmando la importancia de un enfoque integrado para la gestión del cambio.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El modelo desarrollado por Kreitner y Kinicki surge de la necesidad de ofrecer un marco pedagógico y aplicado que permitiera a estudiantes, gerentes y profesionales comprender de manera integrada por qué las organizaciones cambian, qué fuerzas impulsan o inhiben ese proceso y por qué muchos esfuerzos de transformación fracasan. A inicios del siglo XXI, el campo del Comportamiento Organizacional enfrentaba un reto: existía una gran cantidad de teorías, dinámica de grupos, cambio planificado, teorías sistémicas, psicología humanista, modelos de resistencia y enfoques estratégicos, pero estaban dispersas y frecuentemente presentadas desde perspectivas aisladas. Ante esta fragmentación, los autores buscaron sintetizar y traducir este cuerpo teórico en un modelo accesible, coherente y útil para la práctica gerencial (Kreitner y Kinicki, 2010).

En este sentido, la obra retoma como fundamento central la teoría de campo de Kurt Lewin (Lewin, 1947), quien planteó que la conducta organizacional se mantiene en un “equilibrio cuasi estacionario” resultado de la interacción entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Kreitner y Kinicki reinterpretan este postulado para explicar que el cambio emerge cuando este equilibrio se rompe debido a presiones tecnológicas, económicas, humanas o culturales, generando la necesidad de movilizar nuevas conductas y redefinir prácticas organizacionales. De igual forma, integran elementos de

las teorías de sistemas abiertos, enfatizando que las organizaciones funcionan como conjuntos interdependientes de subsistemas que deben adaptarse continuamente a las demandas del entorno (Burke y Litwin, 1992).

El desarrollo del modelo también responde a la necesidad de articular el cambio organizacional con la comprensión del comportamiento humano, particularmente en lo relativo a la resistencia, las emociones, la motivación y el aprendizaje. Desde esta óptica, los autores incorporan aportes del enfoque humanista y de la psicología organizacional, reconociendo que todo proceso de transformación implica gestionar percepciones, actitudes y dinámicas grupales, más allá de los cambios estructurales o estratégicos. Esta integración teórico–práctica permite entender el cambio no solo como un proceso racional, sino como una experiencia humana compleja que afecta identidades, roles y significados dentro de la organización (French y Bell, 1999).

Asimismo, Kreitner y Kinicki estructuran su propuesta atendiendo las críticas de la literatura especializada hacia los modelos lineales de cambio. Diversos autores habían señalado que estos enfoques resultaban insuficientes para explicar la naturaleza no lineal, adaptativa y multifactorial del cambio contemporáneo. Modelos como el de Burke & Litwin (1992) habían enfatizado la importancia de comprender las relaciones causales entre variables del sistema: liderazgo, estructura, cultura, motivación y entorno. A partir de estas discusiones, los autores elaboran una visión más sistémica, donde el cambio organizacional se concibe como un proceso continuo, dinámico y situado en un entorno en permanente transformación.

De este modo, el enfoque de Kreitner y Kinicki no surge como un modelo prescriptivo cerrado, sino como un marco conceptual de carácter didáctico que busca integrar teoría, evidencia empírica y aplicación práctica. Su propuesta se convierte, así, en una plataforma intermedia entre los modelos clásicos del cambio planificado y las aproximaciones contemporáneas orientadas al aprendizaje, la

adaptación sistémica y la gestión humana del cambio, ofreciendo a líderes y futuros profesionales una comprensión equilibrada entre el análisis organizacional y la dimensión conductual del cambio.

**Características**

El modelo se distingue por una serie de características centrales que reflejan su fundamentación en la teoría organizacional contemporánea:

- **Visión sistémica de entrada, proceso, salida**: El enfoque comprende el cambio organizacional como el resultado de la interacción continua entre insumos provenientes del entorno (tecnología, regulación, mercado), los procesos internos (estructura, cultura, personas, políticas) y los resultados obtenidos por la organización. Esta lógica se basa directamente en las premisas de los sistemas abiertos, que sostienen que las organizaciones dependen del intercambio constante con su ambiente para mantener su estabilidad y adaptación (Katz, 1999)
- **Énfasis simultáneo en variables técnicas y humanas:** Enfoque que integra dimensiones técnicas (procesos, flujos de trabajo, tecnología) con factores humanos como actitudes, percepciones, valores compartidos, liderazgo y clima organizacional, destacando que el cambio sostenible requiere intervenir de forma paralela en estructuras y personas, dada la naturaleza sociotécnica de las organizaciones modernas.
- **Reconocimiento de la interdependencia entre elementos organizacionales**: El modelo sostiene que modificar una variable que genera efectos directos e indirectos en otras dimensiones, como roles, normas, cultura o relaciones de poder. Esta idea es consistente con estudios que demuestran que los sistemas organizacionales son interdependientes y que las intervenciones incongruentes pueden generar fricciones, resistencia o resultados no deseados.
- **Orientación práctica y pedagógica:** Su estructura busca servir tanto a gerentes como a estudiantes, integrando conceptos teóricos como el de Lewin, sistemas abiertos, dinámica de grupos, con herramientas aplicadas como el análisis de fuerzas, diagnósticos organizacionales y

guías para la gestión del cambio. Diversos autores subrayan que los modelos pedagógicos de cambio cumplen una función de “traducción” entre teoría compleja y práctica gerencial, facilitando la toma de decisiones en contextos reales (Cameron y Green, 2019)

**Proceso de gestión del cambio**

Los tres componentes principales del modelo basado en el enfoque de sistemas, que según lo describen Kreitner & Kinicki (2010) está compuesto por inputs, los elementos objetivo del cambio y los outputs:

- Inputs: Todos los cambios organizacionales deberían ser congruentes con la finalidad de la organización y con el plan estratégico que de ella se deriva. Una declaración estratégica de objetivos describe la finalidad de la organización. Establece en líneas gene-rales qué es lo que una organización pretende realizar, para quién quiere realizarlo y en base a qué premisas filosóficas.

  Un plan estratégico describe la dirección y las acciones a largo plazo de una organización para conseguir los resultados propuestos. Los planes estratégicos se basan en la consideración de los puntos fuertes y débiles de una organización respecto a sus oportunidades y amenazas ambientales.

  Esta comparación es el resultado de la evolución de la estrategia de la organización a fin de conseguir los outputs deseados, como son los beneficios, la satisfacción del cliente, la calidad, el rendimiento adecuado de la inversión y niveles aceptables de rotación y de compromiso del personal. En resumen, las organizaciones tienden a comprometer recursos para actividades contraproducentes o conflictivas cuando los cambios organizativos no son congruentes con su plan estratégico.
- Elementos objetivo del cambio. Los elementos objetivo del cambio son los componentes de una organización que pueden ser objeto del cambio. El cambio puede orientarse a modificar:

- Disposiciones organizacionales: Políticas, Procedimientos, Roles, Estructura, Compensaciones, Escenario físico
- Factores sociales: Cultura de la organización, Procesos grupales, Interacciones interpersonales, Comunicación, Liderazgo
- Métodos: Procesos, Flujo de trabajo, Diseño del trabajo, Tecnologia
- Objetivos: Resultados finales deseados, Prioridades, Estándares, Recursos, Vinculación en la organización
- Personas: Conocimiento, Capacidad, Actitudes, Motivación, Conducta

La elección depende de la estrategia que se sigue o del problema organizativo del que se trate. Por ejemplo, si la falta de cooperación o de trabajo en equipo es la causa de la baja productividad, el cambio puede orientarse hacia las personas o hacia las tareas. Además, las flechas de doble dirección entre los elementos que constituyen el objetivo del cambio indican que un cambio en un componente de la organización afecta a los demás.

- Outputs. El output representa los resultados finales que desea obtener un cambio. Una vez más, estos resultados finales deberían ser congruentes con el plan estratégico de la organización. El cambio puede ir dirigido al nivel organizacional, al nivel de departamento o de grupo o a nivel individual. El cambio ha afectado de manera positiva el nivel organizacional de output de beneficios.

  Los esfuerzos para el cambio se hacen más complicados y difíciles de dirigir cuando se han fijado sus objetivos a nivel de la organización. Ello es así por ser más probable que los cambios a nivel organizacional afecten a los múltiples elementos objetivo del cambio en el modelo.

**Agente de cambio**

En el modelo de cambio organizacional de Kreitner y Kinicki, el agente de cambio se concibe como una figura múltiple y distribuida que integra a directivos, líderes intermedios y especialistas

responsables de impulsar, ayudar y sostener el proceso de transformación. Aunque reconocen que el cambio puede originarse en distintos niveles de la organización, destacan que la alta dirección suele desempeñar el papel central al definir la necesidad estratégica de cambio, asignar recursos y otorgar legitimidad política a las iniciativas (Kreitner y Kinicki, 2010).

Los mandos medios actúan como agentes traductores y facilitadores operativos: comunican la visión, movilizan a los equipos y ayudan a gestionar la resistencia mediante la interacción cotidiana con los trabajadores. A su vez, los profesionales de recursos humanos, consultores internos o externos y especialistas en desarrollo organizacional cumplen una función metodológica, proporcionando herramientas, guías diagnósticas y acompañamiento técnico durante las distintas fases del cambio. Desde esta perspectiva, el modelo plantea que el agente de cambio no es un individuo aislado, sino una coalición organizacional que articula autoridad, credibilidad, conocimiento del sistema y participación, elementos necesarios para lograr que las intervenciones estructurales, humanas y culturales se integren de forma sostenible en la organización (Kreitner y Kinicki, 2010).

**Aplicabilidad del modelo**

La aplicabilidad del modelo se fundamenta en su carácter sistémico y su énfasis en la interacción entre factores individuales, grupales y estructurales, lo que permite utilizarlo en entornos organizacionales caracterizados por cambios multidimensionales. Aunque el modelo no fue formulado como un procedimiento prescriptivo, diversos estudios sobre cambio organizacional han empleado marcos basados en inputs-proceso-outputs y en la gestión de variables humanas y estructurales, confirmando su pertinencia para comprender procesos de transformación complejos.

Investigaciones en sectores como manufactura, educación superior y salud han demostrado que los modelos sistémicos son especialmente útiles para diagnosticar interdependencias y diseñar intervenciones coordinadas que aborden simultáneamente cultura, liderazgo y procesos (Armenakis y

Bedeian, 1999). En ese sentido, el modelo de llega a ser aplicado en organizaciones que requieren un enfoque holístico para gestionar resistencias, alinear sistemas internos y transformar prácticas laborales.

En cuanto al tipo de organizaciones donde este modelo suele resultar más efectivo, la literatura coincide en que los enfoques sistémicos son más adecuados para empresas de estructura formalizada y con múltiples subsistemas interrelacionados. Por ello, sectores como manufactura, servicios financieros, telecomunicaciones y salud han mostrado condiciones propicias para utilizar modelos de cambio que integren variables estructurales, humanas y culturales ( (Burke y Litwin, 1992). Organizaciones grandes y medianas, caracterizadas por jerarquías definidas, procesos establecidos y necesidad de coordinación interdepartamental, encuentran un marco adecuado en este enfoque, pues requieren intervenciones simultáneas en cultura, liderazgo, clima y diseño organizacional para asegurar resultados sostenibles.

Respecto al estado del ciclo de vida organizacional, el modelo de Kreitner y Kinicki resulta particularmente aplicable en organizaciones en etapa de madurez o de crecimiento avanzado, donde la estructura está consolidada, pero emergen presiones para innovar, digitalizar procesos, mejorar la eficiencia o responder a cambios del entorno competitivo. Estudios sobre cambio planificado señalan que las organizaciones maduras poseen las capacidades, rutinas y recursos necesarios para ejecutar intervenciones amplias que afecten múltiples niveles del sistema (Cummings y Worley, 2019) .Asimismo, las empresas en crecimiento que se enfrentan a problemas derivados de la expansión como desarticulación interna, sobrecarga de procesos o falta de alineación cultural también se benefician de modelos que permiten comprender el funcionamiento del sistema completo y priorizar áreas críticas de intervención.

En consecuencia, la aplicabilidad del modelo se orienta a organizaciones que requieren una comprensión integradora del cambio, que deben intervenir simultáneamente en lo humano, lo estructural y lo cultural, y que cuentan con suficiente nivel de madurez para sostener un proceso de transformación sistémica. Su utilidad radica en que permite alinear conducta, estrategias, procesos y

cultura mediante una visión global del sistema organizacional, facilitando transiciones que no dependen únicamente de un cambio en liderazgo o estructura, sino de la reconfiguración coordinada de todos los componentes del sistema.

**Ventajas**

Las ventajas del modelo planteado por Kreitner y Kinicki están relacionadas con:

- **Enfoque sistémico e integral:** al abordar simultáneamente los niveles individual, grupal y organizacional, lo que permite comprender el cambio como un proceso dinámico en el que las variables estructurales, humanas y culturales interactúan entre sí. Este enfoque sistémico ha sido destacado en la literatura como una fortaleza para diagnosticar interdependencias y coordinar acciones de cambio más efectivas (Burke y Litwin, 2012).
- **Adaptabilidad a diferentes tipos de cambio:** su estructura basada en inputs, elementos objetivo y outputs permite analizar desde cambios incrementales hasta transformaciones profundas, lo que lo vuelve útil en contextos diversos donde se requiere evaluar cómo las modificaciones en un subsistema afectan al conjunto de la organización (Armenakis y Bedeian, 1999) .
- **Claridad para la toma de decisiones estratégicas:** el modelo enfatiza la alineación entre el cambio y el plan estratégico, ventaja que ha sido subrayada en estudios que señalan que los procesos de cambio obtienen mejores resultados cuando existe coherencia entre objetivos estratégicos, recursos disponibles y acciones implementadas (Cummings y Worley, 2019)
- **Facilita el diseño de intervenciones coordinadas:** al identificar explícitamente los componentes que pueden ser objeto de cambio, personas, procesos, tareas, estructura y factores sociales, permite a líderes y consultores priorizar áreas críticas y planificar intervenciones más articuladas. La literatura reporta que los modelos que ofrecen esta claridad mejoran la gestión del cambio y reducen la resistencia (Judson, 1991).

**Limitaciones**

Algunos autores señalan que el modelo carece de una secuencia rigurosamente estructurada como la propuesta de Kotter, lo que podría limitar su aplicabilidad en procesos de gran escala (Hussain et al., 2018). Asimismo, se ha cuestionado la subestimación de la complejidad política del cambio, dado que el modelo enfatiza la alineación entre los elementos organizacionales, pero dedica menor atención a factores como los conflictos de poder, las disputas por recursos o los intereses divergentes. Investigadores como Pettigrew et al. (2001) sostienen que esta omisión dificulta captar la naturaleza política de los procesos de cambio, especialmente en organizaciones donde los actores poseen distintos grados de influencia.

El modelo presupone que la organización tiene claridad estratégica, capacidad de análisis sistémico y tiempo para planificar coherentemente los ajustes; sin embargo, investigaciones muestran que las organizaciones actuales enfrentan contextos volátiles donde el cambio es emergente, no planificado, y donde los ciclos de análisis, diseño, implementación pueden resultar demasiado lentos (Todnem, 2005). Algunos autores como, Fugate et al. (2012), subrayan que el modelo no aborda en profundidad el proceso emocional del cambio, limitándose a mencionar elementos humanos como actitudes o valores, sin integrar marcos psicológicos contemporáneos sobre resistencia, sentido de amenaza, bienestar o seguridad psicológica. La literatura actual destaca que ignorar estos factores puede reducir la efectividad de las intervenciones y aumentar la resistencia organizacional Algunos autores como, Fugate et al. (2012), subrayan que el modelo no aborda en profundidad el proceso emocional del cambio, limitándose a mencionar elementos humanos como actitudes o valores, sin integrar marcos psicológicos contemporáneos sobre resistencia, sentido de amenaza, bienestar o seguridad psicológica. La literatura actual destaca que ignorar estos factores puede reducir la efectividad de las intervenciones y aumentar la resistencia organizacional

***Modelo cambio organizacional de Burke y Liwtin (1998)***

El modelo de Burke & Litwin (2012) también conocido como Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional, explica el cambio organizacional como un sistema causal de factores transformacionales (entorno, misión/estrategia, liderazgo, cultura) y transaccionales (estructura, sistemas, prácticas de gestión, clima de unidad de trabajo) que se enlazan causalmente hasta influir en la motivación y el desempeño individual y organizacional

**Biografía del Autor**

W. Warner Burke[23] reconocido como una de las figuras más influyentes en el campo del desarrollo organizacional y el estudio del cambio. Ocupa el título de Edward Lee Thorndike Professor Emeritus of Psychology & Education en Teachers College, Columbia University, institución en la que inició su labor académica en 1979 y donde consolidó una trayectoria que abarca tanto docencia como investigación y liderazgo académico (Teachers College, 2025). Su formación profesional incluye un B.A. en Furman University y posteriormente un M.A. y un Ph.D. obtenidos en la University of Texas, Austin, preparación que sentó las bases para su posterior influencia en el estudio de la dinámica organizacional (Teachers College, 2025). Antes de incorporarse a Columbia, Burke desempeñó diversos cargos en instituciones como Clark University, donde fue profesor y jefe del Department of Management, además de ejercer funciones de consultor independiente y colaborar estrechamente con el NTL Institute for Applied Behavioral Science, llegando a dirigir el Center for Systems Development entre 1966 y 1974 (Pearson Educación, 2025)

[23] **W. Warner Burke:** Profesor de Psicología y Educación en Teachers College, Columbia University, una de las figuras más influyentes en desarrollo organizacional y gestión del cambio. Destacado por su trayectoria académica y profesional, con aportes fundamentales como el modelo Burke-Litwin, tomado como referente clave en el estudio del liderazgo, la cultura y la transformación organizacional.

A lo largo de su carrera, Burke se ha distinguido por una producción académica prolífica, que incluye más de doscientas publicaciones entre artículos, capítulos y libros centrados en temas como liderazgo, cultura organizacional, clima, sistemas de organización y cambio planeado. Ha desempeñado un rol fundamental como editor, siendo responsable de Organizational Dynamics entre 1979 y 1985, y más tarde fundador y editor de la revista Academy of Management Executive entre 1986 y 1989 (Pearson Educación, 2025).También ha impartido cursos sobre liderazgo, consultoría, teoría organizacional y cambio, consolidándose como una referencia en programas de formación ejecutiva y maestrías en liderazgo.

En el ámbito profesional, ha trabajado como consultor para organizaciones empresariales, educativas, gubernamentales y médicas, colaborando con entidades como British Airways, SmithKline Beecham, BBC y National Westminster Bank, (Teachers College, 2025). Por su destacada labor académica y profesional, ha recibido múltiples reconocimientos, como el Distinguished Scholar-Practitioner Award de la Academy of Management y el Outstanding Civilian Service Medal del Departamento del Ejército de los Estados Unidos. Su papel como coautor del Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change sintetiza décadas de investigación sobre los factores causales del desempeño y el cambio organizacional. (Pearson Educación, 2025)

George H. Litwin [24], nacido el 15 de abril de 1935, el mayor de cuatro hijos, creció en Waterford y asistió a la escuela secundaria New London, graduándose en 1953. Posteriormente miembro de la Guardia Nacional del Ejército de los Estados Unidos (Legacy, 2025). Fue un psicólogo organizacional cuya trayectoria profesional se asocia estrechamente con el desarrollo del concepto de clima organizacional y

[24] **George H. Litwin:** George H. Litwin (1935–): Psicólogo organizacional y referente en el estudio del clima organizacional y motivación en las organizaciones, con una destacada trayectoria académica y profesional. Coautor de la obra influyente Motivation and Organizational Climate (1968) y codesarrollador del modelo Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional, contribución clave al análisis del comportamiento y la transformación organizacional.

con importantes avances en el análisis motivacional dentro de las organizaciones. Sus primeras investigaciones, desarrolladas durante las décadas de 1960 y 1970, anticiparon muchos de los enfoques contemporáneos sobre cómo las percepciones de los empleados influyen en la conducta y el desempeño en el trabajo. Entre sus aportes más influyentes se encuentra el libro Motivation and Organizational Climate (1968), elaborado junto con Robert A. Stringer, considerado un referente clásico en la literatura de comportamiento organizacional por su contribución a la conceptualización y medición del clima organizacional y su relación con la motivación y el rendimiento (Pfeiffer, 1994).

La experiencia de Litwin en el estudio del clima motivacional antecedió su colaboración con Warner Burke en la construcción del Burke-Litwin Causal Model of Organizational Performance and Change (1992), donde su conocimiento sobre los factores perceptuales y motivacionales se integró con la perspectiva sistémica de Burke. Aunque su presencia institucional en fuentes recientes es menos visible que la de su coautor, su rol como consultor en cambio organizacional y su contribución conceptual es ampliamente reconocida en análisis contemporáneos del modelo, donde se le describe como codesarrollador clave de la estructura causal que explica cómo los factores transformacionales y transaccionales influyen en el desempeño organizacional.

**Constructo o Teoría base**

El modelo encuentra sus fundamentos conceptuales en las corrientes clásicas del cambio organizacional, particularmente en la tradición del cambio planificado derivada de la Teoría de Campo propuesta por Kurt Lewin (1947). Desde esta perspectiva, el proceso de transformación organizacional se interpreta como una secuencia estructurada que involucra la preparación del sistema, la intervención sobre las conductas y estructuras existentes, y finalmente la estabilización de los nuevos patrones institucionales. Dicha lógica coincide con las fases de descongelar, cambiar y recongelar, lo que demuestra que el modelo se sustenta en una visión humanista y sistémica sobre cómo las organizaciones asimilan el cambio (Appelbaum et al., 2012).

Asimismo, su desarrollo conceptual se ve reforzado por la literatura contemporánea sobre liderazgo organizacional, especialmente aquellas corrientes que destacan el papel del líder como catalizador de la transformación cultural. En este punto, Kotter & Cohen (2012) enfatizan que la eficacia de cualquier proceso de cambio depende en gran medida del estilo de liderazgo adoptado, subrayando que el liderazgo transformacional es determinante para movilizar al personal, generar compromiso y sostener los avances logrados. Esta influencia del líder como agente activo del cambio permite a los directivos articular estrategias más coherentes con las dinámicas humanas presentes en las organizaciones, fortaleciendo así la consolidación de metas a largo plazo (Mouazen et al., 2023). De este modo, el modelo se asienta teóricamente en la corriente humanista del comportamiento organizacional, integrando aportes tanto del cambio planificado como de las teorías modernas sobre liderazgo y gestión del comportamiento colectivo.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El origen del modelo según los autores lo explican en su artículo A Causal Model of Organizational Performance and Change (1992), no nació desde cero en este año. Burke y Litwin explican que su propuesta es la culminación de un trabajo previo desarrollado primero por Litwin junto con Stringer y luego por Litwin, Tagiuri y otros investigadores, quienes fueron construyendo las bases conceptuales que más tarde serían integradas y ampliadas por Burke. Los autores señalan que los primeros avances provienen del trabajo de George Litwin y RobertRobert Stringer (1968), quienes desarrollaron instrumentos para medir el clima organizacional y demostraron empíricamente que variables como la motivación, las percepciones y el liderazgo influían en el desempeño. Este estudio pionero introdujo la idea de que el comportamiento organizacional podía comprenderse a través de variables psicológicas medibles, constituyendo el primer antecedente formal que luego sería retomado para el desarrollo del presente modelo. Burke y Litwin señalan que los primeros avances provienen del trabajo de George Litwin y Abraham Stringer, quienes desarrollaron instrumentos para medir el clima

organizacional y demostraron empíricamente que variables como la motivación, las percepciones y el liderazgo influían en el desempeño. Este estudio pionero introdujo la idea de que el comportamiento organizacional podía comprenderse a través de variables psicológicas medibles, constituyendo el primer antecedente formal que luego sería retomado para el desarrollo del presente modelo.

Posteriormente, Litwin, Tagiuri y otros colegas ampliaron este enfoque durante las décadas de 1970 y 1980, profundizando en la relación entre clima, liderazgo y desempeño. En esta fase incorporaron conceptos más complejos, como la distinción entre clima y cultura, y las características del sistema organizacional como un todo. Burke y Litwin reconocen que estos desarrollos proporcionaron la base empírica y conceptual necesaria para avanzar hacia un modelo más amplio. Sin embargo, el punto crítico surge cuando ambos autores identifican que estos modelos, aunque valiosos, no explicaban suficientemente la naturaleza causal del cambio ni diferenciaban entre transformaciones profundas, relacionadas con el entorno, la misión o el liderazgo y cambios más operativos o transaccionales, vinculados a procesos, estructura o políticas internas. Ante esta brecha teórica, Burke y Litwin (1992) emprendieron la tarea de integrar la teoría de sistemas abiertos con estos hallazgos previos y con estudios más recientes sobre motivación, desempeño individual y desempeño organizacional.

Como resultado de esta integración, se desarrolla el Causal Model of Organizational Performance and Change, que articula doce variables organizacionales y distingue explícitamente entre cambios transformacionales y cambios transaccionales, ofreciendo un marco más completo para comprender cómo las organizaciones responden al entorno y cómo se produce el cambio. Esta propuesta emergió en un periodo histórico caracterizado por profundas transformaciones económicas y tecnológicas: durante las últimas décadas del siglo XX y los inicios del XXI, fenómenos como la globalización, la automatización, la digitalización y el incremento de la competencia internacional hicieron evidente que la adaptación organizacional requería intervenir tanto en los factores

transformacionales que definen la dirección estratégica, como en los componentes transaccionales que sostienen el funcionamiento diario de la organización.

**Características**

El modelo se distingue por una serie de características fundamentales que orientan su aplicación y explican su utilidad en procesos de transformación organizacional, entre ellas acorde a lo mencionado por Burke & Litwin (1992):

- **Enfoque causal:** Busca explicar cómo determinados factores organizacionales actúan como causas y otros como efectos dentro del proceso de cambio, estableciendo una secuencia lógica que permite entender la dinámica del desempeño organizacional
- **Fundamentación en la teoría de sistemas abiertos:** Considera a la organización como un sistema que recibe influencias del ambiente externo y responde mediante ajustes internos. Burke y Litwin destacan que los cambios en el entorno generan modificaciones obligadas en los niveles más profundos de la organización, como misión, estrategia y liderazgo y, a su vez, estas transformaciones repercuten en variables transaccionales como la estructura, las políticas y el clima organizacional. De este modo, el modelo integra niveles múltiples de análisis en una misma representación.
- **Diferenciación entre cambios transformacionales y transaccionales:** Explican que las variables vinculadas al entorno, el liderazgo y la misión conforman elementos transformacionales porque alteran la naturaleza misma de la organización; en contraste, factores como la estructura, los sistemas administrativos y las prácticas de gestión del personal corresponden a cambios transaccionales, que ajustan la operación sin modificar la identidad organizativa.
- **Integración de doce variables organizacionales:** Abarca componentes individuales, grupales y organizacionales. El modelo incorpora factores como motivación, clima y satisfacción individual

junto con elementos estructurales y estratégicos, mostrando cómo todos se relacionan en un patrón de influencia mutua orientado hacia el desempeño.

**Proceso de gestión del cambio**

El proceso de gestión del cambio propuesto por este modelo se estructura en El proceso de gestión del cambio planteado por el modelo de Burke y Litwin se estructura en función de las relaciones causales que explican cómo se produce el cambio organizacional y cómo este afecta el desempeño. A diferencia de los modelos que describen fases o etapas lineales, Burke y Litwin (1992) sostienen que el cambio debe comprenderse como un proceso que inicia identificando las fuerzas del entorno, consideradas el mayor determinante de transformación en la organización. A partir de estas presiones externas, se producen ajustes en variables transformacionales como la misión y la estrategia, el liderazgo y la cultura, estableciendo así el punto de partida del cambio.

Una vez que la organización identifica y procesa las demandas provenientes del entorno, el proceso continúa con la redefinición de la misión y la estrategia, variables que orientan el rumbo global de la organización. Este reajuste estratégico, según los autores, conduce directamente a modificaciones en el liderazgo, dado que son los líderes quienes traducen la nueva dirección en decisiones, comportamientos y prioridades. En esta lógica, el liderazgo se convierte en un catalizador que transmite el cambio transformacional hacia el resto del sistema organizacional.

Posteriormente, el cambio avanza hacia las variables transaccionales, donde se materializa en ajustes operativos que permiten que la organización adopte e implemente la nueva orientación estratégica. En esta fase, el proceso involucra modificaciones en la estructura, los sistemas administrativos, las prácticas de gestión del personal y el clima organizacional. Burke y Litwin (1992) afirman que estos factores median entre los cambios transformacionales y los niveles de motivación individual, por lo que su correcta alineación resulta fundamental para asegurar la efectividad del proceso de cambio.

El proceso culmina cuando las consecuencias de estos ajustes alcanzan el nivel individual, afectando las percepciones, la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización. Para los autores, el cambio solo se consolida cuando se produce un impacto claro en la motivación individual, ya que este elemento es el puente directo hacia el desempeño organizacional. De esta manera, el proceso de gestión del cambio en el modelo de Burke y Litwin se concibe como una secuencia causal que va desde las presiones externas hasta el rendimiento final, articulando variables transformacionales y transaccionales para asegurar la coherencia y la efectividad del cambio.

Para ello cabe destacar las doce variables organizacionales según los autores que permiten comprender cómo ocurren los procesos de cambio y cómo se genera el desempeño. Estas variables se organizan de manera causal y jerárquica, distinguiendo entre elementos transformacionales (aquellos influidos directamente por el entorno externo y capaces de producir cambios profundos) y elementos transaccionales, vinculados al funcionamiento cotidiano y a los procesos internos de la organización.

En lo que compete a las variables transformacionales se encuentra:

1. Entorno externo (External Environment): Se refiere a todas las fuerzas externas, tecnológicas, económicas, sociales, regulatorias o competitivas, que influyen directamente en la organización y la obligan a adaptarse. Para Burke y Litwin, es el factor causal primario del cambio transformacional, ya que desencadena ajustes en la misión, el liderazgo y la cultura.

2. Misión y estrategia (Mission and Strategy): Corresponde a la dirección general que adopta la organización para responder al entorno. Incluye la claridad de la misión y la manera en que la estrategia es formulada, comunicada y comprendida por los miembros. Cambios en esta variable afectan profundamente la estructura y los sistemas.

3. Liderazgo (Leadership): Son los comportamientos y estilos de quienes tienen autoridad formal e informal para influir en otros. Burke y Litwin señalan que el liderazgo es central en la capacidad de guiar el cambio transformacional y alinear a la organización con su estrategia.

4. Cultura organizacional (Organizational Culture): Representa los valores, creencias, normas y significados compartidos que moldean la conducta dentro de la organización. Su modificación implica cambios profundos y lentos, por lo que constituye una variable transformacional clave.

Dentro de aquellas variables transaccionales se considera:

5. Estructura (Structure): Define cómo se organizan las funciones, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad. Una estructura rígida puede obstaculizar la implementación del cambio; una más flexible facilita la adaptación.

6. Sistemas y políticas administrativas (Management Practices / Systems): Incluye los procedimientos, controles, métricas, flujos de información, métodos de supervisión y políticas operativas. Regulan la forma en que se realiza el trabajo y sostienen la estrategia en la práctica.

7. Clima organizacional (Work Unit Climate). Es la percepción que tienen los miembros sobre su entorno inmediato de trabajo: relaciones, apoyo, retroalimentación, reconocimiento y nivel de confianza. Actúa como un indicador del funcionamiento diario de la organización.

8. Tareas y requerimientos individuales (Task and Individual Skills Requirements): Se refiere a las exigencias específicas del puesto, las habilidades necesarias y la adecuación entre el puesto y el trabajador. Cambios aquí afectan directamente el desempeño individual.

9. Prácticas de gestión del personal (Individual Needs and Values / HR Practices): Incluyen procesos como selección, capacitación, evaluación, remuneración y desarrollo. Representan el vínculo entre la organización y las expectativas individuales.

10. Necesidades y valores individuales (Individual Needs and Values): Son las motivaciones, preferencias y expectativas que las personas tienen respecto a su trabajo y a la organización. Influencian cómo interpretan los cambios y su nivel de compromiso.

11. Motivación (Motivation): Es el nivel de energía, incentivo y disposición de los empleados para actuar. Según el modelo, surge de la interacción entre lo que la organización demanda y lo que el individuo valora.

12. Desempeño individual y organizacional (Individual and Organizational Performance): Constituye la variable final del modelo y el resultado observable del funcionamiento organizacional. Incluye productividad, calidad, eficiencia, satisfacción del cliente y logro de metas.

En conjunto, las doce variables forman un sistema causal que permite comprender cómo los cambios originados en el entorno se filtran a través de la misión, el liderazgo y la cultura, influyen en las estructuras y sistemas, y finalmente impactan la motivación individual y el desempeño organizacional, que constituye la variable final del modelo.

**Agente de cambio**

En el presente Modelo, el agente de cambio no se concibe como una figura única, sino como un conjunto articulado de actores cuya influencia opera sobre las variables transformacionales y transaccionales del sistema. Aunque el artículo de 1992 no utiliza explícitamente el término “change agent”, la estructura causal del modelo permite identificar claramente quiénes cumplen ese rol dentro de la organización. En primer lugar, el modelo sitúa a la alta dirección y los líderes formales como los principales agentes de cambio, ya que son quienes interpretan las presiones del entorno externo, redefinen la misión y orientan el liderazgo organizacional. Burke y Litwin (1992) señalan que las variables transformacionales: entorno, misión y estrategia, liderazgo y cultura dependen directamente de las decisiones estratégicas y conductuales de quienes ejercen el liderazgo, lo que posiciona a la dirección como el motor inicial del cambio profundo.

En segundo lugar, los mandos medios y supervisores también actúan como agentes de cambio, especialmente en la esfera transaccional. Son ellos quienes traducen la estrategia en prácticas administrativas, influyen en el clima laboral, ajustan los sistemas de trabajo y regulan el desempeño de

las unidades operativas. Su intervención es esencial para garantizar que los cambios transformacionales se materialicen en cambios operativos y conductuales. Asimismo, el modelo reconoce implícitamente la participación del consultor organizacional, interno o externo, como facilitador metodológico del proceso. Aunque esta figura no se detalla en el diagrama, Burke y Litwin fueron ambos consultores y construyen el modelo precisamente como una herramienta diagnóstica para guiar intervenciones de cambio planificado. El consultor ayuda a identificar las relaciones causales entre las variables, diseñar la intervención y acompañar la implementación.

Finalmente, el modelo atribuye un rol activo a los miembros de la organización, puesto que la motivación, las necesidades individuales y el comportamiento son variables que influyen directamente en el desempeño. Los empleados son agentes del cambio en la medida en que adoptan, sostienen y reproducen los nuevos comportamientos que el sistema busca institucionalizar.

**Aplicabilidad del modelo**

La aplicabilidad del Modelo de Cambio Organizacional de Burke y Litwin se ha demostrado especialmente en contextos donde resulta necesario comprender, diagnosticar y gestionar transformaciones complejas que involucran múltiples niveles del sistema organizacional. Debido a su estructura multinivel que integra variables externas, factores transformacionales y elementos transaccionales el modelo ha sido ampliamente utilizado para analizar organizaciones sometidas a presiones ambientales significativas, procesos de reestructuración y dinámicas de cambio cultural profundo (Burke y Litwin, 1992).

En sectores como la salud, la educación superior, los servicios públicos y la administración gubernamental, investigaciones empíricas han empleado el modelo para identificar cómo los cambios en la estrategia, el liderazgo o la misión organizacional repercuten en la motivación, el desempeño y los resultados individuales. Estudios comparativos en entornos sanitarios, por ejemplo, han evidenciado que el modelo ofrece una guía robusta para comprender cómo factores externos, regulación,

competitividad, innovación tecnológica, desencadenan cambios en las prácticas internas y en la cultura organizacional (Al-Haddad y Kotnour, 2015). Asimismo, en universidades y entidades gubernamentales se ha utilizado como marco diagnóstico para rediseñar procesos, mejorar el clima institucional y alinear estructuras con nuevos objetivos estratégicos (Todnem, 2005).

Su naturaleza sistémica lo convierte además en una herramienta especialmente valiosa para organizaciones que enfrentan transiciones estructurales o culturales, dado que permite detectar interdependencias entre dimensiones que otros modelos tienden a tratar de manera aislada. En este sentido, su uso es frecuente en instituciones con elevada complejidad interna, tales como hospitales, corporaciones multinacionales, agencias estatales y organizaciones maduras en procesos de transformación estratégica (Burke A. , 2011). La literatura también destaca su utilidad para gestionar procesos de cambio impulsados por factores externos disruptivos, incluyendo innovaciones tecnológicas, reformas regulatorias o alteraciones en el mercado, debido a la relevancia que el modelo otorga a la interacción entre el entorno y la organización (Burke y Litwin, 1992).

En cuanto al tipo de organización, el modelo ha sido descrito como especialmente adecuado para sistemas formales, estructurados y de gran escala, donde existe la necesidad de intervenir distintos niveles simultáneamente, cultura, liderazgo, estructura, clima, motivación, desempeño y donde el diagnóstico integral es un requisito para la toma de decisiones (Burke A. , 2011). Por ello, su aplicación es más efectiva en organizaciones que cuentan con capacidades instaladas para recopilar datos, realizar intervenciones complejas y sostener iniciativas de largo plazo, características que suelen encontrarse en empresas grandes, instituciones públicas maduras y organizaciones del tercer sector sometidas a entornos de alta exigencia (Todnem, 2005).

Desde una perspectiva teórica y considerando su lógica multinivel, el modelo resulta particularmente pertinente en etapas del ciclo de vida organizacional asociadas a la madurez y la necesidad de renovación estratégica. En dichas etapas, la organización posee una estructura consolidada

y una cultura estable, pero al mismo tiempo enfrenta tensiones externas o internas que requieren cambios profundos y coordinados. El Modelo ofrece, así, un marco comprehensivo para entender cómo los cambios en variables transformacionales, liderazgo, misión, cultura, pueden desencadenar mejoras sostenibles en los resultados individuales y organizacionales, lo cual lo convierte en una herramienta idónea para procesos de transformación integral y de rediseño estratégico.

**Ventajas**

Entre sus principales ventajas del modelo de Burke y Litwin se distingue:

- **Profundidad diagnóstica:** Distingue entre variables transformacionales y transaccionales, permitiendo identificar no solo los síntomas del problema, sino también sus causas estructurales. Esta diferenciación facilita comprender cómo los factores del entorno, el liderazgo y la misión afectan de manera directa el desempeño organizacional (Burke y Litwin, 1992).
- **Enfoque sistémico:** Explica el funcionamiento de la organización como un conjunto de elementos interrelacionados. Al mostrar cómo un cambio en cualquiera de las 12 variables repercute en las demás, el modelo ayuda a anticipar efectos secundarios y a diseñar intervenciones más coherentes y alineadas.
- **Aplicabilidad práctica en contextos complejos:** Especialmente en organizaciones grandes o con alta interdependencia interna. Su estructura detallada lo convierte en una herramienta robusta para consultores y directivos al momento de diseñar procesos de cambio fundamentados en evidencia.

El modelo también destaca por su utilidad para evaluar la magnitud del cambio, diferenciando entre transformacional y transaccional. Esta claridad permite que los líderes seleccionen estrategias adecuadas dependiendo de la profundidad de la intervención requerida, lo cual incrementa la efectividad y reduce riesgos durante la implementación (Burke y Litwin, 2012).

**Limitaciones**

Sin embargo, también presenta limitaciones. (Bray, 1994) critica su complejidad, señalando que puede resultar difícil de aplicar en organizaciones pequeñas con recursos limitados. Asimismo, algunos autores han cuestionado que, al ser un modelo diagnóstico y no prescriptivo, no ofrece guías claras sobre las intervenciones concretas a implementar. Finalmente, se le ha señalado que su énfasis en la congruencia organizacional puede, en el largo plazo, apoyar la resistencia al cambio (Nadler y Tushman, 1980).

### *Modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1999)*

El modelo de Desarrollo Organizacional (DO) se sintetiza como un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con el fin de incrementar la efectividad tanto a nivel individual como organizacional (French y Bell, 1996, p. 12)

#### Biografía de los autores

En lo que respecta a sus autores, cabe destacar que, Wendell L. French[25] (1931–1995) fue profesor de comportamiento organizacional en la Universidad de Washington y pionero en la aplicación de la ciencia del comportamiento al cambio planificado. Realizó su doctorado en la Universidad de Harvard y dedicó gran parte de su carrera a la docencia, la investigación y la consultoría en desarrollo organizacional (DO). Destacó por ser autor y coautor de numerosas publicaciones, entre ellas la obra clásica *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (French y Bell, 1996).

[25] **Wendell L. French:** 1931–1995; profesor de comportamiento organizacional en la Universidad de Washington, Estados Unidos; pionero en la aplicación de la ciencia del comportamiento al cambio planificado dentro de las organizaciones.

Por su parte, Cecil H. Bell Jr.[26] (1935–2009) fue académico y consultor especializado en comportamiento organizacional y gestión del cambio. Licenciado en Biología y doctor en Psicología Social por la Boston University, ejerció la docencia en la Universidad de Houston y la Universidad de Washington. Como coautor del clásico *Organization Development* junto a Wendell L. French, aportó una visión práctica y humanista al desarrollo organizacional, combinando teoría psicológica y experiencia gerencial para promover la mejora continua en las organizaciones (French y Bell, 1996).

**Teoría base o constructo**

El modelo se fundamenta sobre una sólida base teórica que combina diversos enfoques complementarios. En palabras de los autores, "esta base de conocimientos es la que usan los líderes y practicantes del DO para planificar y poner en práctica programas de cambio efectivos" (French y Bell, 1996, p. 86). Partiendo de los aportes de Lewin y su teoría de campos, se entiende que cualquier situación organizacional es el resultado de un equilibrio entre fuerzas opuestas que tienden a mantener el statu quo, mientras el cambio se da en tres etapas: descongelar, mover y recongelar. A su vez, la dinámica de grupos consolidada en las décadas de 1950 y 1960, demostró que la participación no solo era deseada por la mayoría, si no que potenciaba un alto desempeño y aceptación de decisiones relacionadas al cambio (French y Bell, 1996). Alineándose al modelo, en donde las intervenciones de DO están diseñadas para aumentar el interés y la participación tanto de los líderes como de los miembros de la organización.

Una segunda base fundamental en la que se apoya el modelo de desarrollo organizacional es la teoría de sistemas, introducida por Bertalanffy en el año de 1950 y aplicada en organizaciones por Katz (1999), que considera a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan de manera constante

[26] **Cecil H. Bell Jr.: 1935–2001**; profesor en la Universidad de Houston, Estados Unidos; especialista en desarrollo organizacional y gestión de recursos humanos, reconocido por sus aportes a la teoría y práctica del cambio organizacional.

con el entorno que las rodea, intercambiando recursos, energía e información para asegurar su desarrollo (French y Bell, 1996). Los autores la destacan como “uno de los instrumentos conceptuales más poderosos para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones” (French y Bell, 1996, p. 94). Por lo que este enfoque sistémico permite comprender al DO como un proceso dinámico de adaptación continua. Finalmente, el DO incorpora la teoría del aprendizaje organizacional, aunque no la denomina explícitamente como tal. French y Bell (1996) mencionan que, las organizaciones que logran adquirir la capacidad de autorrenovarse son aquellas que aprenden a diagnosticar sus propios problemas. Por lo que, esta afirmación expresa el principio de que las organizaciones pueden desarrollar competencias internas para adaptarse y evolucionar de manera continua. Es así que, el aprendizaje no solo es individual, sino colectivo, y se convierte en un mecanismo de cambio sostenido.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El surgimiento del DO se fundamenta en la necesidad de modificar las estructuras organizacionales para que las empresas puedan responder de manera más efectiva a las demandas del entorno. Bernis (1969) lo afirma al mencionar que el DO es “una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización” (French y Bell, 1996, p. 36), con el fin de favorecer su adaptación a los nuevos mercados, avances tecnológicos, desafíos emergentes y al acelerado ritmo del cambio. La evidencia que respalda estos planteamientos proviene de múltiples estudios e investigaciones, en las que se incluyen “los estudios de Hawthorne, el movimiento de relaciones humanas, el movimiento del entrenamiento de laboratorio, el conflicto entre el fascismo y la democracia en la Segunda Guerra Mundial” (French y Bell, 1996, p. 74). Se incluyen también, los análisis sobre liderazgo, motivación y dinámica de grupos, así como en la reflexión derivada de los conflictos sociopolíticos y las disfunciones burocráticas observadas durante el siglo XX. (French y Bell, 1996)

El DO nació, además, en un contexto de transformación continua a lo largo de las décadas de 1980 y 1990, caracterizado por la intensificación de innovaciones tecnológicas, fusiones y adquisiciones

de empresas, cambios en las leyes y procesos de globalización, que se pueden evidenciar en Estados Unidos (French y Bell, 1996). En donde, el medio ambiente se estaba volviendo cada vez más turbulento. Se añade también la disminución de la aparición de nuevos negocios y el hecho de que las sociedades que ya se encuentran centralizadas se orienten hacia un enfoque más democrático, siendo todos estos cambios tomados en cuenta para la creación de oportunidades en relación con las aplicaciones del DO (French y Bell, 1996, p. 56).

En respuesta a estas demandas, el DO evolucionó desde un enfoque de cambio de primer orden, centrado en ajustes moderados, hacia un enfoque de segundo orden, que implicaba reinventar tareas, redefinir reglas de mercado y cambiar la naturaleza fundamental de las organizaciones. Donde, “las organizaciones se están reinventando, se está dando una nueva dirección a las tareas en el trabajo; las reglas del mercado se están redactando de nuevo; la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando” (French y Bell, 1996, p. 14). La diversidad disciplinar que nutrió sus fundamentos incluían a la psicología social, terapia de grupo, teoría de sistemas, administración, etc, dotando al modelo de una visión integral capaz de enfrentar la complejidad del contexto contemporáneo (French y Bell, 1996).

El propósito del modelo se sintetiza en la integración de teoría y práctica para lograr cambios organizacionales efectivos al “reunir en una sola obra los conceptos, los valores y las prácticas que sustentan el desarrollo organizacional, entendiendo que el cambio efectivo requiere tanto la comprensión teórica como la participación en la experiencia organizacional” (French y Bell, 1996, p. 8). Así, el DO de French y Bell no surge como una teoría aislada, sino como una respuesta práctica y fundamentada a los desafíos que enfrentaban las organizaciones en un entorno dinámico y turbulento.

**Características**

French y Bell (1996) mencionan que entre varios de los aspectos que caracterizan y permiten comprender la esencia del modelo destacan:

- **Enfoque en el lado humano:** Busca fortalecer la "efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización" (French y Bell, 1996, p. 8). Es decir que no se limita a cambiar estructuras, sino que interviene en los procesos interpersonales y grupales que sostienen la organización.
- **Centrado en la participación y colaboración**: El cambio se construye con la participación de todos los miembros de la organización, basándose en la convicción de que las personas afectadas deben participar en su planeación y ejecución.
- **Enfoque sistémico:** Se concibe el cambio como un proceso interdependiente en el que cada parte de la organización se ve afectada por el todo.
- **Aplicación teórica:** Se fundamenta en la aplicación de teorías y tecnologías de las ciencias del comportamiento y en el uso del rol de consultor-facilitador (Organization Development Network, 2021).
- **Enfoque basado en evidencia:** Se centra en la recolección y análisis de información objetiva. En este sentido, French y Bell (1996, p. 111) señalan que "es un modelo de solución de problemas basado en datos", colocando a la investigación–acción como metodología fundamental.
- **Enfoque de aprendizaje basado en la experiencia:** Al apoyarse en la práctica y en la experiencia de los miembros de la organización sirve como fuente de aprendizaje y cambio. Por ello, los autores sostienen que refleja un modelo de "aprendizaje basado en la experiencia" (French y Bell, 1996), destacando la importancia de la participación y el aprendizaje vivencial.

**Proceso de gestión del cambio**

French & Bell (1996) enfatizan el uso de la investigación-acción como herramienta central para el cambio, englobando seis fases: (1) Entrada y contratación, (2) Diagnóstico, (3) Retroalimentación, (4) Planificación de acciones, (5) Implementación y (6) Evaluación e institucionalización.

La primera fase denominada Entrada y Contratación, es el primer contacto entre el agente de cambio (consultor o facilitador) y la organización cliente. Aquí es donde se establece una relación de trabajo y un acuerdo sobre el proceso de cambio. Esta etapa es clave para entender las expectativas, resolver inquietudes y preparar a todos los involucrados para el proceso de cambio.

La segunda fase de Diagnostico implica recopilar información a través de entrevistas, encuestas y observaciones con el fin de comprender la situación real. De esta manera se identifica problemas, áreas de mejora y oportunidades para el cambio. Al llevar un diagnóstico cuidadoso se facilita la identificación de discrepancias entre el estado actual y el deseado, creando la base para la intervención. Además, el diagnóstico tiene un carácter participativo para involucrar y comprometer a los miembros de la organización.

Haciendo énfasis en la tercera fase, para una correcta retroalimentación, la información diagnosticada se debe compartir a todos los miembros de la organización para generar conciencia y motivar la aceptación del cambio. Generalmente se realiza en forma de talleres o reuniones grupales, facilitando discusiones para revisar los hallazgos y promover el aprendizaje organizacional.

La cuarta fase, que corresponde a la Planificación de Acciones se diseña a través de un plan de acción concreto que aborda las áreas prioritarias evidenciadas en el diagnóstico, dentro de este plan se promueve la participación del grupo, permitiendo que los miembros del sistema se comprometan con los objetivos, métodos y recursos necesarios.

La quinta fase de Implementación se centra en la práctica de las acciones planificadas, donde se incluye la capacitación, reestructuración, modificación de procesos, entre otros. Esta fase convierte las intenciones en conducta y principalmente se apoya en la colaboración continua, seguimiento y liderazgo como soporte para superar resistencias.

Finalmente, la sexta fase perteneciente a Evaluación e Institucionalización se enfoca en evaluar los resultados para verificar el impacto del cambio y realizar los ajustes necesarios. Asimismo, al incluirse

la institucionalización, permite integrar los cambios en la cultura de la organización para garantizar su sostenibilidad. Además, sin una presencia de esta, los cambios se vuelven temporales.

**Agente de cambio**

Al tratarse de un enfoque alineado a la investigación-acción, los principales actores son el consultor de desarrollo organizacional (agente de cambio externo o interno) y los miembros de la organización, incluidos directivos, mandos medios y empleados. El rol del consultor es "vigilar, enseñar y mejorar esos procesos" (French y Bell, 1996, p. 32). Al mismo tiempo apoyando al gerente en la planificación de sus acciones y en el diseño de procedimientos de indagación que le permitan aprender de la propia práctica, con el propósito de desarrollar mayores habilidades de gestión, formular objetivos más realistas y descubrir formas más eficaces de organizar el trabajo (French y Bell, 1996). En este sentido, los consultores de investigación son los responsables de promover el aprendizaje continuo basado en la reflexión y la experiencia.

**Aplicabilidad del modelo**

El modelo de Desarrollo Organizacional (DO) propuesto por French y Bell (1996) presenta una amplia aplicabilidad en diferentes tipos de organizaciones y contextos, adaptándose tanto al ámbito privado como al público o comunitario. Sin embargo, los ejemplos descritos en su obra *"Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement"* muestran que su implementación ha tenido un impacto más notorio en organizaciones medianas y grandes, donde la complejidad estructural y los problemas derivados de la falta de coordinación, la comunicación deficiente y el liderazgo inefectivo suelen ser más visibles. Los autores señalan que "las aplicaciones han variado, y en muchos casos se ha involucrado la organización total, pero en otros solo algunas divisiones o plantas" (French y Bell, 1996, p. 59), reflejando que el modelo puede aplicarse tanto a nivel global como en unidades específicas, según las necesidades del sistema organizacional. Este enfoque ha sido utilizado con éxito en compañías como Ford, Boeing, Procter & Gamble y TRW Systems, que enfrentaron

momentos críticos de cambio estructural y optaron por un proceso de transformación planificado para mejorar su efectividad (French y Bell, 1996, p. 58).

Además, se menciona que los “cambios estructurales radicales” que atravesaban industrias como la de defensa “obligaron a las organizaciones a examinar de manera crítica y a cambiar los paradigmas de operación básicos” (French y Bell, 1996, p. 59), evidenciando que, el modelo encuentra su mayor pertinencia en organizaciones que atraviesan etapas de madurez o de declive, cuando las empresas requieren revitalizar su estructura y cultura interna. En estas fases, las organizaciones suelen experimentar pérdida de dinamismo, exceso de formalización y resistencia al cambio, factores que afectan su competitividad (French y Bell, 1996). Este tipo de situaciones refleja que el DO más que una herramienta de emergencia es un proceso que permite reorientar la cultura, los procesos y el liderazgo hacia una visión compartida en donde se recupera la adaptabilidad y la cohesión interna.

Aunque el modelo nació en el contexto empresarial, su aplicabilidad se ha extendido a instituciones educativas, comunidades y organismos públicos, como lo demuestra la intervención realizada en una tribu indígena norteamericana, donde se aplicaron los principios de investigación-acción para mejorar la comunicación y la toma de decisiones. En donde, se observó “un nivel considerablemente más elevado de apertura, confianza y apoyo entre los participantes al final del taller” (French y Bell, 1996, p. 112), lo que evidencia que el DO puede generar transformaciones significativas incluso en entornos culturales y organizativos muy distintos del ámbito corporativo.

En conclusión, el modelo se muestra altamente aplicable en organizaciones que buscan implementar cambios integrales y planificados, especialmente en áreas como la transformación cultural, la mejora de la productividad, el rediseño de estructuras y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Además, su enfoque humanista y participativo permite que los miembros de la organización sean actores activos del cambio, fomentando la colaboración, el aprendizaje compartido y la cohesión interna. Aunque ha demostrado efectividad en contextos de crecimiento, modernización tecnológica y

adaptación cultural, su mayor valor radica en guiar procesos de mejora sostenida más que en situaciones de crisis aguda, consolidándose como una herramienta versátil para fortalecer la efectividad organizacional sin descuidar el bienestar de las personas.

**Ventajas**

En su obra, French y Bell (1996) mencionan diversas ventajas del modelo que han contribuido a su vigencia por más de cinco décadas, destacando las siguientes:

- **Alta capacidad de adaptación a entornos cambiantes:** Al ofrecer flexibilidad permite a las organizaciones ajustarse eficazmente a distintos contextos y realidades, evolucionando junto con su entorno y respondiendo a retos dinámicos como la globalización, la transformación digital y la adaptación postpandemia (Burnes y Cooke, 2012).
- **Fomento de la autogestión y autonomía interna:** Fortalece la capacidad de la organización para diagnosticar y resolver sus propios problemas, reduciendo la dependencia de consultores externos e impulsando la autogestión, la responsabilidad colectiva y aprendizaje continuo.
- **Énfasis ético y construcción de confianza:** El DO se basa en valores humanistas que refuerzan la confianza, la apertura y el respeto mutuo entre consultores y miembros de la organización, siendo una base sólida para procesos de cambio efectivos.
- **Gestión consciente del poder y la política organizacional:** Al tener la capacidad de reconocer y manejar correctamente las dinámicas de poder y conflicto dentro de la organización se puede diseñar intervenciones realistas y sostenibles, en donde el poder sea un recurso para ayudar el cambio sin caer en soluciones ingenuas o poco planificadas.
- **Retroalimentación sistemática y aprendizaje continuo:** El DO institucionaliza la retroalimentación como herramienta de mejora constante mediante encuestas y procesos de

evaluación periódicos. Es así como las organizaciones pueden ajustar sus estrategias, fortalecer sus intervenciones y consolidar una cultura de aprendizaje permanente.

- **Equilibrio entre eficacia organizacional y bienestar humano:** El modelo permite aumentar la efectividad de la organización mientras se promueve la satisfacción y desarrollo de las personas.
- **Impulso a la innovación social y la responsabilidad institucional:** Al buscar la mejora organizacional y humana en beneficio de la sociedad, el DO fomenta la innovación institucional y la responsabilidad social.

**Limitaciones**

No obstante, el modelo presenta limitaciones. Fierro, Benavides y Andrade (2020) advierten que al ser el cambio secuencial, todos los pasos se deben cumplir de manera consecutiva. De la misma manera, ha sido cuestionado por su fuerte arraigo en valores humanistas occidentales, lo que restringe su aplicabilidad en culturas con visiones organizacionales distintas (Bradford y Burke, 2005). Además, se le critica la falta de evidencia empírica robusta que respalde sistemáticamente todas sus intervenciones, pues muchas de ellas se documentan en estudios de caso y no en investigaciones longitudinales. En años recientes, autores como Marshak y Grant (2008) señalan que han surgido nuevas prácticas que desafían muchos de los supuestos clave sobre el cambio que subyacen al DO clásico, además de que se trata implícitamente las diferencias en la percepción que los actores tienen de una situación expresándose como “percepciones erróneas” que podrían necesitar ser corregidas o integradas de nuevas maneras.

***Hoja de Ruta del Líder del Cambio de Linda Ackerman & Dean Anderson (2001)***

El modelo se concibe como un proceso compuesto por nueve fases, orientado a apoyar la planificar, el diseño y la implementación de cambios tanto en el contenido organizacional como a nivel personal (Ackerman Anderson y Anderson, 2020).

**Biografía de los autores**

Linda Ackerman y Dean Anderson, autores del modelo, son conocidos como los maestros de la transformación (Ackerman Anderson y Anderson, 2020, p. 13). También son cofundadores de Being First, Inc., una firma internacional de consultoría y capacitación que ha acompañado por más de cuatro décadas a empresas de la lista Fortune 1000 y Fortune 500, gobiernos, el ejército y a grandes ONG, facilitando los procesos de cambio transformacionales y formando consultores y líderes (Being First, Inc., s.f.).

Linda Ackerman Anderson[27] de origen estadounidense, es directora de Being First Inc., consultora de desarrollo organizacional, gerente de planificación y desarrollo de recursos humanos y considerada una de las pioneras del campo de la transformación organizacional. Dentro de su formación profesional, posee una maestría en Artes Interdisciplinarias por el Teachers College de la Universidad de Columbia y una licenciatura en Historia del Arte y Educación por la Universidad de Boston (Anderson y Ackerman Anderson, 2010). También curso el Programa Avanzado de Desarrollo Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Columbia (1978–1979) y el Programa de Pasantías de Educación en Laboratorio de University Associates (1977–1978). Además, ha sido parte del profesorado de la UA (Anderson y Ackerman Anderson, 2010).

En 1981 fundó su propia empresa, Linda S. Ackerman, Inc., que en 1988 al fusionarse con el Optimal Performance Institute, dirigido por Dean Anderson, dio origen a Being First, Inc. A lo largo de su trayectoria ha diseñado diversos programas de formación ejecutiva, entre ellos “Las mujeres como líderes del cambio” (Anderson y Ackerman Anderson, 2001, p. 220), orientado a fortalecer el liderazgo femenino. Asimismo, presidió el Segundo Simposio Internacional sobre Transformación Organizacional

[27] **Linda Ackerman Anderson:** consultora estadounidense especializada en transformación organizacional; pionera en el desarrollo de metodologías de cambio consciente y cofundadora de Being First; formada en el Teachers College de la Universidad de Columbia y la Universidad de Boston; reconocida por introducir el concepto de energía organizacional aplicada al liderazgo y al cambio.

(1984) y ha consolidado más de cincuenta publicaciones como "*Desarrollo, Transición o Transformación: Llevando el Liderazgo del Cambio al Siglo XXI*" y *"El Estado de Flujo: Una Nueva Visión de las Organizaciones y el Liderazgo*". Entre sus aportes teóricos fue una de las primeras en introducir el concepto de energía organizacional como un recurso clave para la transformación, afirmando que la energía colectiva puede orientarse hacia resultados extraordinarios mediante un liderazgo en estado de flujo (Anderson y Ackerman Anderson, 2010)

Por su parte, Dean Anderson[28], es CEO de Being First y autor estadounidense reconocido por su amplia producción académica en torno a transformación organizacional y personal, con más de cincuenta publicaciones (Anderson y Ackerman Anderson, 2010). Graduado de la Universidad de Stanford con una licenciatura en Comunicación y una maestría en Educación. En el año de 1980 fundó el Optimal Performance Institute, donde se creó el Sistema de Optimización para la Excelencia Personal, orientado a potenciar las capacidades de profesionales de alto nivel (Anderson y Ackerman Anderson, 2010). Posteriormente, en Being First diseño el programa de capacitación de liderazgo *Leading Breakthrough Results: Walking the Talk of Change* y desarrollo el Sistema de Co-Creación, junto a las herramientas de cambio y los procesos de Colaboración Creativa y Desarrollo de Equipos (Anderson y Ackerman Anderson, 2010, p. 276). Además, Anderson diserta sobre cómo liderar la Transformación Consciente en conferencias nacionales, sectoriales e internacionales (Being First, Inc., s.f.)

En conjunto, las obras más influyentes de los autores, dentro del ámbito del cambio organizacional son *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results through Conscious Change Leadership* y *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation.* También son codesarrolladores de *The Breakthrough Process* y *The Change Leader-er's*

[28] **Dean Anderson:** Consultor y autor estadounidense, CEO de Being First; graduado de la Universidad de Stanford en Comunicación y Educación; creador del Sistema de Optimización para la Excelencia Personal y precursor del enfoque de Transformación Consciente; referente internacional en liderazgo para el cambio organizacional.

*Roadmap®* (Ackerman Anderson y Anderson, 2020, p. 13). Considerados como el segundo y tercer libro más vendido de la serie *"Practicing Organization Development"* de Jossey-Bass/Pfeiffer. (Anderson y Ackerman Anderson, 2010). Además, son coautores de la columna *"The Change Management"* para la revista Workforce Performance Solutions, así como del boletín electrónico *"Results from Change"*, distribuido internacionalmente a líderes y consultores de cambio. (Anderson y Ackerman Anderson, 2009, p. 4).

**Teoría base o constructo**

El modelo retoma las bases del cambio planificado de Kurt Lewin (1947), especialmente su esquema de descongelar–cambiar–recongelar, pero las amplía al incorporar dimensiones psicológicas y culturales. Ackerman y Anderson (2010) sostienen que el cambio sostenible requiere integrar tres dominios inseparables: el contenido (lo que se transforma), el proceso (cómo se transforma) y las personas/cultura (quiénes realizan la transformación). Reconociendo que el cambio organizacional solo se consolida cuando se aborda simultáneamente desde el nivel técnico y desde la conciencia colectiva (Anderson y Ackerman Anderson, 2001). Desde una perspectiva epistemológica, el CLR se enmarca en el pensamiento sistémico y del aprendizaje organizacional. Los autores coinciden con Senge (1990) al afirmar que las organizaciones son “sistemas vivos” capaces de aprender, adaptarse y evolucionar mediante la reflexión y el desarrollo de conciencia colectiva.

En esta misma línea, Ackerman y Anderson (2020, p. 61) plantean que “la transformación organizacional no es un evento, sino un proceso de aprendizaje continuo que une propósito, estrategia y cultura”. Así, el modelo se distancia de los enfoques mecanicistas de cambio para adoptar una visión dinámica, donde las interrelaciones, la comunicación y la colaboración se convierten en los motores del desarrollo organizacional. Además, la base teórica está influida por el enfoque humanista del desarrollo organizacional, representado por autores como Chris Argyris (1970) y Richard Beckhard (1969), quienes afirman que el cambio sostenible surge de la participación, la apertura al aprendizaje y la autorreflexión

colectiva. Ackerman y Anderson (2010) amplían esta idea introduciendo el concepto de liderazgo consciente (conscious change leadership), entendido como la capacidad de los líderes para gestionar el cambio desde una conciencia elevada, integrando la dimensión personal con la organizacional. Este enfoque reconoce que la calidad de los resultados externos está directamente relacionada con el nivel de autoconocimiento y madurez interna de quienes lideran el proceso (Anderson y Ackerman Anderson, 2001).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

En su formulación original, *The Change Leader's Roadmap (2001)* los autores explican que el modelo surge como respuesta a una problemática ampliamente reconocida en el ámbito del desarrollo organizacional desde mediados de la década de 1970, caracterizada por caracterizada por transformaciones organizacionales impulsadas en un contexto de creciente complejidad estructural, expansión corporativa, introducción acelerada de nuevas tecnologías y una mayor presión competitiva global. Durante este periodo, diversas investigaciones comenzaron a evidenciar que los enfoques tradicionales de cambio centrados únicamente en reestructuraciones, racionalización de procesos o introducción de sistemas técnicos resultaban insuficientes para responder a la naturaleza cada vez más dinámica y humana del trabajo. Estudios clásicos de esa época ya señalaban que los cambios fallaban cuando ignoraban variables como la cultura, el clima organizacional, la participación de los empleados y la calidad del liderazgo (Argyris, 1977). Esta preocupación se intensificó cuando se documentó que gran parte de las iniciativas de cambio planificado no lograban sostenerse debido a la resistencia, la falta de alineación cultural y la ausencia de un enfoque sistémico de adaptación humana (Beer y Nohria, 2000).

En este contexto, Ackerman y Anderson (2001) identificaron que la mayoría de las organizaciones abordaban los procesos de cambio solo desde una perspectiva técnica o estructural, dejando de lado los factores humanos, culturales y de liderazgo que determinan el éxito o fracaso de una transformación; siendo esta ineficacia de los enfoques tradicionales de la época el problema central

que dio origen a la creación de su modelo. Es así como los autores reconocen que “la mayoría de los esfuerzos de cambio fracasan porque los líderes descuidan aspectos críticos” (Anderson y Ackerman Anderson, 2010, p. 5) evidenciando la necesidad de desarrollar en ellos nuevas competencias para liderar transformaciones conscientes. Ante esto sostienen que el cambio transformacional requiere líderes capaces de ver más allá de la administración del cambio técnico (Anderson y Ackerman Anderson, 2001).

Asimismo, Ackerman y Anderson (2001, p. 258) subrayan que muchas organizaciones carecían de “una gobernanza clara para el esfuerzo de cambio, un mapa de procesos adecuado y sistemas que pudieran adaptarse a las demandas adicionales del cambio”. A ello se sumaban “recursos insuficientes, plazos poco realistas y líderes que no predicaban con el ejemplo”, condiciones que minaban la credibilidad del proceso y generaban desconfianza entre los empleados. En base a todas estas problemáticas desarrollaron un modelo que, tras “más de cuarenta años de prueba y perfeccionamiento”, ofrece una guía “completa y confiable para desarrollar la estrategia y el plan de cambio” (Ackerman Anderson y Anderson, 2020, p. 2).

A casi una década de su primera publicación, los autores profundizaron su planteamiento en *Beyond Change Management (2010),* donde analizaron el contexto organizacional de inicios del siglo XXI, caracterizado por entornos altamente dinámicos, adaptativos y de evolución constante. En este marco, reafirmaron que el origen del modelo se debía a la carencia de metodologías que integraran la transformación interna del individuo con el rediseño externo de la organización. Anderson y Ackerman Anderson (2010, p. 129) sostienen que “el liderazgo para el cambio consciente se centra en cómo lograr resultados empresariales y culturales transformadores, al tiempo que se desarrolla una capacidad de cambio superior en nuestras organizaciones”. De este modo, el modelo evolucionó desde su concepción inicial como una hoja de ruta metodológica hacia una filosofía de liderazgo consciente, cuyo propósito es alinear el crecimiento personal, el aprendizaje organizacional y los resultados estratégicos.

**Características**

De acuerdo con Ackerman Anderson y Anderson (2020), las principales características del modelo se centran en:

- **Metodología Integral:** Abarca tres dimensiones. En primer lugar, el contenido, que comprende las áreas técnicas, estructurales y administrativas que deben transformarse. En segundo lugar, las personas, que incluyen la mentalidad, los comportamientos y la cultura organizacional que deben evolucionar para sostener el cambio. Finalmente, los procesos, entendidos como el conjunto de acciones necesarias para implementar de manera efectiva los cambios en las dos dimensiones anteriores.
- **Estructura no lineal:** Cada una de sus fases pueden desarrollarse de manera simultánea o iterativa según el contexto en el que sean aplicadas, ya que "la transformación es demasiado dinámica y emergente para ello" (Ackerman Anderson y Anderson, 2020, p. 6).
- **Enfoque en el liderazgo consiente y cocreativo:** Reconoce que la efectividad del cambio depende de gran medida del nivel de conciencia, autoconocimiento y apertura de los líderes. (Ackerman Anderson y Anderson, 2020, p. 6).
- **Enfoque centrado en el aprendizaje organizacional:** Cada fase del proceso es concebida como una oportunidad de aprendizaje continuo, permitiendo que la organización desarrolle resiliencia y mejore su capacidad de adaptación ante los desafíos del entorno.
- **Integración de propósito, estrategia y cultura:** El modelo busca alinear la visión estratégica con la cultura organizacional y los comportamientos de liderazgo, garantizando coherencia entre el propósito institucional y las prácticas cotidianas.

- **Base experiencial y validación práctica:** El modelo ha sido refinado a lo largo de más de 40 años de aplicación en organizaciones de diversos sectores, consolidándose como una metodología probada y adaptable.

**Proceso de gestión del cambio**

Ackerman y Anderson (2020) mencionan que el proceso está compuesto por un conjunto estructurado de nueve fases descritas en su obra *The Change Leader's Roadmap,* que guían a los líderes desde la preparación hasta la consolidación del cambio. Mismas que se encuentran resumidas de la siguiente manera: 1) prepararse para liderar el cambio. (2) crear compromiso y caso para el cambio. (3) desarrollar visión y estrategia. (4) diseñar el cambio y planificar la implementación. (5) evaluar impacto y alinear sistemas. (6) implementar y monitorear avances. (7) integrar aprendizaje y ajustar el proceso. (8) sostener el cambio y consolidar logros. (9) celebrar resultados y cerrar el proyecto. Estas nueve fases ilustran el proceso genérico de cómo el cambio se desarrolla en las organizaciones con el paso del tiempo (Anderson y Ackerman Anderson, 2010).

La primera fase, denominada Prepárate para liderar el cambio, establece las bases del proceso. En esta etapa se conforma el equipo de liderazgo y se definen las responsabilidades de quienes impulsarán la transformación. El propósito es preparar tanto a los líderes como a la organización para asumir el cambio, fortaleciendo su compromiso, su capacidad de trabajo conjunto y su claridad estratégica. Entre las principales acciones se encuentran la formulación del caso para el cambio, la definición del alcance, la evaluación de la preparación organizacional y el diseño de la infraestructura que sostendrá todo el proceso. Esta fase busca asegurar que los líderes actúen como un equipo unificado y modelen los comportamientos que se desean promover.

En la segunda fase, Crear visión, compromiso y capacidad organizacional, se comunica la intención de cambio a toda la organización y se construye una visión compartida del futuro. Aquí se busca generar comprensión y alineamiento en torno a los motivos y beneficios del cambio, movilizando

la participación de todos los niveles jerárquicos. La claridad lograda en la etapa anterior se traduce en estrategias comunicacionales que fortalecen la cohesión y el sentido de propósito común.

La tercera fase, Evaluar la situación para determinar los requisitos de diseño, tiene como objetivo analizar la realidad organizacional actual. Se identifican las prácticas, procesos y estructuras que deben mantenerse, modificarse o eliminarse, y se determinan los nuevos elementos que deberán crearse para alcanzar la visión propuesta. Este diagnóstico incluye la recopilación de información interna y la comparación con buenas prácticas del sector, estableciendo así los parámetros para el diseño del estado futuro.

Una vez obtenida esta información, la cuarta fase, Diseñar el estado deseado, se centra en la formulación de soluciones organizativas, estructurales y culturales que permitan materializar la visión. Se promueve la participación de los grupos de interés para que el diseño refleje las fortalezas y necesidades reales de la organización. De esta manera, se garantiza que las propuestas sean factibles, coherentes y sostenibles, evitando la desconexión entre la estrategia y la práctica operativa.

Posteriormente, en la quinta fase, Analizar el impacto, se evalúan las implicaciones que el nuevo diseño tendrá sobre las personas, la cultura, los sistemas y la estructura organizacional. Este análisis permite anticipar los desafíos, resistencias o limitaciones que podrían afectar la implementación. La fase resulta esencial para ajustar las estrategias antes de ejecutar los cambios, asegurando que la organización esté preparada para absorber la transformación con el menor nivel de disrupción posible.

Con base en este diagnóstico, la sexta fase, Planificar y organizar la implementación, formula el plan maestro que orientará la ejecución del cambio. Aquí se determinan los recursos necesarios, los tiempos, las responsabilidades y los mecanismos de seguimiento. Se integran las acciones técnicas con las humanas, contemplando necesidades de capacitación, comunicación continua y apoyo emocional al personal. Esta planificación realista permite coordinar esfuerzos y garantizar la continuidad operativa durante la transición.

La séptima fase, Implementar el cambio, corresponde a la puesta en marcha de las acciones definidas. Durante este periodo, los líderes acompañan a los equipos en la adopción de nuevos comportamientos, sistemas y procesos, monitoreando constantemente los resultados y ajustando el rumbo cuando sea necesario. El enfoque es flexible, pues los autores reconocen que ninguna implementación se desarrolla exactamente como fue planificada. El liderazgo efectivo en esta fase implica responder con agilidad a los retos emergentes y sostener el compromiso del personal frente a la incertidumbre.

En la octava fase, Celebrar e integrar el nuevo estado, se reconoce el esfuerzo de la organización y se consolidan los logros alcanzados. Este reconocimiento no marca el fin del proceso, sino el comienzo de la integración plena de los nuevos comportamientos, valores y prácticas laborales. Se busca apoyar las competencias desarrolladas y garantizar que la transformación se mantenga en el tiempo, favoreciendo la apropiación del nuevo modelo de trabajo.

Finalmente, la novena fase, Aprender y corregir el curso, cierra el ciclo de cambio mediante la reflexión y el aprendizaje organizacional. En esta etapa se evalúa la efectividad del proceso, se identifican las lecciones aprendidas y se diseñan mecanismos para fortalecer la capacidad interna de gestionar futuros cambios. Así, la organización no solo alcanza su estado deseado, sino que incrementa su madurez, agilidad y resiliencia para enfrentar nuevas transformaciones.

En conjunto, este proceso se organiza en tres grandes etapas que reflejan la progresión natural del cambio organizacional: las fases I, II y III comprenden la etapa inicial (estableciendo las bases para el éxito), desde la IV a la VI corresponden a la etapa intermedia (diseño) y finalmente las etapas finales son abordadas desde la VII a IX (implementación). (Anderson y Ackerman Anderson, 2010).

**Agente de cambio**

Al situar el liderazgo en el centro del proceso, la literatura no identifica un agente de cambio especifico, pero lo describe como un agente consciente y cocreativo, capaz de “maximizar la

participación y el involucramiento para que todo el sistema movilice el cambio colectivamente." (Anderson y Ackerman Anderson, 2009, p. 3). Este enfoque promueve el desarrollo personal y colectivo como base para alcanzar resultados sostenibles, impulsando la transformación de la mentalidad individual y organizacional. Además, los autores sostienen que los líderes deben desarrollar "autodominio y atención plena" adoptando un estilo de liderazgo orientado a liberar "el potencial humano y el desempeño organizacional" (Ackerman Anderson y Anderson, 2020, p. 14). En coherencia con lo descrito, las características propias del estilo de liderazgo transformacional se destacan por:

- **Influencia idealizada (carisma):** Los líderes transformacionales se convierten en modelos a seguir, generando confianza y respeto en sus seguidores. Ejercen influencia mediante comportamientos éticos, visión clara y coherencia entre sus palabras y acciones (Bass y Avolio, 1994).
- **Motivación inspiracional:** Consiste en articular una visión estimulante del futuro que motive a los seguidores a comprometerse con metas elevadas, especialmente en entornos de cambio (Judge y Piccolo, 2004).
- **Estimulación intelectual:** Implica promover la creatividad, cuestionar supuestos, y fomentar nuevas formas de pensar. Los líderes transformacionales impulsan la innovación organizacional al alentar a sus equipos a proponer soluciones y desafiar el statu quo (Bass B. , 1999).
- **Consideración individualizada:** El líder atiende las necesidades de desarrollo de cada miembro del equipo, actuando como mentor o coach. Fomenta el aprendizaje, la autonomía y el empoderamiento (Avolio y Yammarino, 2013).
- **Promoción del empoderamiento y la autogestión:** El liderazgo transformacional fomenta el empoderamiento psicológico al delegar autoridad, promover la participación y fortalecer la confianza de los colaboradores en su capacidad para asumir responsabilidades y liderar

procesos de cambio, incrementando la autonomía, autoeficacia e involucramiento de los empleados en la toma de decisiones organizacionales (Avolio et al., 2004).

- **Orientación al cambio y transformación cultural:** Los líderes transformacionales facilitan cambios culturales profundos, ya que logran alinear los valores, creencias y comportamientos de la organización con una visión renovada (Eisenbach et al., 1999).
- **Fomento del compromiso emocional con el cambio:** Este tipo de liderazgo moviliza la voluntad interna de los colaboradores, lo que facilita la aceptación del cambio profundo (Herold et al., 2008).

**Aplicabilidad del modelo**

Su aplicabilidad se ha evidenciado en organizaciones grandes, complejas y con estructuras consolidadas, pertenecientes a sectores donde el cambio implica transformaciones técnicas, humanas y culturales de alta interdependencia. En el sector de la tecnología se destaca el caso de Microsoft US SMSP, el modelo fue utilizado para rediseñar su estructura comercial, fortalecer el liderazgo colaborativo e incrementar la agilidad operativa frente a un mercado dinámico. En sector de la salud, se enfoca el caso del sistema de salud regional, donde el CLR permitió mejorar la coordinación entre hospitales, optimizar los procesos clínicos y administrativos, y elevar la satisfacción del personal y los pacientes. Asimismo, en el sector público, una empresa metropolitana de servicios públicos lo implementó para reorganizar su cartera de proyectos estratégicos, reducir la fatiga del cambio y aumentar la eficiencia en la gestión de recursos (Being First, Inc., s.f.).

Estos casos demuestran que el modelo puede aplicarse de manera efectiva en contextos diversos, abordando los desafíos que se presentan al implementar “transformaciones tanto a gran como a pequeña escala” (Being First, Inc., s.f.), gracias a su carácter adaptable y sistémico. Al igual que el cambio se puede dar en empresas del sector público como privado. Estas organizaciones al contar con procesos estables y enfrentarse a la necesidad de reinventarse ante nuevos desafíos del entorno, el

modelo cumple su función como guía para realinear la estrategia, revitalizar la cultura organizacional y fortalecer la capacidad de liderazgo consciente (Ackerman Anderson y Anderson, 2020). Por lo tanto, se considera pertinente su uso en una etapa de madurez con necesidad de renovación tecnológica. En conjunto, las empresas que han adoptado el modelo comparten una característica esencial: su compromiso con el liderazgo consciente y la transformación sistémica, entendiendo el cambio como una oportunidad para evolucionar tanto organizacional como personalmente (Being First, Inc., s.f.)

**Ventajas**

El modelo se distingue por su capacidad de generar transformaciones organizacionales profundas y sostenibles, al integrar la dimensión técnica, humana y cultural del cambio. Con más de cuatro décadas de aplicación exitosa se ha consolidado como una herramienta vigente y adaptable (Being First, Inc., s.f.). A partir de esa trayectoria se puede identificar sus ventajas clave que explican su impacto y contribuyen a permanencia en el ámbito de la gestión del cambio.

- **Aplicabilidad flexible:** El modelo "puede adaptarse a todo tipo de cambios, así como a cualquier magnitud de cambio" (Anderson y Ackerman Anderson, 2010, p. 240).
- **Genera transformaciones sostenibles y duraderas:** Al integrar estrategia, cultura y liderazgo, garantiza que el cambio se arraigue en los comportamientos y valores de la organización, fortaleciendo así su sostenibilidad y coherencia interna (Being First, Inc., s.f.).
- **Reduce la resistencia y aumenta el compromiso organizacional:** Fomenta la inclusión de distintos niveles jerárquicos en el diseño e implementación del cambio, generando confianza, sentido de pertenencia y un compromiso colectivo hacia la visión transformadora (Ackerman Anderson y Anderson, 2020).
- **Fortalece la cultura de innovación y colaboración:** El modelo impulsa entornos donde las personas se sienten partícipes del cambio y con capacidad de aportar ideas. Esto genera una

cultura de innovación continua, compromiso colectivo y responsabilidad compartida frente a los resultados (Being First, Inc., s.f.).

**Limitaciones**

A pesar de su relevancia y solidez conceptual, el modelo presenta ciertas limitaciones que deben considerarse. Una de las principales desventajas se relaciona con su alto nivel de su complejidad metodológica y amplitud de sus nueve fases que exigen una comprensión profunda del proceso y un liderazgo con suficiente madurez organizacional, lo que puede dificultar su aplicación en empresas con poca experiencia en gestión del cambio o estructuras jerárquicas rígidas (Being First, Inc., s.f.). Además, su implementación requiere tiempo, recursos y acompañamiento constante, dado que busca alinear simultáneamente cultura, estrategia y liderazgo (Ackerman Anderson y Anderson, 2020).

Si bien el modelo se define como adaptativo, algunos autores sostienen que puede percibirse como estructurado o lineal, lo que podría generar la falsa expectativa de un proceso predecible en contextos dinámicos o emergentes (Tuppurainen, 2020). Asimismo, se ha señalado la escasa evidencia empírica publicada que evalúe rigurosamente su efectividad frente a modelos más tradicionales, ya que gran parte de su validación proviene del ámbito consultor (Pollack y Pollack, 2015). Finalmente, su aplicación integral puede generar cierta dependencia de consultores certificados, lo que limita la autonomía organizacional en futuros procesos de cambio (Ackerman Anderson y Anderson, 2020).

***Siete pasos del Cambio de Luecke (2003)***

El modelo de siete pasos propuesto por Luecke sintetiza la gestión del cambio en un proceso dinámico que busca movilizar el compromiso de las personas, construir una visión compartida y lograr la institucionalización de los resultados alcanzados (Luecke, 2003).

**Biografía del autor**

Richard Luecke[29] es un escritor y consultor de negocios con amplia trayectoria como autor dentro de la serie Harvard Business Essentials. Su carrera destaca también por su rol como business writer y como ejecutivo editorial, habiendo supervisado acuerdos y proyectos con empresas, individuos e instituciones no comerciales (HarperCollins Leadership, 2020). Dentro de su formación académica, posee un Máster of Business Administration (MBA) otorgado por la University of St. Thomas, formación que le permitió combinar experiencia ejecutiva con competencias de consultoría profesional (Luecke, 2003). A lo largo de su trayectoria se le atribuyen más de treinta libros y artículos sobre gestión, liderazgo, manejo de crisis, productividad y administración de proyectos, confirmando su influencia en el ámbito de la formación gerencial aplicada (Luecke, 2003).

Entre sus obras más reconocidas se encuentran Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters (2004) y Time Management: Increase Your Personal Productivity and Effectiveness, ambas orientadas a proporcionar herramientas concretas para mejorar el desempeño organizacional (Luecke, 2004). No obstante, su contribución más destacada es Managing Change and Transition publicado por la Harvard Business School Press donde presente el modelo de los “Siete Pasos para el Cambio” (Luecke, 2003). Las fuentes disponibles indican que Richard Luecke reside o ha residido en Salem, Massachusetts, Estados Unidos (HarperCollins Leadership, 2020). Sin embargo, no existen datos públicos verificables que documenten su fecha de nacimiento, trayectoria profesional completa o si se encuentra actualmente retirado o activo. Tampoco se hallan registros académicos de carrera universitaria más allá de su grado de maestría, lo cual sugiere que su perfil está más orientado a la escritura, consultoría y transferencia práctica del conocimiento, y no al ámbito académico formal.

[29] **Richard Luecke:** Escritor y consultor en gestión empresarial, Residente en Salem, Massachusetts, Estados Unidos. MBA por la University of St. Thomas; autor destacado de la serie Harvard Business Essentials y de más de treinta obras sobre liderazgo, productividad y manejo de crisis; reconocido por su modelo de los “Siete Pasos para el Cambio” presentado en Managing Change and Transition.

**Teoría base o constructo**

El modelo de Luecke se apoya en diversas corrientes teóricas que explican su estructura y orientación. La primera de ellas es la teoría del cambio planificado de Kurt Lewin, cuya propuesta de descongelar–cambiar–recongelar sirve como marco para comprender la necesidad de romper la inercia organizacional antes de introducir modificaciones (Lewin, 1951). Esta idea se refleja en el planteamiento de Luecke, quien sostiene que el proceso inicia al generar energía y compromiso mediante la identificación de problemas y alternativas de solución (Rijo, 2024), correspondiendo a la fase de descongelamiento descrito por Lewin. La tradición del Desarrollo Organizacional es considerada como otra base conceptual fundamental. Beckhard (1969) caracterizo el DO como un esfuerzo planificado orientado a mejorar la efectividad institucional, impulsando a Luecke a plantear la importancia del liderazgo, la selección de agentes de cambio y la conformación de una coalición que respalde el proceso, coincidiendo con los principios del DO.

A ello se suma el enfoque humanístico del comportamiento, donde se subraya a las personas como parte central en todo proceso de transformación (Fierro F. , 2020), coincidiendo con Luecke en la construcción de una visión compartida que motive, oriente y cohesione a los colaboradores en torno a la meta futura (Rijo, 2024). Luecke incorpora también principios de la Teoría General de Sistemas al señalar que los logros del proceso de cambio deben consolidarse mediante políticas, estructuras y sistemas capaces de asegurar su permanencia en el tiempo (Rijo, 2024).Esta visión coincide con lo expuesto por Arnold y Osorio (1998), quienes sostienen que la organización funciona como un conjunto de elementos interrelacionados, por lo que cualquier transformación requiere una integración estructural que abarque todos sus componentes.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

Los problemas que motivaron la formulación del modelo de Luecke emergieron con fuerza a principios de los años 2000 cuando diversos estudios sobre cambio organizacional comenzaron a

mostrar que la mayoría de los intentos fracasaban y que las organizaciones no contaban con modelos claros o confiables para guiarlos en estos procesos. Todnem (2005) señalaba que, en la práctica, los esfuerzos de cambio se caracterizaban por ser reacciones improvisadas, poco continuas y sin una planificación sólida, lo que explicaba que aproximadamente el 70 % de los programas de transformación no lograran sus objetivos (Balogun y Hope, 2004). A esto se sumaba un campo teórico cada vez más fragmentado, en el cual coexistían múltiples enfoques contradictorios y con escaso respaldo empírico (Todnem, 2005). Esta problemática ya había sido reconocida por los críticos de la disciplina, quienes advertían que las organizaciones enfrentaban presiones crecientes por la globalización, la innovación tecnológica y la reestructuración de mercados, lo que generaba cambios abruptos y difíciles de anticipar (Graetz, 2000).

La globalización generó competencia internacional, redes productivas dispersas y flujos de capitales que obligaron a muchas empresas a reestructurarse (Aquevedo, 2000), al mismo tiempo, la innovación tecnológica, especialmente en tecnologías de la información, demandaba que las organizaciones reconfiguraran sus estructuras, procesos y capacidades para adaptarse a modelos más flexibles y conectados (Porras Martínez, 2002). Finalmente, la reestructuración organizacional, impulsada por fusiones, alianzas globales y la apertura de mercados, exigía un replanteamiento profundo de la estructura y estrategia empresarial (Katz, 1999). En este escenario vertiginoso, la capacidad de planificar con anticipación resultaba limitada, pues “el cambio ocurre tan repentinamente que no permite a los altos gerentes hacer una planificación previa adecuada” (Todnem, 2005). Frente a este panorama de fracaso estructural, confusión teórica y presión externa constante, surgió la necesidad de un modelo operativo como el de Luecke: secuencial, claro y diseñado para gestionar la complejidad mediante prácticas sistemáticas y adaptativas.

**Características**

En su obra Managing Change and Transition, Luecke (2003) destaca las siguientes características que forman parte de la esencia del modelo.

- **Estructura secuencial y lógica:** El modelo está organizado en siete pasos consecutivos que avanzan desde el diagnóstico inicial hasta la consolidación del cambio. Esta secuencialidad garantiza coherencia entre cada fase, dado que cada paso constituye un insumo necesario para el siguiente.
- **Enfoque participativo:** El modelo se fundamenta en la participación de los miembros de la organización desde el inicio del proceso, al llevar a cabo la identificación conjunta de los problemas empresariales y sus soluciones, fortaleciendo el sentido de pertenencia y disminuye la resistencia al cambio.
- **Visión compartida:** Una característica esencial es la construcción de una visión consensuada que permita orientar todos los esfuerzos hacia una meta común. Esta debe ser clara, motivadora y percibida como relevante, garantizando así la alineación organizacional.
- **Liderazgo distribuido:** Reconoce que el liderazgo del cambio no puede centralizarse en un solo nivel jerárquico y que los líderes “son necesarios en todos los niveles” (Luecke, 2003, p. 49), evidenciando que el modelo requiere líderes formales e informales capaces de influir directamente en sus equipos.
- **Flexibilidad y capacidad de ajuste:** Se incorpora la premisa de que los procesos de cambio son dinámicos y deben ajustarse según las necesidades emergentes. Luecke (2003, p. 45) afirma que “los programas de cambio casi nunca se desarrollan según lo previsto”, lo que evidencia que el modelo reconoce la incertidumbre y promueve la adaptación continua.

**Proceso de gestión del cambio**

El modelo de gestión de los Siete Pasos para el Cambio de Luecke (2003) constituye un enfoque práctico y progresivo que responde a la necesidad de guiar procesos de transformación organizacional en entornos altamente dinámicos y competitivos. Proceso se desarrolla en siete pasos interdependientes: (1) movilizar energía y compromiso identificando problemas y soluciones. (2) desarrollar una visión compartida de cómo organizarse para la competitividad. (3) identificar líderes del cambio y construir una coalición que lo impulse. (4) enfocarse en resultados y no solo en actividades. (5) iniciar el cambio en unidades periféricas y permitir su expansión progresiva. (6) institucionalizar los éxitos mediante políticas, estructuras y sistemas. (7) monitorear, ajustar y aprender durante el proceso. Estos pasos buscan superar la resistencia natural al cambio, equilibrar las presiones internas y externas, y generar aprendizajes sostenibles en la organización.

El primer paso, denominado movilizar energía y compromiso mediante la identificación conjunta de los problemas empresariales y sus soluciones, plantea que el cambio debe iniciar con un diagnóstico participativo que permita a todos comprender por qué es necesario transformarse. La motivación aumenta cuando las personas que implementarán el cambio participan en reconocer los problemas reales y proponer alternativas. Esto genera un sentido de propiedad y reduce la resistencia, ya que el cambio no se percibe como algo impuesto, sino como una necesidad compartida para la competitividad futura.

El segundo paso, desarrollar una visión compartida sobre cómo organizar y gestionar, enfatiza que los miembros de la organización deben comprender con claridad hacia dónde se dirige el proceso de cambio, misma que debe ser percibida como beneficiosa para las personas, pues solo así puede alinearse el compromiso colectivo. Esto con el fin de unificar esfuerzos, orientar decisiones estratégicas y establecer un marco de referencia para la acción organizacional.

El tercer paso, Identificar el liderazgo necesario para impulsar el cambio, destaca la importancia de seleccionar a los líderes más capacitados en todos los niveles, evitando delegar esta responsabilidad

a unidades administrativas desconectadas de la operación. Se requieren “las mejores personas en todos los niveles” para sostener el impulso del cambio y asegurar credibilidad.

El cuarto paso, centrarse en los resultados y no en las actividades, advierte sobre el riesgo de implementar acciones que aparentan productividad pero que no producen impacto real. El énfasis en resultados permite enfocar recursos en intervenciones con efecto directo sobre los objetivos del cambio. Además, facilita identificar indicadores claros de progreso que fortalecen la credibilidad del proceso y permiten demostrar logros tempranos dentro de la organización.

El quinto paso, iniciar el cambio en la periferia y dejar que se propague, propone que el cambio comience en áreas periféricas donde se pueda experimentar y aprender de manera controlada. Estas primeras intervenciones permiten que los resultados obtenidos se difundan de manera natural hacia otras áreas más amplias de la organización conforme se demuestre su eficacia.

El sexto paso, institucionalizar el éxito mediante políticas y sistemas formales, establece que los logros del proceso de cambio deben integrarse en las normas, estructuras y procedimientos de la organización. Esto permite que los avances no dependan de esfuerzos individuales, sino que se consoliden como prácticas estables y sostenibles. Al institucionalizar el cambio, se garantiza su permanencia a largo plazo y se reduce el riesgo de retrocesos.

Finalmente, el séptimo paso, monitorear y ajustar las estrategias de acuerdo con los problemas que surjan, reconoce que los procesos de cambio rara vez se desarrollan exactamente como se planifican, es decir que siempre surgirán imprevistos. Por lo que, este monitoreo es indispensable para corregir desviaciones, mejorar las intervenciones y asegurar que el cambio siga siendo pertinente frente a las dinámicas del entorno.

**Agente de cambio**

El autor no define de manera explícita el cargo específico que ocupa el agente de cambio. Sin embargo, la literatura menciona que este rol es desempeñado con mayor frecuencia por la alta

dirección, gerentes de unidad y líderes formales con autoridad operativa, destacándose por ser los que desencadenan el proceso de transformación, aunque no siempre sean quienes lo conduzcan de forma predominante. Creando un enlace que permite que otros transiten hacia el cambio (Luecke, 2003). Su labor implica expresar con claridad la necesidad del cambio, respaldados por la confianza y credibilidad que generan entre los miembros de la organización, ya que las personas suelen aceptar primero al mensajero antes que al mensaje. Además, deben interpretar y diagnosticar los problemas desde la perspectiva de quienes experimentarán el cambio, lo que les permite estimular la motivación y el compromiso (Luecke, 2003).

También actúan como facilitadores que, a través del trabajo con otros, convierten las intenciones estratégicas en acciones concretas y contribuyen a consolidar la adopción de las innovaciones. Finalmente, promueven en la organización una cultura de autorrenovación que permita que, con el tiempo, la necesidad de su intervención disminuya hasta volverse innecesaria (Luecke, 2003). El autor también resalta una serie de consejos para identificar a los agentes de cambio, en donde se indica que suelen ser personas escuchadas y respetadas por sus colegas, capaces de pensar de manera diferente y con experiencias poco comunes que enriquecen la perspectiva del proceso de cambio. Se enfatiza que estos individuos deben poseer credibilidad, habilidades interpersonales y capacidad de influir más allá de su nivel jerárquico (Luecke, 2003).

**Aplicabilidad del modelo**

El modelo de Luecke ha demostrado ser aplicable en diversos tipos de empresas privadas pertenecientes a sectores industriales, manufactureros, aeronáuticos y de servicios corporativos. En el sector industrial y manufacturero, empresas como General Electric y Constellation Energy han utilizado este enfoque para enfrentar problemas de productividad y modernización, donde la alta dirección reconoció que era necesario replantear prácticas tradicionales y comprometerse con nuevos objetivos estratégicos (Luecke, 2003). Este caso evidencia la utilidad del modelo para organizaciones con procesos

complejos y estructuras jerárquicas amplias, por lo que, el modelo puede implementarse eficazmente en empresas grandes que buscan recuperar eficiencia y competitividad. En compañías del sector manufacturero con fuertes componentes culturales, como Herman Miller, se recurrió a agentes externos para impulsar una renovación profunda de sus prácticas de trabajo, aunque estos inicialmente enfrentaron resistencia por ser ajenos al sistema (Luecke, 2003). La experiencia revela que el modelo es pertinente en entornos donde la innovación organizacional requiere cuestionar patrones arraigados y promover una visión transformadora capaz de movilizar a equipos con cultura consolidada.

Otro ámbito en el que el modelo ha sido aplicado con éxito es el sector industrial técnico, como en el caso de ESAB, empresa global que utilizó el enfoque de Luecke para integrar prácticas de calidad en unidades operativas críticas, la estrategia incluyó reubicar a los gerentes de SQA dentro de áreas tradicionales para apoyar procesos esenciales, facilitando la articulación de diversas unidades y promoviendo mejoras operativas en organizaciones con alta especialización técnica (Luecke, 2003). En el sector aeronáutico, la experiencia de Continental Airlines muestra cómo el modelo puede apoyar la recuperación de empresas en crisis. La aerolínea atravesaba un periodo prolongado de pérdidas y deterioro del desempeño, lo que exigió implementar cambios iniciales en áreas periféricas antes de extenderlos al resto de la organización (Luecke, 2003).

Esta secuencia permitió que la empresa avanzara gradualmente hacia una reestructuración integral, confirmando así la validez del modelo en organizaciones privadas de gran escala que operan en contextos altamente competitivos y vulnerables a fluctuaciones externas. Asimismo, la evidencia ofrecida por estos casos muestra que el modelo de Luecke es especialmente útil en empresas de gran tamaño, caracterizadas por estructuras complejas y múltiples niveles de gestión. De manera que, las empresas que adoptan este enfoque suelen encontrarse en etapas de madurez avanzada, en donde muchas de ellas presentan señales de estancamiento, resistencia al cambio o ciclos de crisis. Es por ello

que en cada uno de estos contextos el modelo actúa como una guía adecuada para replantear prácticas arraigadas, generar una visión renovada y ayudar la institucionalización de mejoras sostenibles.

**Ventajas**

Conforme a lo planteado por Luecke (2003), el modelo ofrece ventajas significativas que enfatizan la importancia de una gestión del cambio de manera progresiva y sostenible. Destacándose las siguientes:

- **Reduce riesgos mediante implementación controlada:** Al recomendar comenzar en la periferia, el modelo permite probar y ajustar antes de expandir el cambio a toda la organización, disminuyendo errores y resistencia.
- **Garantiza sostenibilidad del cambio:** La consolidación de los logros mediante políticas y sistemas formales permite que las mejoras se mantengan incorporadas en la organización y sean duraderas, incluso ante cambios de personal o liderazgo.

**Limitaciones**

Diversos autores han señalado que el modelo de Luecke presenta limitaciones importantes. En primer lugar, se critica su secuencialidad lineal, debido que los procesos de cambio rara vez siguen un orden rígido y predecible. A lo que, Burnes (2004) y Todnem (2005) afirman que este tipo de modelos simplifican la complejidad real del cambio organizacional, que suele ser dinámico, no lineal y sujeto a múltiples ajustes simultáneos. Asimismo, se cuestiona su énfasis en el liderazgo jerárquico, pues, como señala Caldwell (2003), los modelos tradicionales tienden a privilegiar a líderes formales y descuidan el papel del liderazgo distribuido o informal, crucial en estructuras modernas más colaborativas. Otra crítica importante es su tratamiento limitado de la resistencia al cambio.

Armenakis y Bedeian (1999) indican que los modelos de pasos suelen centrarse en la implementación sin abordar profundamente los procesos psicológicos, culturales y emocionales que generan resistencia. Por su parte, Todnem (2005) cuestiona la insuficiente consideración del contexto,

puesto que, los modelos normativos no siempre contemplan factores como la cultura organizacional, la historia institucional o las dinámicas políticas. A esto se suma que el modelo prioriza los resultados medibles, lo que puede dejar en segundo plano aspectos intangibles como el aprendizaje, el sentido compartido o el compromiso emocional (Pettigrew et al., 2001). Finalmente, Hughes (2011) señala que el modelo carece de mecanismos explícitos de evaluación y diagnóstico, lo que dificulta verificar objetivamente el avance del cambio.

***Modelo ADKAR de Prosci (2006)***

El modelo se sintetiza como un marco estructurado que guía a las personas en su proceso individual de transición hacia el cambio organizacional, asegurando la adopción y sostenibilidad de nuevas conductas, conocimientos o tecnologías (Hiatt, 2006).

**Biografía del autor**

Jeffrey M. Hiatt[30] fue un ingeniero, investigador y consultor estadounidense especializado en gestión del cambio organizacional. Reconocido internacionalmente por ser fundador de Prosci (Professional Science of Change) en 1994, organización dedicada a la investigación aplicada y formación en gestión del cambio (Prosci, s.f.). Antes de crear Prosci, trabajó como ingeniero y program mánager en Bell Laboratories, experiencia que influyó en su interés por comprender la dimensión humana de los procesos de cambio (Dziak, 2024).

Zeeman (2018) menciona que Hiatt obtuvo un Bachelor of Science en Ingeniería en la Colorado State University y posteriormente un máster en la Rutgers University, aunque esta información no ha sido confirmada por fuentes institucionales o académicas primarias (Zeeman, 2018). Su aporte más

[30] **Jeffrey M. Hiatt:** Ingeniero, investigador y consultor estadounidense; fundador de Prosci (Professional Science of Change) en 1994; trabajó como ingeniero y program manager en Bell Laboratories; obtuvo un Bachelor of Science en Ingeniería en la Colorado State University y un máster en la Rutgers University; reconocido por desarrollar el modelo ADKAR, enfoque centrado en el individuo para gestionar el cambio organizaciona.

reconocido fue el desarrollo del modelo ADKAR, publicado en su obra ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community (Hiatt, 2006), con el cual propuso un enfoque centrado en el individuo para gestionar el cambio organizacional. El modelo ha sido adoptado y citado ampliamente en la literatura sobre gestión del cambio, consolidando su legado como una de las figuras más influyentes en la profesionalización del cambio organizacional. Aunque no existen registros públicos confiables sobre su año de nacimiento o fallecimiento, su trayectoria profesional y académica se ha desarrollado principalmente en los Estados Unidos dentro del ámbito empresarial y de la consultoría en cambio organizacional.

**Teoría base o constructo**

Si bien Hiatt no establece explícitamente una base teórica única para el modelo ADKAR, diversos estudios han señalado que su estructura secuencial guarda una lógica paralela al modelo de tres etapas de Kurt Lewin (1951) descongelar, cambiar y recongelar , al abordar el cambio como un proceso progresivo de preparación, implementación y consolidación (Calder, 2013). En este sentido, Hiatt (2006, p. 64) sostiene que “los elementos del modelo ADKAR deben ocurrir en secuencia y son acumulativos”, enfatizando que cada fase constituye un requisito previo para el logro de la siguiente y que el éxito del cambio depende de la progresión ordenada del proceso individual. De manera complementaria, Kaminski (2022, p. 2) reafirma esta noción al señalar que cada uno de los componentes del modelo “constituye un paso importante para la plena adopción del cambio en las organizaciones”.

De manera explícita, la fase de deseo que emerge cuando las personas perciben que la transformación les aporta beneficios personales y sentido de propósito (Hiatt, 2006) se alinea con las ideas de Maslow y Herzberg sobre la motivación humana. Maslow (1943, p. 370) sostiene que “el ser humano está motivado por una jerarquía de necesidades”, donde las necesidades superiores como la estima y la autorrealización solo se activan cuando las básicas han sido satisfechas. En este sentido, el Deseo de cambiar dentro del modelo ADKAR puede entenderse como una manifestación de estas

necesidades superiores, en las que el individuo busca crecimiento, reconocimiento y realización personal mediante su participación en el proceso de cambio. De manera complementaria, Herzberg (1959, p. 113) sostiene que “los factores que llevan a la satisfacción son distintos de aquellos que causan la insatisfacción”, destacando el reconocimiento, el logro y la responsabilidad como verdaderos impulsores del compromiso. Este planteamiento es coherente con el modelo ADKAR, que enfatiza la importancia de comunicar los beneficios personales y de reconocer el aporte individual para fomentar la voluntad de cambio. Hiatt (2006, p. 47) respalda esta idea al mencionar que el enfoque del modelo sobre la necesidad de consolidar los logros del cambio se da mediante reconocimiento y acompañamiento continuo.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

Sobre esta base, Hiatt desarrollo el modelo ADKAR como una respuesta a la necesidad de comprender y gestionar el cambio desde su dimensión humana, en un momento histórico marcado por la expansión tecnológica, la globalización y el incremento de la complejidad organizacional durante las últimas décadas del siglo XX. La rápida expansión tecnológica generó tensiones dentro de las organizaciones, ya que la introducción de nuevas herramientas superaba la capacidad de las personas para asimilarlas. Diversos estudios demostraron que muchos proyectos tecnológicos fallaban porque los usuarios no adoptaban los cambios, evidenciando que el problema no era técnico, sino humano (Orlikowski, 1996). A este escenario se sumó la globalización, que incrementó la competencia y obligó a las empresas a transformarse con mayor frecuencia y velocidad. Esta presión intensificó la resistencia interna, ya que los trabajadores se enfrentaban a cambios continuos sin contar con procesos claros de apoyo y adaptación (Castells, 2009).

Finalmente, el incremento de la complejidad organizacional dificultó coordinar personas, procesos y sistemas en entornos cada vez más interdependientes. Las altas tasas de fracaso en iniciativas de cambio demostraron que las organizaciones no lograban alinear el comportamiento de sus

miembros con las nuevas exigencias, reforzando la necesidad de modelos centrados en la transición individual (Dunphy y Stace, 1993). Ante estos acontecimientos, su creador, Jeff Hiatt, desarrolló el modelo a partir de más de ocho años de investigación en Bell Laboratories y posteriormente en Prosci Inc., observando que la mayoría de los proyectos de cambio fracasaban no por deficiencias técnicas, sino por la incapacidad de las personas para asimilar y adoptar las transformaciones propuestas (Hiatt, 2006). En este contexto, Hiatt detectó un patrón común: mientras las organizaciones invertían recursos significativos en infraestructura, procesos y tecnología, los líderes carecían de herramientas concretas para acompañar emocional y conductualmente a sus equipos durante la transición (Prosci, s.f.).

Es así, como varios de los problemas se centraron en el hecho de que los colaboradores percibían el cambio, pero no comprendían su propósito ni su papel activo dentro de él, generando desalineación, resistencia y apatía. Esta situación ha sido descrita desde mediados del siglo XX, cuando Coch y French (1948) demostraron que la imposición de cambios sin participación generaba rechazo y desmotivación en los empleados, mientras que la inclusión activa en el proceso reducía significativamente la resistencia. De manera paralela, los líderes no contaban con las competencias ni los recursos necesarios para involucrar efectivamente a las personas ni para gestionar las resistencias inherentes a los procesos de transformación (Prosci, s.f.). Esta desconexión entre la dimensión técnica y la humana del cambio fue identificada como la causa principal del fracaso de numerosos proyectos, un fenómeno que sigue siendo recurrente en la gestión organizacional contemporánea (Angtyan, 2019).

En esa línea, Prosci (s.f.) en su estudio *Best practices in change management* evidencia que los cambios suelen fracasar cuando las personas afectadas no comprenden el propósito de la transformación, no se sienten comprometidas con ella o no cuentan con el apoyo necesario para adaptarse. Destacando que “cuando los proyectos fracasan, suele deberse a una desconexión con las personas involucradas en el cambio” (Kaminski, 2022, p. 2), de esta manera, se confirma la tesis central sobre la que se rige ADKAR: el éxito del cambio depende directamente de la

transición individual. Bajo esta premisa, Hiatt estructuró un modelo secuencial compuesto por cinco dimensiones interdependientes Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo que permiten guiar a cada persona desde el reconocimiento del cambio hasta su consolidación conductual. De este modo, el modelo ADKAR no surge como una construcción teórica aislada, sino como la síntesis empírica de múltiples experiencias de cambio fallidas y exitosas, que ofrecieron la evidencia necesaria para formular un marco práctico y aplicable en todo tipo de organizaciones.

**Características**

El modelo ADKAR se distingue por una serie de características esenciales que sustentan su aplicabilidad y éxito en diversos contextos organizacionales, las cuales se describen a continuación.

- **Enfoque en el individuo:** Enfatiza que "el cambio organizacional exitoso solo ocurre cuando cada persona logra una transición exitosa" (Kaminski, 2022, p. 1).
- **Estructura secuencial:** Cada etapa debe completarse antes de avanzar a la siguiente, de modo que "no es posible alcanzar el éxito en un área sin haber abordado la acción anterior" (Kaminski, 2022, p. 2).
- **Denominación ADKAR:** Es un "acrónimo de los cinco resultados que un individuo necesita lograr un cambio exitoso: Awareness (Consciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Habilidad) y Reinforcement (Reforzamiento)" (Prosci, s.f.).

**Proceso de gestión del cambio**

Por su parte, Hiatt (2006) menciona que, el proceso de gestión del cambio de ADKAR se estructura en cinco fases, dadas de la siguiente manera:

La conciencia de la necesidad del cambio constituye la fase inicial del modelo e implica que una persona comprenda la esencia del cambio, sus motivos y las consecuencias de no llevarlo a cabo. Además, abarca el conocimiento de los factores internos y externos que originaron la necesidad de

dicho cambio, junto con los beneficios que este puede aportar tanto a nivel individual como organizacional.

La siguiente fase, el deseo de participar y apoyar el cambio, alude a la voluntad de involucrarse y respaldar activamente el proceso de transformación. Es una decisión personal que está influenciada por la naturaleza del cambio, las circunstancias individuales y las motivaciones internas de cada persona, las cuales determinan el grado de compromiso hacia el proceso.

Posteriormente, el conocimiento sobre cómo realizar el cambio se refiere a la información, capacitación y aprendizaje necesarios para comprender cómo llevarlo a cabo de manera efectiva. Incluye el dominio de comportamientos, procesos, herramientas, sistemas, habilidades, funciones laborales y métodos indispensables para alcanzar una implementación exitosa.

A continuación, la habilidad para aplicar nuevas conductas se relaciona con la puesta en práctica del cambio, es decir, con la capacidad de transformar el conocimiento en acción. Esta se alcanza cuando una persona o grupo demuestra ser capaz de aplicar las nuevas conductas cumpliendo con los niveles de desempeño esperados, lo que evidencia que el aprendizaje ha sido asimilado correctamente.

Por último, el refuerzo para sostener el cambio en el tiempo comprende los elementos internos y externos que consolidan y mantienen el cambio logrado. Los refuerzos externos incluyen reconocimientos, incentivos o celebraciones vinculadas al cumplimiento de los objetivos, mientras que los refuerzos internos se reflejan en la satisfacción personal o en los beneficios individuales que surgen como resultado del proceso de transformación.

**Agente de cambio**

Dentro del modelo, Jeff Hiatt (2006) plantea que, aquella persona encargada de liderar el proceso humano del cambio dentro de la organización se asegura que cada individuo avance a través de las cinco fases del modelo. Considerando lo anterior, el gestor de cambio no es una única persona, sino un rol funcional que puede ser asumido por distintos actores dependiendo del contexto organizacional.

A su vez, Prosci (s.f.) añade que “para abordar los desafíos se equipan a los líderes con estrategias y herramientas adecuadas y a las personas con la información, motivación y habilidades correctas para avanzar con éxito a través de los cambios en la organización”.

**Aplicabilidad del modelo**

La aplicabilidad del modelo ADKAR se ha evidenciado en amplios contextos organizacionales, tanto en el sector público como en el privado, donde ha demostrado su capacidad para adaptarse a estructuras diversas y niveles distintos de complejidad. En organizaciones con estructuras consolidadas desde unidades operativas pequeñas hasta corporaciones multinacionales, su secuencia lógica ha permitido ordenar los procesos de transformación y fortalecer la cohesión del cambio a través de la gestión individual del comportamiento (Hiatt, 2006). En el ámbito público, el modelo se ha utilizado para impulsar programas de reforma administrativa y modernización institucional, especialmente en contextos gubernamentales que buscan fortalecer la adopción de nuevas políticas y prácticas de gestión (Arbaein et al., 2024).

En el sector privado, su aplicación se orienta principalmente hacia la adopción tecnológica, la transformación digital y la reestructuración organizacional, demostrando su capacidad para alinear los objetivos estratégicos con la preparación humana necesaria para sostener el cambio (Ali et al., 2021). Además, estudios empíricos en estos dos entornos muestran que esta estabilidad organizacional favorece la internalización duradera de conductas de cambio (Arbaein et al., 2024). Asimismo, durante la pandemia de COVID-19, el modelo fue empleado por el sistema sanitario Texas Health Resources para reorganizar al personal y mantener la continuidad de los servicios clínicos, lo que evidenció su utilidad en situaciones de crisis donde se requiere resiliencia operativa y rápida adaptación (Balluck et al., 2020).

Diversas investigaciones indican que el modelo ADKAR alcanza su mayor eficacia cuando se aplica en organizaciones que han desarrollado un nivel avanzado de madurez en gestión del cambio, es decir, entidades donde los procesos internos, la cultura organizacional y las estructuras jerárquicas están

suficientemente consolidados para soportar intervenciones planificadas de cambio (Prosci, s.f.). En tales contextos, la secuencia progresiva del modelo puede desplegarse de modo sistemático sin desestabilizar la operación diaria, pues existe una base institucional que sostiene la transformación (Hiatt, 2006). En consecuencia, el modelo ADKAR es más aplicable en organizaciones maduras, con cultura de cambio y recursos organizacionales estructurados, mientras que su eficacia disminuye en entornos inmaduros o informales donde la base institucional aún no está consolidada.

**Ventajas**

Las ventajas de modelo ADKAR se refleja en diversos aspectos, lo que explica porque es utilizado por miles de líderes del cambio en todo el mundo (Prosci, s.f.).

- **Simplicidad y aplicabilidad universal:** ADKAR destaca por su lenguaje claro y estructura simple, lo que facilita su aplicación tanto en organizaciones complejas como en proyectos pequeños. Su accesibilidad lo convierte en una herramienta útil para líderes, gerentes y equipos de cambio. (Hiatt, 2006).
- **Orientación a resultados medibles:** A diferencia de otros enfoques más conceptuales, ADKAR define resultados concretos para cada etapa del cambio, permitiendo una evaluación cuantificable del progreso individual y colectivo (Mudjisusatyo et al., 2024).
- **Favorece la adopción tecnológica e innovación:** En contextos tecnológicos, el modelo ha demostrado mejorar la aceptación de herramientas digitales y la disposición de los empleados a participar en procesos de innovación abierta (Ali et al., 2021).

**Limitaciones**

A pesar de su reconocimiento, el modelo ADKAR no está exento de críticas. Una de las principales observaciones proviene de estudios como el de García Galindo (2024), quien argumenta que “aunque ADKAR ofrece un marco valioso, su foco excesivo en el individuo puede limitar la comprensión de factores estructurales, culturales y políticos que también influyen en el cambio” (p. 6). De manera

similar, Hiatt (2006, p. 18) reconoce esta limitación al aclarar que "ADKAR no es una metodología completa, sino un componente crítico dentro de la metodología Prosci", por lo que se debe complementar con herramientas organizacionales de diagnóstico estratégico y gestión del entorno. Además, algunos estudios señalan que su éxito depende en gran medida del compromiso del liderazgo y de la cultura organizacional (Ali et al., 2021). Finalmente, autores como Fierro (2020) sostiene que los modelos de enfoque humanista tienden a sobrevalorar la capacidad adaptativa del individuo sin considerar suficientemente las presiones estructurales del entorno organizacional.

***Modelo del Cambio de Collin Carnall (2007)***

El modelo se sintetiza como una propuesta que integra la perspectiva organizacional y psicológica del cambio, enfatizando la transición individual, la cultura, la comunicación, el liderazgo y la retroalimentación continua para asegurar la adaptación exitosa de la organización (Umbrex, s.f.).

**Biografía del autor**

Colin Carnall[31] es un académico y consultor británico cuya trayectoria se ha consolidado en el ámbito del cambio organizacional, el desarrollo de liderazgo y la gestión estratégica. Su formación de base se encuentra en el campo de la ingeniería, área en la que inicio carrera como ingeniero y gerente de proyectos en el sector de ingeniería pesada, experiencia que marcó su enfoque práctico hacia los procesos de transformación organizacional (Senior et al., 2020).

En lo que respecta a su trayectoria académica, comenzó en *Henley Management College*, donde fue nombrado Profesor de Estudios de Gestión en 1986 y ocupó cargos como director de Estudios de Posgrado y Director de Educación Ejecutiva (Senior et al., 2020). Posteriormente ingresó a *Warwick*

[31] **Colin A. Carnall:** Académico británico especializado en gestión del cambio y liderazgo organizacional; profesor en la Cass Business School de la City University of London; reconocido por desarrollar su obra *Managing Change in Organizations* y sus aportes al estudio de la adaptación organizacional y el rol directivo frente a entornos inestables.

*Business School*, asumiendo el puesto de decano asociado de Programas Ejecutivos y profesor de Gestión Estratégica, fortaleciendo su reputación como experto en aprendizaje organizacional y cambio estratégico (Carnall y Todnem By, 2014). Entre 2008 y 2013, fue director de Educación Ejecutiva en *Cass Business School, City University*, donde centró sus esfuerzos en el desarrollo de liderazgo y el cambio estratégico, áreas que se convirtieron en pilares de su trabajo académico y profesional (Carnall y Todnem By, 2014).

Además de su labor universitaria, Carnall ha sido un activo consultor y profesional del cambio, diseñando y dirigiendo programas de desarrollo organizacional para entidades de los sectores tanto públicos como privados en Europa y Asia Pacífico. Su papel ha sido fundamental en el establecimiento de la gestión del cambio como disciplina académica, especialmente a través de su obra *Managing Change in Organizations*, considerada una de las contribuciones más sólidas y utilizadas en la formación gerencial contemporánea (Carnall y Todnem By, 2014).

**Teoría base o constructo**

El modelo propuesto por Colin Carnall se fundamenta en un conjunto de teorías organizacionales para poder interpretar la dinámica del cambio. En primer lugar, mantiene conexión con la tradición del cambio planificado de Kurt Lewin (1947), quien planteó que el cambio implica una transición psicológica entre un estado estable y uno nuevo. Aunque Carnall cuestiona la linealidad del proceso, adopta la idea de que las personas requieren apoyo emocional y cognitivo para transitar hacia nuevas prácticas. Así Carnall (2007) sostiene que el cambio no puede reducirse a una secuencia técnica, sino que depende de la capacidad de los individuos para reinterpretar su entorno y construir nuevos significados. Esta perspectiva coincide con Lewin al reconocer que el cambio ocurre en la intersección entre fuerzas impulsoras y restrictivas, pero Carnall amplía el marco al incorporar la complejidad cultural y la multiplicidad de intereses en juego.

Asimismo, se sustenta en las teorías de cultura organizacional, especialmente en los aportes de Schein (1988), quien plantea que la cultura actúa como un sistema de supuestos compartidos que orientan la conducta. Carnall (2007) integra esta visión al afirmar que el cambio estratégico solo es sostenible cuando transforma las creencias, valores y comportamientos colectivos, es así como, la cultura no es un elemento paralelo al cambio, sino el espacio donde se negocian los significados y se construyen nuevas identidades organizacionales. De ahí que su modelo enfatice la necesidad de alinear cultura, estrategia y liderazgo como componentes inseparables de la transformación.

Desde una perspectiva epistemológica, el modelo se enmarca en el pensamiento sistémico y en las teorías del aprendizaje organizacional. En sintonía con Senge (1990), Carnall reconoce que las organizaciones son sistemas adaptativos donde los cambios locales producen efectos globales. Bajo esta lógica, el cambio emerge de patrones de interacción, redes de relaciones y procesos colectivos de aprendizaje, más que de decisiones aisladas. Carnall (2007) plantea que la efectividad del cambio depende de la capacidad de la organización para interpretar su entorno, cuestionar supuestos y desarrollar nuevas competencias, lo cual coincide con la idea de Senge acerca de que el aprendizaje es el motor del desarrollo organizacional.

Otro fundamento importante proviene del enfoque humanista del desarrollo organizacional, representado por autores como Argyris (1970) y Beckhard (1969). Estos sostienen que el cambio significativo surge de la participación, la comunicación abierta y la reflexión colectiva. Carnall (2007) retoma esta base al enfatizar que los líderes deben ayudar espacios de diálogo, generar confianza y gestionar la transición emocional. Su visión de liderazgo como proceso interpretativo coincide con el enfoque humanista al colocar al individuo como protagonista de la transformación. Un elemento distintivo de su modelo es la incorporación de la teoría del capital social y el análisis de redes organizacionales, que explica cómo las relaciones, la cohesión y los flujos de información influyen en la capacidad de cambio. Para Carnall, las “relaciones invisibles” dentro de la organización son

determinantes para comprender la resistencia, la influencia y la propagación del cambio (Carnall C. , 2007). Esta integración teórica posiciona a su modelo dentro de la corriente contemporánea que reconoce que las organizaciones funcionan como redes sociales complejas.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El modelo de Carnall surge como respuesta a una serie de problemas organizacionales que se intensificaron a partir de finales de los años 80 y principios de los 90, periodo en el cual se aceleraron las transformaciones tecnológicas, demográficas, económicas y sociales. Durante estos años, el entorno empresarial se caracterizó por una alta volatilidad, mayor incertidumbre y un incremento sustancial en la presión competitiva. Tal como señala Carnall (2007), las organizaciones comenzaron a enfrentar un contexto “cada vez más dinámico e incierto” donde factores como “la tecnología, la demografía, la globalización y el cambio social” generaban cambios ambientales externos que incidían directamente en su estructura y funcionamiento. Este escenario exigía modelos más robustos y fundamentados para gestionar procesos de cambio complejos, lo que evidencia la necesidad de un marco como el de Carnall.

En cuanto a la tecnología, entre 1990 y 2007 las organizaciones experimentaron una rápida digitalización que reconfiguró industrias completas. El archivo muestra cómo sectores como el de información y noticias enfrentaron “cambios rápidos en tecnología, fusión de sectores previamente separados y aparición de nuevos competidores” (Carnall C. , 2007). Estos avances no solo demandaban nuevas competencias, sino que también generaban resistencia interna, debido a la falta de experiencia del personal y a actitudes adversas ante la innovación, lo cual Carnall identifica como un obstáculo recurrente: “la falta de experiencia de los trabajadores en nuevas herramientas, técnicas o métodos” y “las actitudes residentes que dificultan la implementación” (Carnall C. , 2007). La literatura confirma este fenómeno: la década de 1990 fue marcada por la transición hacia sistemas integrados, automatización y la expansión del internet, elementos que “cambiaron radicalmente la forma en que las organizaciones operaban y competían” (Brynjolfsson y Hitt, 2000).

Respecto a la demografía, el periodo estuvo caracterizado por el envejecimiento de la fuerza laboral en países industrializados, la incorporación creciente de mujeres al mercado laboral y el inicio de la llegada de generaciones con nuevas expectativas laborales. Estos cambios suponían desafíos internos como la gestión de culturas laborales mixtas, diferencias en expectativas sobre liderazgo, comunicación y participación, así como dificultades para mantener prácticas organizacionales homogéneas. Carnall (2007) señala que estos elementos configuran cambios que afectan profundamente el funcionamiento organizacional porque la demografía moldea la naturaleza de la fuerza laboral y, por tanto, las capacidades internas disponibles para el cambio. Estudios de la época confirman que estas variaciones incrementaron la necesidad de modelos capaces de integrar diversidad generacional y cultural (Taylor S. , 1998).

En el ámbito de la globalización, se evidenciaba la creciente integración de mercados y el surgimiento de estructuras complejas en empresas multinacionales que debían operar en múltiples países, bajo diferentes entornos regulatorios y culturales (Carnall C. , 2007). Asimismo, la globalización de servicios informativos muestra cómo las organizaciones se vieron obligadas a adaptarse a “clientes globales, competidores globales y a un mercado de información cada vez más integrado” (Carnall C. , 2007). Esta realidad coincidió con un aumento del comercio internacional y la consolidación de corporaciones transnacionales (Rugman y Verbeke, 2009).

El cambio social también desempeñó un papel determinante. Durante este periodo, las sociedades experimentaron transformaciones relacionadas con nuevas demandas por participación, transparencia, justicia organizacional y estilos de liderazgo menos autoritarios. El archivo indica que estos cambios sociales afectaban la forma en que las personas interpretaban las relaciones jerárquicas, el poder y los procesos corporativos, señalando que el cambio implica “transformaciones en las percepciones sobre el trabajo, las relaciones humanas y las expectativas de los trabajadores respecto al

trato y la justicia (Carnall C. , 2007). Además, aumentó la necesidad de ambientes laborales más inclusivos y colaborativos, con prácticas más alineadas con la justicia interaccional (Le et al., 2020).

En conjunto, estos factores configuraron un entorno organizacional que presentaba problemas recurrentes como estructuras rígidas, resistencia al cambio, dificultades de coordinación global, prácticas de liderazgo poco adaptadas y estrategias que no lograban responder a la velocidad de las transformaciones externas. Carnall identifica que muchos de estos problemas provenían de "una gestión e infraestructura inadecuadas para sostener procesos de cambio continuos" y que para enfrentarlos era necesario "un marco de arquitectura del cambio que integre las dimensiones técnicas, humanas y estratégicas del proceso" (Carnall C. , 2007). Así, el modelo de Carnall surge como una respuesta directa al aumento de la complejidad ambiental, ofreciendo un enfoque sistémico para fortalecer la capacidad adaptativa, gestionar la resistencia y mejorar el desempeño de las organizaciones en contextos de transformación continua.

**Características**

El modelo se distingue por las características principales que se describen a continuación.

- **Estructura no lineal**: El proceso se estructura en etapas que no son lineales, sino adaptativas, ya que reconocen la complejidad del cambio organizacional (Umbrex, s.f.)
- **Enfoque sistémico:** La cultura organizacional, el liderazgo y las competencias directivas interactúan como elementos clave para impulsar el cambio (Carnall C. , 2007).
- **Rol del liderazgo como facilitador consciente:** Los líderes deben gestionar conscientemente el capital social, ayudar la comunicación y crear condiciones adecuadas para el cambio (Carnall C. , 2007).

**Proceso de gestión del cambio**

El Modelo de Gestión del Cambio de Carnall propone un proceso estructurado que integra elementos organizacionales y humanos para garantizar transiciones efectivas. Según Umbrex, este

enfoque parte de cinco componentes esenciales del cambio: (1) gestión de la transición, (2) cultura organizacional, (3) comunicación, (4) liderazgo y (5) evaluación continua. A partir de estos elementos se derivan pasos concretos que permiten a las organizaciones implementar transformaciones de manera planificada (Umbrex, s.f.)

El primer paso consiste en gestionar adecuadamente la transición que experimentarán las personas afectadas por el cambio. Para ello, es necesario evaluar el impacto del cambio y comprender las etapas emocionales y operativas por las que pasarán los empleados. Asimismo, se debe garantizar apoyo emocional, técnico y formativo para preparar a los colaboradores frente a la nueva forma de trabajar, así como comunicar con claridad las razones y beneficios del cambio. Este componente inicial es clave porque permite reducir incertidumbre, anticipar resistencias y ayudar la adaptación progresiva.

Posteriormente, el modelo indica que debe analizarse y alinearse la cultura organizacional con la transformación propuesta. En esta etapa, se recomienda realizar una evaluación cultural que permita identificar valores, normas y comportamientos que podrían ayudar o dificultar el cambio. Una vez identificados estos elementos, se promueven iniciativas de ajuste cultural que refuercen los comportamientos deseados y se involucra a los empleados mediante talleres y espacios de retroalimentación. Esta alineación cultural es esencial para evitar contradicciones entre la visión del cambio y las prácticas organizacionales existentes.

El tercer paso consiste en diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación clara, transparente y constante. Se establece la necesidad de crear un plan de comunicación detallado que incluya mensajes clave, públicos objetivos, canales y tiempos de difusión. También se enfatiza comunicar con frecuencia los avances, retos y resultados del proceso, además de abrir espacios para preguntas, inquietudes y retroalimentación. Una comunicación efectiva favorece la comprensión del cambio, fortalece la confianza y minimiza rumores o interpretaciones erróneas.

La siguiente fase se centra en el liderazgo como motor del proceso de cambio, en donde los líderes deben demostrar compromiso, apoyar activamente el cambio, modelar los comportamientos esperados y contar con capacidades desarrolladas para acompañar el proceso. Asimismo, resulta fundamental fortalecer estilos de liderazgo participativos y colaborativos que motiven a los equipos y faciliten la apropiación de la transformación.

Finalmente, el modelo establece la necesidad de evaluar periódicamente los avances y generar retroalimentación para realizar ajustes. Para ello, se deben definir indicadores de desempeño que permitan monitorear el progreso y realizar evaluaciones continuas mediante encuestas, entrevistas y análisis de resultados. Se resalta la importancia de compartir los resultados de la evaluación y utilizar la información para mejorar continuamente el proceso de cambio. Esta fase cierra el ciclo, garantizando que la organización aprenda, corrija y consolide la transformación en el largo plazo.

**Agente de cambio**

En el modelo, el rol del agente de cambio suele asignarse a un directivo encargado de orientar y sostener el proceso de transformación, asegurando que la organización mantenga su capacidad de adaptación. Carnall (2007) explica que los gerentes deben conducir este proceso con visión y autoridad, de modo que puedan garantizar la eficacia organizacional y responder oportunamente a las exigencias del entorno. Asimismo, el agente de cambio debe ejercer un liderazgo claro que otorgue dirección y coherencia al proceso, fortaleciendo la conducción que la organización requiere durante la transición (Carnall C. , 2007).

Además, tiene la responsabilidad de comunicar estrategias, definir roles y coordinar responsabilidades, actuando como el principal vínculo entre áreas y facilitando que las iniciativas de cambio se desarrollen de manera articulada (Carnall C. , 2007).Finalmente, este rol implica clarificar funciones y ordenar los procesos internos, de forma que todos comprendan sus obligaciones y exista un seguimiento adecuado de las acciones implementadas (Carnall C. , 2007).

**Aplicabilidad del modelo**

La aplicación del modelo permitió a las organizaciones estudiadas por Carnall fortalecer sus capacidades adaptativas, particularmente en empresas de gran escala, alta madurez organizacional y estructuras multinacionales. En el sector de la información y la tecnología, se evidencia el caso de Reuters, una empresa privada, multinacional y de gran tamaño, que operaba en un entorno sumamente dinámico caracterizado por "cambios rápidos en tecnología, fusión de sectores anteriormente separables, globalización de servicios de televisión y nuevos competidores" (Carnall C. , 2007, p. 341). La implementación del modelo permitió a Reuters reestructurar sus operaciones hacia estructuras más flexibles y orgánicas apoyadas por unidades corporativas coherentemente integradas (Carnall C. , 2007).

En lo que respecta al sector industrial y manufacturero, la empresa privada ABB se destacaba por "emplear a decenas de miles de personas en cientos de unidades en todo el mundo" Carnall (2007, p. 265), reflejándose como una organización altamente compleja y con un nivel de madurez estructural avanzado. Es así como, el modelo resultó esencial para coordinar múltiples niveles organizativos sin recurrir a soluciones uniformes. ABB requería estructuras claras pero flexibles, capaces de integrar "informes y rendición de cuentas claros, pero con suficiente libertad para fomentar el intercambio de habilidades, experiencias, necesidades, etc." (Carnall C. , 2007, p. 265). El enfoque permitió desarrollar un aprendizaje organizacional progresivo que, como indica el autor, demandaba "dar tiempo para que se desarrolle el aprendizaje para que las personas puedan seleccionar la solución adecuada para las necesidades locales" (Carnall C. , 2007, p. 265). Así, el modelo posibilitó que ABB mantuviera coherencia estratégica en su operación global, sin perder capacidad de adaptación en cada región.

En síntesis, los casos evidencian que el modelo se aplicó en empresas privadas, multinacionales, de gran tamaño y con un alto grado de madurez organizacional, características que en ambos casos se reflejan en estructuras complejas, personal numeroso, múltiples unidades operativas y procesos

consolidados. Su implementación resultó beneficiosa al permitir reorganizar estructuras rígidas, promover flexibilidad, fortalecer la coordinación y fomentar aprendizajes que sostienen el cambio.

**Ventajas**

Carnall (2007) destaca alguna de las ventajas que validan la vigencia del modelo, mismas que se manifiestan en:

- **Reducción de errores:** El modelo evidencia que muchas dificultades atribuidas a "resistencia" provienen, en realidad, de arquitecturas de cambio deficientes, lo que permite corregir problemas estructurales y no sólo conductuales.
- **Flexible y Adaptativo:** Cada característica puede trabajarse de forma gradual o intensiva, permitiendo que el modelo se aplique tanto a cambios incrementales como radicales.
- **Facilita la toma de decisiones:** Ayuda a determinar si un cambio es alcanzable según su nivel de ambición y las capacidades reales de la organización.

**Limitaciones**

Si bien el modelo ofrece un marco amplio para coordinar procesos de cambio, la propia obra evidencia limitaciones que pueden afectar su implementación. Carnall (2007, p. 146) menciona que algunas organizaciones presentan liderazgo relativamente débil, condición que dificulta la eficacia del modelo al requerir directivos fuertes y bien posicionados. También advierte que las estructuras corporativas excesivamente elaboradas pueden inhibir la creatividad y la capacidad de respuesta al mercado, lo que sugiere que el modelo pierde efectividad en entornos rígidos o con poca flexibilidad interna. Además, menciona la necesidad de mayor claridad en cuanto a los procesos de rendición de cuentas, evidenciando que su aplicación puede complicarse cuando existen responsabilidades difusas o estructuras poco definidas. A estas limitaciones se suman críticas de otros autores. Burnes (2004) advierte que los modelos integradores pueden resultar demasiado generales y no considerar suficientemente las diferencias culturales y contextuales entre organizaciones, mientras que Todnem

(2005) sostiene que muchos marcos de cambio carecen de evidencia empírica robusta que confirme su aplicabilidad universal. Asimismo, Todnem (2005) afirma que los modelos racionales de cambio tienden a subestimar la complejidad emocional y política del comportamiento humano en las organizaciones.

**Sistema de Administración para el Cambio**

***Sistemas de Administración - Rensis Likert (1960)***

Rensis Likert desarrolló la Teoría de los Sistemas de Administración, en la cual identificó cuatro sistemas gerenciales que describen las formas en que las organizaciones ejercen la autoridad, gestionan la comunicación y toman decisiones. Los sistemas de gestión de Rensis Likert describen cuatro estilos de dirección organizacional basados en la forma en que los líderes toman decisiones y se relacionan con sus equipos: Sistema 1 (autoritario-explotador), donde la autoridad es rígida y se motiva mediante el miedo; Sistema 2 (autoritario-benevolente), que mantiene el control centralizado pero con cierto paternalismo; Sistema 3 (consultivo), en el que la dirección consulta a los empleados y considera sus opiniones antes de decidir; y Sistema 4 (participativo), considerado el más eficaz, caracterizado por la confianza, la toma de decisiones compartida, la comunicación abierta y un alto compromiso del personal, lo que favorece el desempeño y la satisfacción laboral. (Likert, 1967).

**Biografía del autor**

Rensis Likert[32] (1903-1981) fue un destacado psicólogo social y organizacional estadounidense cuyas investigaciones transformaron el estudio del comportamiento en las organizaciones. Nació el 5 de agosto de 1903 en Cheyenne, Wyoming, y tras obtener una licenciatura en sociología y economía en la *University of Michigan*, cursó un doctorado en psicología en la *Columbia University*, donde desarrolló la ahora clásica escala de Likert para medir actitudes en encuestas. Tras enseñar en la Universidad de

[32] **Rensis Likert:** 1903–1981; psicólogo social y organizacional con formación en sociología, economía y psicología; Estados Unidos; desarrollo de la escala de Likert y formulación de los cuatro sistemas de gestión, promoviendo la gestión participativa en las organizaciones.

Nueva York y trabajar en diversas instituciones de investigación, en 1946 fundó el Institute for Social Research en la *University of Michigan*, el cual dirigió hasta 1970, consolidando un enfoque empírico en la medición de actitudes y en la gestión organizacional.

Likert fue pionero en promover el manejo participativo, articulado en sus cuatro sistemas de gestión que van del liderazgo autoritario al participativo, y escribió obras clave como *New Patterns of Management* (1961) y *The Human Organization: Its Management and Value* (1967), que influyeron en la administración moderna y en prácticas organizacionales alrededor del mundo. A lo largo de su carrera también contribuyó al desarrollo de métodos cuantitativos en investigación social y psicometría, dejando un legado duradero en psicología industrial, del trabajo y administración.

**Teoría base o constructo**

La propuesta de Rensis Likert no constituye un modelo normativo o matemático cerrado, sino un marco teórico–empírico de gestión organizacional, conocido como la teoría de los sistemas de gestión, desarrollado a partir de investigaciones en psicología social aplicada y comportamiento organizacional. Su propósito es explicar cómo los estilos de liderazgo, los patrones de comunicación y los sistemas de interacción influyen en la motivación, la conducta y la efectividad de las organizaciones, diferenciando cuatro sistemas de gestión que van desde enfoques autoritarios hasta participativos (Likert, 1961).

Este planteamiento se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas, particularmente en los estudios de Elton Mayo, cuyos hallazgos evidenciaron que la productividad y el desempeño laboral están fuertemente influidos por la comunicación, la cohesión social y la moral grupal, más allá de los factores técnicos propios de la administración científica (Mayo, 1933). Estos aportes marcaron un quiebre con la visión mecanicista del trabajo y sentaron las bases para enfoques de gestión centrados en el factor humano. Asimismo, el enfoque de Likert incorpora principios de la psicología social, especialmente la teoría de campo de Kurt Lewin, la cual concibe el comportamiento como el resultado

de un equilibrio dinámico de fuerzas sociales que interactúan en el entorno organizacional (Lewin, 1951). Desde esta perspectiva, las conductas individuales y grupales no pueden comprenderse de forma aislada, sino como parte de un sistema social interdependiente.

En este sentido, diversos autores señalan que Likert articula estos fundamentos teóricos al inspirarse en los hallazgos de Mayo sobre la comunicación y la moral grupal, así como en la teoría de campo de Lewin, integrándolos en un enfoque aplicado a la gestión organizacional que enfatiza la participación, la influencia grupal y la confianza como ejes de la efectividad organizacional (Fierro F. , 2020). A partir de esta base, Likert sostiene que los sistemas autoritarios restringen el potencial humano, mientras que los sistemas consultivos y, especialmente, el sistema participativo, favorecen el compromiso, la cooperación y un desempeño organizacional sostenible (Likert, 1967).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El modelo de sistemas de gestión de Rensis Likert surge para responder al problema de la baja efectividad organizacional y el deterioro del clima laboral asociados a estilos de dirección autoritarios basados en el control, la comunicación vertical y la motivación por castigo o recompensa (Likert, 1961). A partir de estudios empíricos realizados en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, Likert identificó que los sistemas autoritarios (Sistema 1 y Sistema 2) podían generar obediencia y resultados de corto plazo, pero producían baja moral, escasa confianza y relaciones laborales débiles (Likert, 1967).

Estos problemas se desarrollan en un contexto histórico caracterizado por la expansión de grandes organizaciones industriales y burocráticas durante la primera mitad del siglo XX, donde predominaban estructuras jerárquicas rígidas y centralizadas. En este escenario, la teoría administrativa reconoce que dichos modelos resultaban limitados para gestionar organizaciones complejas y fuerzas laborales cada vez más calificadas. Como respuesta, Likert propone el sistema consultivo (Sistema 3) como una mejora parcial al incorporar la opinión de los empleados sin descentralizar completamente la

toma de decisiones (Likert, 1961). Finalmente, el sistema participativo (Sistema 4) se plantea como el más eficaz, al basarse en la confianza, la participación real en la toma de decisiones y la comunicación abierta, logrando mayores niveles de productividad, compromiso y sostenibilidad organizacional (Likert, 1967).

**Características**

El Sistema 4: Participativo en grupo representa el nivel más avanzado de los sistemas de gestión propuestos por Rensis Likert, y se fundamenta en un alto grado de confianza mutua entre superiores y subordinados, considerada por el autor como un requisito esencial para la efectividad organizacional (Likert, 1967). En este sistema, las relaciones se caracterizan por la cooperación, la apertura y el compromiso compartido con los objetivos de la organización.

- **Toma de decisiones grupal**, en la que los miembros de la organización participan activamente en la identificación de problemas, la generación de alternativas y la selección de cursos de acción. Likert sostiene que esta participación real mejora la calidad de las decisiones y fortalece la aceptación y el compromiso con su implementación (Likert, 1961).
- **Comunicación abierta y multidireccional**, que fluye de manera descendente, ascendente y horizontal entre los distintos niveles organizacionales. Según Likert, este patrón de comunicación favorece la coordinación, reduce los conflictos y contribuye al aprendizaje organizacional continuo (Likert, 1967).
- **Participación conjunta en el establecimiento de objetivos**, de modo que las metas organizacionales son definidas colectivamente por superiores y subordinados. Este proceso permite una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, incrementando el sentido de pertenencia y la responsabilidad por los resultados (Likert, 1961).

- **Alto grado de responsabilidad y autocontrol**, en el que los mecanismos de supervisión directa son sustituidos por la autorregulación, el trabajo en equipo y la evaluación colectiva del desempeño. Likert argumenta que este enfoque genera mayores niveles de motivación, productividad y sostenibilidad organizacional en comparación con los sistemas autoritarios (Likert, 1967).

**Descripción del los sistemas**

La propuesta de Likert se basa en una tipología que distingue cuatro sistemas de gestión y liderazgo, los cuales reflejan distintos grados de confianza, comunicación y participación entre superiores y subordinados (Likert, 1967) A partir de investigaciones empíricas realizadas en organizaciones industriales y de servicios, el autor evidenció que el estilo de dirección ejerce una influencia directa sobre la productividad, la satisfacción laboral y la efectividad organizacional (Likert, 1961). En este sentido, Likert sostiene que el sistema de gestión más eficaz se caracteriza por la confianza plena entre superiores y subordinados, la libertad para discutir asuntos relacionados con el trabajo, la participación en la generación de ideas y decisiones, la implicación en el establecimiento de objetivos y la responsabilidad compartida por los resultados organizacionales (Likert, 1967).

En la práctica, estos sistemas se presentan como una escala progresiva. El Sistema 1: Autoritario-explotador se caracteriza por el uso del miedo, la coerción y la centralización total de la toma de decisiones; la comunicación fluye únicamente de manera descendente y los empleados poseen un control mínimo sobre su trabajo (Likert, 1967). En el Sistema 2: Autoritario-benevolente se mantiene una estructura jerárquica rígida, aunque se introducen mecanismos de recompensa y un grado limitado de confianza; en este caso, los subordinados obedecen principalmente por un trato paternalista, más que por una participación real en las decisiones.

El Sistema 3: Consultivo incorpora una participación más significativa, ya que los directivos consultan a los subordinados antes de tomar decisiones; la comunicación se da en sentido ascendente y

descendente, y los trabajadores muestran mayor compromiso al percibir que sus opiniones influyen en los resultados organizacionales (Likert, 1961). Finalmente, el Sistema 4: Participativo en grupo representa el ideal de gestión en la teoría de Likert, distinguiéndose por la confianza plena, la toma de decisiones compartida y el establecimiento conjunto de metas organizacionales, lo que conduce a mayores niveles de eficacia y sostenibilidad organizacional (Likert, 1967).

**Aplicabilidad**

En cuanto a su aplicación, el enfoque participativo de gestión ha sido validado empíricamente tanto en organizaciones industriales como de servicios y en el sector público, mostrando consistentemente relaciones positivas entre la percepción de prácticas participativas y actitudes laborales favorables. Estudios como el de Kim (2002), encontraron que las percepciones de la gestión participativa se asocian positivamente con altos niveles de satisfacción laboral, especialmente cuando se integra en procesos de planificación estratégica y comunicación eficaz entre supervisores y subordinados en agencias del sector público.

Además, enfoques participativos han demostrado su relevancia en contextos de incertidumbre y cambio, ya que la implicación de los empleados en la toma de decisiones y la comunicación abierta contribuyen a sostener la motivación y la productividad cuando las organizaciones enfrentan desafíos externos, tales como reformas administrativas o condiciones económicas adversas, un patrón que se ha observado también en estudios gestionados durante eventos de incertidumbre más recientes, como pandemias, donde el liderazgo inclusivo y la participación activa ayudan a mantener el compromiso y la adaptabilidad de los equipos (Sokro et al., 2023).

**Ventajas**

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, la adopción de sistemas participativos contribuye a incrementar la satisfacción laboral, reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño global de la organización. Este planteamiento se sustenta en la idea de que la participación de los trabajadores,

basada en relaciones de confianza, apoyo y comunicación abierta, fortalece el compromiso con los objetivos organizacionales y facilita la aceptación del cambio organizacional, tal como lo evidencian los estudios empíricos sobre liderazgo y efectividad organizacional desarrollados por Bowers y Seashore (1966).

En este marco, Bowers y Seashore (1966) proponen que la efectividad del liderazgo debe analizarse desde una perspectiva multidimensional, identificando como factores centrales el apoyo del supervisor, la calidad de la interacción, la orientación a metas y la facilitación del trabajo. Los autores concluyen que los sistemas de gestión con mayor participación generan niveles superiores de satisfacción y efectividad, lo que refuerza la lógica del sistema participativo de Likert. Estas ventajas explican la vigencia del enfoque y su incorporación en prácticas contemporáneas de gestión del cambio, particularmente en iniciativas que promueven la comunicación bidireccional, el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida.

**Limitaciones**

House (1971), sostiene que la efectividad del liderazgo depende de variables situacionales como la tarea, las características de los subordinados y el entorno organizacional. Este planteamiento entra en tensión con la propuesta de Likert, que presenta el Sistema 4 participativo como el ideal de gestión aplicable de manera generalizada, sin considerar suficientemente las condiciones contextuales que pueden limitar su efectividad. Asimismo, investigaciones empíricas sobre estructuras organizacionales han señalado que los modelos tipológicos, como el de Likert, tienden a simplificar la complejidad real de las organizaciones. El estudio clásico de Pugh et al. (1969), demostró que factores como el tamaño organizacional, la tecnología y el contexto institucional influyen de manera decisiva en las formas de control, autoridad y liderazgo. Estos hallazgos sugieren que los sistemas de gestión no pueden analizarse de forma aislada, lo que limita la aplicabilidad de clasificaciones rígidas como los cuatro sistemas

propuestos por Likert. Por otro lado, uno de los supuestos implícitos del enfoque participativo es la relación positiva entre satisfacción laboral y efectividad organizacional.

**Modelos de evaluación del Cambio**

***Modelo de los Cuatro Cuadrantes de David Buchanan & David Boddy (1992)***

El modelo de los Cuatro Cuadrantes de Poder e Interés funciona como una herramienta analítica para mapear y gestionar políticamente a los actores clave del cambio organizacional (stakeholders), combinando tanto su nivel de poder (capacidad de influencia sobre el cambio) como el grado interés o motivación frente al mismo, con el fin de diseñar estrategias de influencia y comunicación diferenciadas que incrementen la viabilidad del cambio (Buchanan y Boddy, 1992).

La revisión del modelo se basa en el libro "The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity" libro publicado en 1992 por David Buchanan [33], profesor emérito de comportamiento organizacional en la Escuela de Administración de la Universidad de Cranfield, originario del Reino Unido, quien posee un doctorado (PhD) en Comportamiento Organizacional otorgado por la Universidad de Edimburgo y ha desempeñado cargos académicos de alto nivel, entre ellos el de director de la Loughborough University Business School entre 1992 y 1995. Su trayectoria académica y profesional se ha centrado en el estudio del cambio organizacional, la política y el comportamiento organizativos, áreas en las que ha realizado aportes significativos, siendo coautor, junto con Andrzej Huczynski, del reconocido libro Organizational Behaviour, una de las obras de referencia más utilizadas en programas de administración y gestión.

[33] **David Buchanan:** Profesor de Comportamiento Organizacional en la Universidad de Cranfield (Reino Unido), con trayectoria centrada en el estudio del cambio organizacional, la política y el comportamiento organizativos, destacándose en áreas con aportes significativos como el libro *Organizational Behaviour (2019)*

David Boddy [34], investigador de Adam Smith Business School de la Universidad de Glasgow, también originario de Reino Unido, quien nació en 1970 y se especializa en los campos de la gestión de sistemas de información y la gestión de proyectos, asi mismo, ha publicado varios libros reconocidos, entre ellos Managing Information Systems: An Organisational Perspective (2009) y Managing Projects (2002), ambos editados por Pearson Education y ampliamente utilizados en programas de educación empresarial. Su trabajo se centra en analizar cómo los sistemas de información se integran en las estructuras organizativas y cómo influyen en los procesos de toma de decisiones.

Autores que, en lugar de tratar el cambio como un proceso técnico o puramente racional, lo abordan como un fenómeno social y político, donde el éxito depende tanto de las habilidades de influencia, negociación y manejo del poder como de la aplicación de herramientas de gestión.

**Teoría base o constructo**

El modelo de los Cuatro Cuadrantes (poder–interés) se fundamenta en una concepción política del cambio organizacional donde la gestión del poder, los intereses y las coaliciones es tan relevante como la planificación estructural. Esta herramienta se articula con los enfoques de sistema abierto (TGS) y de contingencia organizacional, al reconocer que las organizaciones son sistemas interdependientes que deben adaptarse a contextos dinámicos y que no existe una única forma óptima de estructurarse.

Desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas (TGS), la organización se concibe como un sistema abierto que interactúa con su entorno, lo que permite interpretar el cambio como adaptación interdependiente de subsistemas (Bertalanffy, 1989) mientras que la Teoría de Contingencia sostiene que no existe una “mejor forma” universal para organizar o cambiar, sino que la estructura y los

[34] **David Boddy:** 1970 - Investigador de Adam Smith Business School de la Universidad de Glasgow, originario de Reino Unido, especializado en campos de gestión de sistemas de información y proyectos, con publicaciones como *Managing Information Systems: An Organisational Perspective (2009*) y *Managing Projects (2002).*

procesos deben adaptarse a las condiciones externas e internas del entorno organizacional (Burns & Stalker, 1961), de tal manera que su desarrollo se sustenta bajo en Enfoque organizacional.

Así mismo, el modelo se apoya en la política organizacional, entendida como un mecanismo para negociar intereses, legitimar el cambio y movilizar apoyo, que no necesariamente es disfuncional (Buchanan y Badham, 1999). En esta misma línea, Burnes (2007) en su obra *Managing Change* subraya que los resultados de la intervención dependen de la estructura de poder, la cultura organizacional y las percepciones de los actores involucrados.

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

El surgimiento del modelo de los Cuatro Cuadrantes de poder e interés responde a una necesidad clave durante la década de 1990, donde numerosas iniciativas y proyectos de cambio organizacional fracasaban no por carencias técnicamente identificables, sino por la falta de atención a la dimensión política, las coaliciones y los intereses de los actores.

Buchanan y Boddy (1992) observaron que la literatura dominante en gestión del cambio de orientación racional o estructuralista omitía el componente político, tratando el cambio como un proceso técnico en lugar de un espacio de negociación. Es por ello que David A. Buchanan y David Boddy, en su obra *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity,* desarrollaron el modelo de los Cuatro Cuadrantes de poder e interés como respuesta a las siguientes interrogantes criticas:

¿Qué competencias necesita un agente de cambio para gestionar eficazmente procesos organizacionales cada vez más complejos?

¿Cómo enfrentar la creciente velocidad y ambigüedad de los entornos empresariales?

¿Y de qué manera se puede desarrollar una experiencia de gestión política y práctica capaz de sostener transformaciones reales?

El modelo nace entonces como una respuesta práctica para mapear el terreno político del cambio, identificar aliados y oponentes potenciales, de modo que se pueda orientar la acción estratégica de influencia del agente de cambio dentro de organizaciones dinámicas y complejas maximizando la viabilidad política de las iniciativas (Buchanan y Boddy, 1992).

**Características**

El modelo clasifica los cambios organizacionales en cuatro cuadrantes, combinando las dimensiones de magnitud (radical o incremental) y ubicación (central o periférica). Esto permite identificar la naturaleza del cambio y la vulnerabilidad del agente (Buchanan y Boddy, 1992)

- Permite al agente de cambio anticipar las reacciones de la organización, planificar estrategias y gestionar la resistencia de manera más efectiva, considerando la combinación de factores técnicos y políticos .
- Cada cuadrante se caracteriza por el “hassle factor”, que indica el volumen de conflictos y problemas técnicos y organizativos, y por la vulnerabilidad del agente, relacionada con riesgos profesionales y reputacionales.
- Dentro de la herramienta, es importante destacar que no existe un cuadrante “correcto” o “incorrecto” para la acción del agente de cambio. El modelo se utiliza como guía para anticipar problemas y evaluar niveles de vulnerabilidad.

**Descripción de la herramienta de gestión del cambio**

Según lo detallan David A. Buchanan y David Boddy, en su obra The Expertise of the Change Agent Public Performance and Backstage Activity (1992):

El modelo consta de cuatro cuadrantes divididas por dos dimensiones una vertical y una horizontal, mismas que clasifican la naturaleza del cambio desde la perspectiva de los individuos afectados. La dimensión vertical diferencia entre el cambio percibido como radical, ubicado en la parte superior del modelo y el cambio percibido como incremental situado en la parte inferior del modelo. La

dimensión horizontal distingue dos perspectivas. En el lado derecho del modelo, el cambio se percibe como periférico a la tarea principal de la organización, es decir no afecta directamente al núcleo de sus operaciones, mientras que, en el lado izquierdo, el cambio es percibido como algo que afecta a las tareas centrales de la organización, de tal manera que impacta en las actividades fundamentales y estratégicas de la organización.

Cabe destacar que dentro de los cuatro cuadrantes se involucran a dos factores esenciales:

El factor molestia, que hace referencia al volumen de frustración, conflicto y problemas técnicos y organizativos que consumen mucho tiempo y que el agente de cambio enfrentará por parte de las personas involucradas en el cambio; y el factor de vulnerabilidad, que se relaciona con el daño potencial a la reputación y las oportunidades profesionales del agente de cambio si los cambios fracasan.

En conjunto, ambas dimensiones forman una matriz compuesta por cuatro cuadrantes; numerados del uno al cuatro, que permiten analiza distintos escenarios de poder e interés dentro de los procesos de cambio organizacional:

- En el cuadrante uno, en la esquina superior derecha, el cambio se percibe como radical, pero también como periférico a la tarea principal de la organización. Por lo que, es probable que el "factor de molestia" sea moderado (encontrara una resistencia moderada por parte de la organización y solo de quienes participan directamente) y el cambio tenga un impacto limitado en el negocio general de la organización. así mismo es posible que los cambios sean reversibles o que se puedan desviar. Por lo tanto, la "vulnerabilidad" personal del agente de cambio probablemente sea baja, en términos de daño potencial a la reputación y las perspectivas profesionales si las cosas salen mal.
- En el cuadrante dos, en la esquina inferior derecha, el cambio se percibe como gradual, pero también como periférico a la tarea principal de la organización. El factor de dificultad es probablemente bajo. Es probable que los cambios sean reversibles o, al menos, adaptables

para satisfacer quejas e intereses específicos. Por lo tanto, la vulnerabilidad personal del agente de cambio probablemente sea muy baja.

- En el cuadrante tres, en la esquina inferior izquierda, el cambio se percibe como una desviación gradual de las disposiciones existentes. Sin embargo, también se percibe como una afectación a la actividad central de la organización. En la medida en que el contenido de los cambios refleje desviaciones graduales de las disposiciones actuales, el factor de molestia probablemente sea bajo. Sin embargo, es probable que los plazos y los presupuestos sean objeto de un mayor escrutinio por parte de la dirección. Es probable que los cambios sean más difíciles de revertir y que las penalizaciones por error sean mayores que en los dos primeros cuadrantes. Por lo tanto, la vulnerabilidad personal del agente de cambio es moderada.
- En el cuadrante cuatro, en la esquina superior izquierda, el cambio se percibe como una desviación radical de los acuerdos existentes y se considera que afecta la actividad principal de la organización. Es muy probable el agente de cambio enfrente múltiples problemas en la implementación del cambio, tanto organizativos como técnicos. El factor de dificultad es considerablemente alto, incluyéndose que los plazos y los presupuestos probablemente sean críticos. De tal manera que los cambios implican compromisos irreversibles a largo plazo, las penalizaciones por error serán altas y, por consiguiente, la vulnerabilidad personal del agente de cambio sea correspondientemente alta.

**Agente de cambio**

En el modelo de los “Cuatro Cuadrantes” de David A. Buchanan y David Boddy contenido en su obra The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity (1992), la pregunta de “¿quién es el impulsor del cambio?” no se responde con un único actor, sino que distintos roles pueden asumir la función de agente de cambio, dependiendo de la naturaleza del cambio y del contexto

organizacional. En este sentido dicha responsabilidad no corresponde exclusivamente a la alta dirección, sino que también puede recaer en mandos intermedios, consultores o equipos de cambio. De tal manera que, el modelo reconoce que la gestión del cambio puede desarrollarse desde múltiples niveles de la organización y no únicamente desde la cúspide. Así mismo, los autores destacan que esta responsabilidad se ha desplazado hacia el nivel local, convirtiéndose en un requisito intrínseco para todos los empleados (Buchanan y Boddy, 1992).

Partiendo de este enfoque, la evaluación de la gente de cambio no se centra en su posición jerárquica, si no en su grado de exposición organizacional frente al proceso de transformación. Uno de los principales aspectos que se evalúa de la gente de cambio es un nivel de vulnerabilidad personal entendido como el riesgo potencial que asume en términos de reputación, credibilidad y trayectoria profesional si el cambio no alcanza los resultados esperados. Dicha vulnerabilidad varía acorde a la naturaleza del cambio hoy siendo considerablemente mayor cuando es percibido como radical y cuando afecta directamente al núcleo de la actividad organizacional.

Así mismo, se evalúa la capacidad de la gente del cambio para gestionar el factor de molestia, el cual se refiere al grado de conflicto, resistencia problemas técnicos y tensiones organizacionales que emergen durante la implementación del cambio ese factor no sólo depende de la magnitud del cambio sino también de las habilidades políticas comunicativas y técnicas de la gente para anticipar resistencias negociar intereses y sostener el proceso en contexto de incertidumbre.

**Aplicabilidad del modelo**

El modelo de los Cuatro Cuadrantes de Buchanan y Boddy (1992) ha demostrado una amplia aplicabilidad en distintos contextos organizacionales. En el sector público y sanitario, se ha empleado en el National Health Service (NHS) del Reino Unido para gestionar redes profesionales y procesos de transformación clínica, facilitando la identificación del poder e interés de los actores clave y la definición de estrategias de comunicación adecuada (Henley Management College, 2004). En el ámbito de la

innovación y la tecnología, ha sido útil para coordinar a múltiples partes interesadas en proyectos complejos, ayudando a alinear intereses y reducir resistencias mediante una lectura política de las relaciones de poder (Tropf et al., 2015).

De igual modo, en el sector educativo, se ha aplicado para analizar resistencias culturales y promover la participación en reformas estructurales, identificando coaliciones de apoyo y oposición al cambio (Buchanan y Badham, 1999) . Burnes (2017) subraya que el modelo de Buchanan y Boddy puede integrarse tanto en procesos de cambio planificado, como en enfoques de cambio emergente, caracterizados por la adaptación continua y la reconfiguración de coaliciones a medida que evoluciona el contexto organizativo. Esta dualidad refuerza la vigencia del modelo, ya que permite combinar el análisis estructurado de actores con la comprensión de las dinámicas políticas que acompañan a todo proceso de transformación organizacional

Así también, se enfatiza que no hay una ubicación correcta o incorrecta de cuadrante; como agente de cambio, resulta más útil utilizar el modelo para anticipar el factor de molestias y el nivel de vulnerabilidad como agente de cambio (Buchanan y Boddy, 1992).

**Ventajas**

Sus ventajas, según lo mencionan Buchanan & Boddy (1992) permiten destacar:

- **Visibiliza el poder y la política**: Como dimensiones legítimas del cambio, al estar basada en la teoría política del cambio organizacional, que enfatiza la gestión del poder y las coaliciones como elementos clave para la implementación exitosa de cambios.
- **No hay cuadrante “correcto” o “incorrecto”:** Los agentes de cambio pueden adaptar su estrategia según el contexto organizacional y la naturaleza del cambio
- **Permite priorizar esfuerzos**: Fortalece una comunicación efectiva y participación.

- **Adaptabilidad:** Su adaptabilidad al ser aplicable a distintos niveles (proyecto, departamento, organización).

**Limitaciones**

El modelo de los cuatro cuadrantes de cambio organizacional presenta limitaciones como visión general de la agencia de cambio, al no distinguir claramente los distintos tipos de modelos de agencia de cambio (Caldwell, 2003). Lo que explica por qué hay poco espacio en el modelo para el papel potencial del liderazgo del cambio en la formulación de la visión, los valores y los objetivos estratégicos del cambio.

Sumando a estos problemas teóricos, surgen críticas al modelo, donde Ginsberg y Abrahamson (1991), afirman que este modelo no examina adecuadamente las diferencias entre agentes de cambio internos y externos. Así mismo Hartley, Bennington y Binns (1997), recalcan que su enfoque predominante en el contenido y las agendas de control de los gerentes de proyecto internos significa que hay poca atención a las habilidades procesales de ayudar el cambio asociadas con agentes de cambio internos o externos que actúan en un rol de consultoría en desarrollo organizacional, donde se destaca que aunque Buchanan y Boddy (1992) identificaron 15 atributos requeridos para los agentes de cambio, organizados en cinco grupos de competencias, estas competencias tienden a ser prácticas y asociadas con la gestión de proyectos, sin garantizar la eficacia del agente de cambio. Este enfoque predominante en competencias prácticas limita la consideración de dinámicas políticas y procesos emergentes, elementos centrales en el cambio organizacional complejo (Pettigrew y Whipp, 1991).

Así mismo, Hendry (1996) menciona que, con enfoque emergente, el modelo de cambio resulta complejo y excesivamente socializado al poner demasiado énfasis en los procesos políticos o en la preparación tras bastidores, de modo que la experiencia general del agente de cambio está limitada por su enfoque predominante en las competencias requeridas del gerente de proyecto interno en el proceso de implementación del cambio.

***Modelo de resiliencia de Connor y Davidson (2003)***

La escala de resiliencia de Connor-Davidson (CD-RISC) se sintetiza en la idea de que la resiliencia es "la capacidad de un individuo para prosperar a pesar de la adversidad" (Campbell-Sills y Stein, 2007, p. 1).

**Biografía de los autores**

Kathryn M. Connor[35] es médica psiquiatra formada en la University of Maryland School of Medicine, con residencia en psiquiatría y una beca en psicofarmacología clínica en el Duke University Medical Center. Su carrera se ha desarrollado en Estados Unidos, particularmente en la Universidad de Duke, donde ejerce como directora de Investigación del Programa de Ansiedad y Estrés Traumático y como Profesora Asociada en el Departamento de Psiquiatría y Ciencias del Comportamiento. Además, posee una amplia investigación sobre trastornos de ansiedad, depresión, psicofarmacología y bienestar (Pri-Med, s.f.).

Jonathan R.T. Davidson[36] es psiquiatra con una destacada trayectoria académica, reconocido por su cargo como Professor Emeritus of Psychiatry and Behavioral Sciences en la Duke University, donde ha formado parte del área de Adult Psychiatry & Psychology. Su carrera ha estado vinculada a Estados Unidos, país en el que desarrolló su labor clínica y de investigación dentro de la Universidad de Duke. Su aporte más relevante se centra en el estudio del tratamiento clínico, los factores de riesgo y la

[35] **Kathryn M. Connor:** Médica psiquiatra formada en la University of Maryland School of Medicine; especialista en psicofarmacología clínica tras su beca en el Duke University Medical Center; Profesora Asociada y directora de Investigación del Programa de Ansiedad y Estrés Traumático en la Universidad de Duke, Estados Unidos; reconocida por su trabajo en trastornos de ansiedad, depresión y bienestar.

[36] **Jonathan R. T. Davidson**: Psiquiatra estadounidense; Professor Emeritus of Psychiatry and Behavioral Sciences en la Duke University; especialista en el estudio clínico y epidemiológico del estrés postraumático, la fobia social, los trastornos de ansiedad y la depresión; figura destacada por sus contribuciones a la investigación y tratamiento de estos trastornos.

epidemiología de trastornos como el estrés postraumático, la fobia social, otros trastornos de ansiedad y la depresión (Duke University, s.f.)

La contribución más destacada de ambos autores es el desarrollo de la *Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC),* uno de los instrumentos más influyentes para la medición científica de la resiliencia psicológica (Connor y Davidson, 2003).

**Teoría base o constructo**

El Modelo de Resiliencia de Connor y Davidson (CD-RISC) se fundamenta en una concepción psicológica de la resiliencia como un proceso dinámico de adaptación positiva ante la adversidad. La literatura base sostiene que la resiliencia no es un rasgo estático, sino una capacidad que fluctúa y se expresa cuando el individuo enfrenta situaciones de estrés, trauma o presión emocional, pudiendo fortalecerse mediante experiencias y estrategias de afrontamiento efectivas. Esta concepción aparece claramente en investigaciones que describen la resiliencia como “un proceso dinámico en el que los individuos muestran habilidades de adaptación positivas a pesar de experimentar adversidades o traumas significativos” (Baek et al., 2010).

El modelo también se apoya en la idea de competencia personal, entendida como la percepción de fortaleza, tenacidad y eficacia que una persona moviliza para superar retos. Connor y Davidson (2003) explican que la resiliencia implica factores como la autoeficacia, la perseverancia y la capacidad de enfrentar situaciones estresantes, lo que refuerza el enfoque cognitivo-conductual de la adaptación. Su propuesta integra elementos provenientes de estudios clínicos en poblaciones con ansiedad, depresión y trastorno por estrés postraumático, lo que subraya la importancia de los recursos psicológicos en la recuperación emocional.

Además, la teoría base del CD-RISC incluye la aceptación positiva del cambio y el control interno, componentes que se relacionan con modelos de afrontamiento que enfatizan la flexibilidad, la tolerancia a la incertidumbre y la capacidad de mantener estabilidad emocional ante factores

estresores. Estos elementos se vinculan con perspectivas psicológicas que consideran la resiliencia como un sistema integrado de conductas adaptativas, en el cual intervienen tanto procesos cognitivos (como reevaluación y reestructuración) como comportamentales.

Finalmente, el CD-RISC incorpora la dimensión de espiritualidad o creencias personales, entendida como una fuente de sentido y apoyo emocional en situaciones adversas. Aunque este componente varía según el contexto cultural, se integra como parte del modelo original debido a su relevancia en la recuperación psicológica de personas expuestas a eventos traumáticos, especialmente en entornos clínicos (Connor y Davidson, 2003).

**Problema o necesidad que da origen al modelo**

Antes del desarrollo del CD-RISC en 2003, la investigación en resiliencia carecía de instrumentos psicométricos capaces de medir el constructo de forma fiable, consistente y aplicable a contextos clínicos. Aunque la resiliencia había sido mencionada en estudios previos, no existían escalas ampliamente validadas que permitieran evaluarla con precisión en poblaciones expuestas a altos niveles de estrés, trauma o trastornos psiquiátricos. En ese momento, la mayoría de las medidas disponibles se enfocaban en rasgos de personalidad o en factores aislados del afrontamiento, lo que generaba importantes limitaciones conceptuales y metodológicas. Este vacío fue identificado por Connor y Davidson, quienes señalaron la necesidad de contar con una herramienta estandarizada que integrara diferentes dimensiones del funcionamiento resiliente (Connor y Davidson, 2003).

El problema era especialmente importante en el ámbito clínico, ya que durante la década de 1990 y principios de los 2000 aumentaba la investigación sobre trastornos relacionados con el estrés como el trastorno por estrés postraumático (TEPT), la ansiedad y la depresión, sin contar con un instrumento que permitiera evaluar los recursos resilientes que facilitaban la recuperación. Las intervenciones, fármacos y terapias disponibles se evaluaban únicamente en términos de reducción del síntoma, pero no existía una medida que permitiera cuantificar la capacidad adaptativa de los pacientes

para enfrentar la adversidad, un constructo clave en los procesos de recuperación emocional (Connor y Davidson, 2003).

Este vacío se vuelve especialmente evidente cuando se observa que estudios posteriores destacan cómo, incluso décadas después, la resiliencia sigue siendo un concepto que requiere medición precisa para entender cómo diferentes personas responden al estrés. Por ejemplo, validaciones recientes subrayan que el CD-RISC surgió justamente para suplir la ausencia de una herramienta que midiera la resiliencia con solidez psicométrica y en diversos contextos socioculturales, afirmando que la escala "fue desarrollada como una herramienta validada y ampliamente utilizada para evaluar la resiliencia psicológica", en respuesta a la insuficiencia de instrumentos previos (Almanasef et al., 2024).

La falta de instrumentos adecuados también impedía comparar niveles de resiliencia entre diferentes grupos o culturas. Por ello, posteriores investigaciones transculturales continúan confirmando la necesidad de un modelo estandarizado. Estudios como la validación del CD-RISC en adolescentes peruanos vulnerables muestran que incluso en poblaciones de riesgo es necesario contar con instrumentos que permitan evaluar adecuadamente los recursos adaptativos, dado que sin una escala robusta es imposible diseñar intervenciones psicosociales basadas en evidencia (Dominguez-Cancino et al., 2022).

Asimismo, antes de su desarrollo no existía consenso científico sobre cuántas dimensiones componían la resiliencia ni cómo se articulaban. Este problema llevó a múltiples inconsistencias teóricas y empíricas en la literatura. Investigaciones actuales señalan que la estructura multidimensional del CD-RISC responde a ese vacío conceptual, proporcionando un modelo organizado en factores psicológicos fundamentales que pueden ser medidos objetivamente (Almanasef et al., 2024).

**Características**

Las principales ventajas del modelo residen en:

- **Estructura multifactorial comprobada:** La escala presenta una estructura compuesta por cinco factores: competencia personal, tenacidad, aceptación positiva del cambio, control e influencia espiritual, lo cual fue confirmado mediante análisis factoriales que explican el 51.5% de la varianza total del modelo (Almanasef et al., 2024).
- **Alta consistencia interna:** El CD-RISC ha demostrado niveles elevados de confiabilidad, alcanzando un alfa de Cronbach de .89 en muestras académicas y clínicas, lo que respalda su estabilidad psicométrica (Almanasef et al., 2024).
- **Sensibilidad a diferencias culturales:** Estudios de validación encuentran que ciertos ítems requieren ajuste debido a que presentan correlaciones bajas en algunas poblaciones, lo que evidencia su necesidad de adaptación cultural (Sharif Nia et al., 2023).
- **Existencia de versiones abreviadas validadas:** Además de la versión de 25 ítems, existen versiones reducidas como la CD-RISC-10, que mantiene propiedades psicométricas adecuadas y facilita su uso en contextos donde se requiere un instrumento breve (Campbell-Sills y Stein, 2007)

**Descripción de la herramienta de gestión del cambio**

Si bien el CD-RISC no constituye un modelo de cambio organizacional, el proceso de aplicación del se estructura en tres etapas fundamentales: administración, análisis psicométrico e interpretación de resultados. La primera etapa consiste en la aplicación de la escala, compuesta por 25 ítems con formato Likert, autoadministrados o aplicados colectivamente según el contexto evaluativo, lo que permite obtener una medida inicial del nivel de resiliencia (Connor y Davidson, 2003).

Posteriormente, se realiza el análisis psicométrico, que incluye la evaluación de la consistencia interna, la verificación de la estructura factorial y la revisión de la validez del instrumento en la población específica. Estudios como los de Almanasef et al. (2024) señalan que este proceso implica

revisar cargas factoriales, correlaciones ítem-total y ajustar la escala cuando ciertos ítems no presentan un rendimiento adecuado, lo cual es especialmente relevante en adaptaciones transculturales.

Finalmente, la tercera etapa corresponde a la interpretación de los puntajes globales y por dimensiones, identificando fortalezas y debilidades resilientes en los evaluados. Esta fase resulta clave en contextos clínicos y comunitarios, donde los resultados permiten comprender el nivel de adaptación ante situaciones de adversidad, particularmente en poblaciones vulnerables como adolescentes en riesgo social (Dominguez-Cancino et al., 2022). Asimismo, investigaciones psicométricas recientes enfatizan que el proceso debe incluir la revisión continua de la validez del modelo mediante análisis confirmatorios, con el fin de garantizar estabilidad estructural y precisión en la medición (Sharif Nia et al., 2023).

Es así como el proceso de medición del CD-RISC implica una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa que permita garantizar validez y confiabilidad.

**Agente de cambio**

Su aplicación implica la presencia de un profesional o investigador que actúa como evaluador, responsable de administrar la escala, interpretar los resultados y utilizar la información obtenida para orientar decisiones clínicas, educativas o psicosociales (Connor y Davidson, 2003). En este sentido, el agente de cambio cumple un rol indirecto, funcionando como facilitador del cambio al identificar recursos resilientes y áreas de vulnerabilidad que pueden ser fortalecidas mediante intervenciones posteriores, tal como lo evidencian estudios de validación y aplicación del instrumento en poblaciones vulnerables (Dominguez-Cancino et al., 2022).

**Aplicabilidad del modelo**

El CD-RISC ha demostrado una alta versatilidad al ser aplicado en organizaciones e instituciones de distinto tamaño, nivel de complejidad y grado de madurez, lo que confirma su utilidad para medir la resiliencia en contextos educativos, clínicos y comunitarios. En el ámbito académico, uno de los estudios

recientes más representativos utilizó la escala en una muestra amplia compuesta por 616 participantes, entre ellos estudiantes universitarios y docentes de programas de farmacia pertenecientes a instituciones de educación superior de la Región del Mediterráneo Oriental, un entorno caracterizado por una estructura organizacional consolidada y niveles elevados de exigencia académica (Almanasef et al., 2024). En este caso, el CD-RISC permitió identificar variaciones en la resiliencia entre miembros de una comunidad educativa madura, con procesos administrativos estables y demandas profesionales intensas, destacando su utilidad en instituciones que requieren monitorear el bienestar psicológico en poblaciones sometidas a presión académica y operativa.

Asimismo, la escala ha sido aplicada en contextos comunitarios y sociales con condiciones de desarrollo menos estructuradas, como el caso de su validación en adolescentes peruanos en situación de vulnerabilidad, donde se trabajó con poblaciones expuestas a riesgos psicosociales significativos y con limitado acceso a recursos institucionales formales (Dominguez-Cancino et al., 2022). En estos entornos, que pueden considerarse organizaciones sociales de madurez temprana, caracterizadas por estructuras flexibles y ausencia de procesos organizacionales estables, el CD-RISC permitió evaluar factores protectores esenciales para comprender la capacidad adaptativa de jóvenes en contextos de carencia, violencia o desventaja social. Esta aplicación evidencia que el modelo no solo funciona en instituciones consolidadas, sino también en comunidades en desarrollo, donde la resiliencia es un elemento crítico para la adaptación y la prevención de riesgos.

El uso del CD-RISC en estos dos extremos (instituciones educativas altamente estructuradas y comunidades vulnerables con baja formalización) demuestra la amplitud del modelo para adaptarse a organizaciones en distintas etapas de madurez. En entornos institucionales consolidados, la escala se aplica para monitorear el estrés ocupacional, fortalecer el bienestar organizacional y diseñar intervenciones preventivas basadas en evidencia. En contraste, en poblaciones sociales con estructuras incipientes, el instrumento ayuda a identificar recursos resilientes clave para diseñar programas de

apoyo psicosocial, intervenciones comunitarias y políticas públicas orientadas al fortalecimiento emocional. Esta diversidad de aplicaciones confirma que el CD-RISC es una herramienta sólida para evaluar resiliencia tanto en organizaciones formales y maduras como en comunidades en desarrollo con estructuras menos definidas.

**Ventajas**

Las ventajas que justifican su vigencia se destacan por:

- **:** El CD-RISC ha mostrado índices elevados de confiabilidad en diferentes muestras, lo que garantiza resultados estables (Almanasef et al., 2024).
- **Validación y uso extendido a nivel internacional:** El modelo ha sido probado con éxito en diversos países, consolidándolo como uno de los instrumentos más utilizados para medir resiliencia (Dominguez-Cancino et al., 2022).
- **Sensibilidad al cambio en intervenciones psicológicas:** Es útil para evaluar modificaciones en resiliencia antes y después de programas terapéuticos o educativos, permitiendo medir impacto (Connor y Davidson, 2003).
- **Aplicabilidad amplia en múltiples ámbitos:** El instrumento ha facilitado su uso en contextos clínicos, educativos, comunitarios y laborales, demostrando su versatilidad (Almanasef et al., 2024).
- **Evaluación integral del constructo resiliencia**: El modelo permite un análisis detallado de diferentes dimensiones de resiliencia, ofreciendo una comprensión más profunda del perfil psicológico del evaluado (Domínguez-Cancino et al., 2022).

**Limitaciones**

Una de sus principales limitaciones radica en la variabilidad estructural entre diferentes estudios. Algunas investigaciones reportan problemas en la carga factorial de ciertos ítems,

recomendando modificaciones para mejorar la estabilidad del modelo según la población evaluada (Sharif Nia et al., 2023). Además, algunos componentes, como la espiritualidad, pueden no tener la misma relevancia en todas las culturas, comprometiendo la validez transcultural del instrumento (Baek et al., 2010). También se critica que el CD-RISC se enfoque principalmente en factores individuales, dejando fuera aspectos contextuales y estructurales que influyen en la resiliencia. (Dominguez-Cancino et al., 2022).

**P2** ¿Qué modelos de gestión del cambio organizacional son considerados más relevantes y cómo pueden clasificarse y analizarse según criterios sistemáticos?

Con base en el Capítulo IV, se brinda respuesta a la pregunta de investigación, identificando los modelos de gestión del cambio organizacional más relevantes, debido a su vigencia, grado de aplicación, y aporte teórico-metodológico dentro de este se contempla también el carácter fundacional, mismos que han estructurado la disciplina y siguen utilizándose como marcos de referencia y diagnóstico en múltiples contextos: en primer lugar, el modelo de Lewin destaca por su papel fundacional, al considerarse como un marco que todavía orienta el cambio planificado y sirve de base conceptual para enfoques posteriores; a partir de esta lógica, el modelo de Kotter se consolida por su amplia adopción como referencia global para conducir transformaciones y articular una secuencia que se enlaza con la preparación, ejecución y consolidación del cambio

Del mismo modo, ADKAR sobresale por su alta aplicabilidad contemporánea, dado que se señala haber sido utilizado por miles de líderes del cambio a nivel mundial, especialmente útil para asegurar adopción individual en iniciativas como transformación digital y escenarios de presión organizacional; complementariamente, McKinsey 7S mantiene relevancia por su uso extendido como herramienta diagnóstica de alineación, permitiendo evaluar coherencia entre estrategia, estructura, sistemas y dimensiones “blandas” como estilo y valores; y, finalmente, el modelo de Burke & Litwin aporta una perspectiva causal y multinivel que resulta valiosa para explicar cómo variables transformacionales y

transaccionales impactan el desempeño, especialmente en organizaciones complejas, lo que justifica su presencia como un fuerte marco para análisis profundo del cambio.

De este modo, la clasificación no pretende jerarquizar modelos, sino volverlos comparables y facilitar su selección informada según el contexto organizacional. Para ello, el análisis se organiza en criterios sistemáticos que permiten describir, contrastar y evaluar los modelos desde distintas dimensiones. En primer lugar, la base teórica expone los enfoques conceptuales que respaldan cada modelo (psicología social, desarrollo organizacional, teoría de sistemas, enfoque sociotécnico o gestión estratégica). En segundo lugar, la problemática o necesidad de origen identifica las necesidades o desafíos organizacionales que motivaron su desarrollo dentro de un escenario histórico y organizacional especifico. En tercer lugar, se consideran las características intrínsecas que describen los principios estructurales que orientan el enfoque y los atributos esenciales de cada modelo.

A continuación, el cuarto criterio corresponde a la estructura del proceso, donde se detallan las fases, etapas o actividades necesarias para implementar el cambio. En quinto lugar, se analiza el agente de cambio, que permite reconocer a los actores responsables de impulsar la transformación desde la alta dirección hasta consultores o equipos internos y aquellos que promueven un liderazgo distribuido basado en la participación y la facilitación colectiva. En sexto lugar, la aplicabilidad evalúa los contextos organizacionales donde el modelo puede utilizarse con mayor efectividad, tomando en consideración, el sector, ciclo de vida organizacional, su naturaleza y tamaño. En séptimo lugar, las ventajas permiten identificar los beneficios operativos, humanos o estratégicos, así como, el motivo de su vigencia ante nuevas realidades. Finalmente, las limitaciones evidencian los factores que pueden restringir su implementación y condicionan su alcance práctico.

# Capítulo V

## Estructura Comparativa de los modelos de Cambio

### Caracterización del Agente de Cambio

El rol del agente de cambio ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, en estrecha relación con el desarrollo de los modelos teóricos y las transformaciones en la comprensión del cambio organizacional. Desde las primeras aproximaciones que situaban al grupo como el principal catalizador de la transformación, hasta las perspectivas contemporáneas que conciben el cambio como un proceso sistémico, distribuido y centrado en la adopción individual, la figura del agente de cambio se ha redefinido en función de las demandas del entorno y de la complejidad organizacional. En este sentido, los distintos modelos propuestos desde la década de 1940 evidencian un tránsito desde enfoques centrados en la intervención grupal y la consultoría metodológica, hacia concepciones que destacan el liderazgo estratégico, la gestión de las dimensiones emocionales, políticas y culturales, así como la necesidad de articular procesos de cambio tanto a nivel organizacional como individual. A continuación, se presenta un recorrido cronológico por las principales conceptualizaciones del agente de cambio, destacando sus características, funciones y aportes a la gestión del cambio organizacional.

#### *Década de 1940: El Grupo como Agente de Cambio*

El concepto fundacional del agente de cambio proviene del Modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin (1947). En esta perspectiva, el agente primario de la transformación no es el individuo aislado, sino el Grupo o Sistema Social. Lewin plantea que las transformaciones ocurren cuando se modifican las fuerzas que operan dentro del grupo y cuando sus miembros participan colectivamente en la toma de decisiones. El aporte fundamental de este modelo es situar al nivel grupal como el ámbito de intervención más efectivo y destacar que el cambio se construye desde dentro, mediante la participación y reflexión conjunta de sus integrantes.

#### *Década de 1950: El Agente Externo y la Consultoría Metodológica*

El Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958) expande la visión de Lewin, introduciendo al Agente de Cambio Externo (o interno) como figura central y detallada. Este agente debe poseer recursos, motivación y legitimidad dentro del sistema cliente. Su rol es establecer una relación de ayuda, diagnosticar el problema, intervenir y, crucialmente, transferir la responsabilidad al sistema cliente para garantizar la sostenibilidad del cambio, gestionando su propia retirada al finalizar el proceso. Este modelo complementa a Lewin al ofrecer una secuencia operativa para la intervención y enfocar las competencias del agente en la consultoría y la transferencia de capacidades.

***Década de 1960: El Líder como Gestor de Emociones***

Con la publicación de la Curva de Cambio de Kübler Ross (1969), el rol del agente se enriquece con la dimensión psicológica. En el ámbito organizacional, el agente suele ser el Liderazgo, la Alta Gerencia o el equipo de Recursos Humanos. Su aporte esencial es la necesidad de gestionar la respuesta emocional (duelo) de los individuos ante la pérdida simbólica que implica el cambio. El agente debe tener legitimidad y autoridad para tomar decisiones, pero, sobre todo, empatía y capacidad para diseñar intervenciones de apoyo psicosocial, reconociendo la validez de la negación, la ira o la depresión como fases del proceso.

***Década de 1980: Alineación Sistémica y Estratégica***

La década de 1980 introduce una perspectiva sistémica, donde el agente es el responsable de la coherencia organizacional. En el Marco 7-S de McKinsey (1980), el rol central recae en el Liderazgo Ejecutivo, particularmente en quienes definen y comunican la estrategia y los valores compartidos. El modelo no define un agente individual fijo, sino que subraya que el cambio debe gestionarse de forma sistémica, asegurando la alineación simultánea de los siete elementos interdependientes (duros y blandos).

Paralelamente, el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1980) establece que el agente ideal es la Alta Dirección o Patrocinador Ejecutivo. Este líder requiere de autoridad con poder para

alinear recursos, legitimar decisiones y mantener la coherencia entre los subsistemas (trabajo, personas, estructura y cultura). El agente debe poseer tanto capacidades analíticas para interpretar el diagnóstico, como habilidades políticas y relacionales para sincronizar acciones. Ambos modelos complementan la visión de Lewin al enfatizar la necesidad de una intervención integral y estratégica desde la cúpula directiva.

***Década de 1980/1990: Movilización, Integración y Procesos Profundos***

El Modelo de la Ecuación de Cambio de Beckhard & Harris (1987) postula un rol de Liderazgo Estratégico que varía según el contexto. Su contribución es definir al agente como un Movilizador de Energía. El éxito depende de su capacidad para articular la Insatisfacción (D), la Visión (V) y los Primeros Pasos (F) de manera que superen la Resistencia (R). El agente no solo planifica, sino que genera sentido de urgencia y acción, facilitando la transición y reduciendo la resistencia típica de los sistemas burocráticos.

El Modelo de Cambio del Sistema Total de Ralph Kilmann (1989) eleva el estándar, posicionando a la Alta Dirección como Líder Transformacional. Es la única instancia con la autoridad formal, la legitimidad simbólica y la capacidad política necesarias para intervenir de manera integrada en las cinco pistas (cultura, habilidades, equipos, estrategia/estructura y recompensas). El agente transformacional de Kilmann es un catalizador de aprendizaje organizacional que articula una narrativa convincente y modela los valores, buscando una transformación cultural profunda. Este modelo complementa los enfoques sistémicos (McKinsey, Nadler y Tushman) al proveer una arquitectura procesual de cinco fases para asegurar la integración simultánea de todos los componentes.

***Década de 1990: Liderazgo Distribuido y Enfoque Humano***

A principios de los 90, la complejidad organizacional exige roles más distribuidos y sensibles. El Modelo de Gestión del Cambio de Pettigrew y Whipp (1991) define al agente como un Proceso Colectivo y Distribuido que emerge de la interacción entre actores, grupos y coaliciones. El liderazgo estratégico es

esencialmente interpretativo, ayudando a los grupos a dar sentido a la transformación y movilizando las capacidades. Este modelo complementa a los secuenciales al enfocarse en la lectura del contexto político y cultural y la conexión entre la estrategia y la operación.

El Modelo de Transición de William Bridges (1991) se centra en la dimensión psicológica, requiriendo un Liderazgo Transformacional como Facilitador de la Transición. Su rol es acompañar emocionalmente, generar sentido, reconocer las pérdidas simbólicas y proporcionar seguridad psicológica. Este modelo se diferencia de los estructurales (como el 7-S) al priorizar el ritmo emocional del individuo (Finalizar, Zona Neutral, Nuevo Comienzo) sobre los cronogramas técnicos del proyecto.El Modelo de los 10 Mandamientos de Kanter, Stein & Jick (1992) asigna la responsabilidad al Liderazgo Organizacional (Alta Dirección), bajo una visión jerárquico-colaborativa. El agente impulsa la visión y legitima el proceso, mientras que los líderes intermedios actúan como traductores operativos y los equipos de implementación como estructuras habilitadoras. Este modelo aporta una guía prescriptiva y operativa con diez pasos para asegurar la alineación política y el refuerzo cultural.

El Modelo de Aceleración del Cambio (CAP) de General Electric (1992) sitúa a la Alta Dirección como el agente de cambio principal y motor que legitima el proceso. El modelo se basa en la convicción de que el liderazgo visible y coherente es indispensable, aunque también reconoce la función de los equipos multifuncionales como catalizadores operativos. Su contribución es la ecuación Q \A = E, donde el agente debe asegurar el equilibrio entre la Calidad Técnica (Q) y la Aceptación Humana (A). El Modelo de Cummings y Worley (1993) plantea una concepción jerárquico-colaborativa. La Dirección y Líderes Formales proporcionan el mandato estratégico y la legitimidad, mientras que el Consultor (interno o externo) guía metodológicamente el proceso de Investigación-Acción. El éxito depende de esta articulación entre la autoridad que impulsa y el conocimiento técnico que guía la intervención a través de las cuatro actividades interrelacionadas.

***Mediados y Finales de la Década de 1990: Secuencialidad Rigurosa y Análisis Causal***

El Modelo de Cambio de Kreitner y Kinicki (1995) concibe al agente de cambio como una Figura Múltiple y Distribuida que integra a directivos, líderes intermedios y especialistas. La alta dirección define la necesidad estratégica, y los mandos medios actúan como traductores y facilitadores operativos, movilizando equipos y gestionando la resistencia en la esfera transaccional. Este modelo complementa a los sistémicos al enfocarse en la coordinación de intervenciones en variables estructurales, humanas y culturales. El Modelo de los 8 Pasos de Kotter (1995) enfatiza el rol de la Alta Dirección y la Coalición Rectora con una marcada visión *top-down*. Su función es guiar la transformación a través de ocho fases secuenciales y lógicas, siendo el agente el Estratega Secuencial encargado de crear un sentido de urgencia, desarrollar una visión, comunicar y, fundamentalmente, integrar los nuevos enfoques en la cultura organizacional.

El Modelo Causal de Burke y Litwin (1998) sitúa a la Alta Dirección y Líderes Formales como los principales agentes de cambio, ya que son quienes interpretan las presiones del entorno y redefinen la misión y el liderazgo (variables transformacionales). Los Mandos Medios actúan como agentes de cambio en la esfera transaccional, influyendo en el clima y ajustando los sistemas. Su aporte es ofrecer una profundidad diagnóstica que guía al agente a intervenir en el nivel causal apropiado. El Modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1999) reafirma la relevancia del Consultor de Desarrollo Organizacional (DO), quien actúa para "vigilar, enseñar y mejorar" los procesos. El consultor apoya al gerente en la planificación de acciones para que este desarrolle mayores habilidades de gestión y formule objetivos más realistas. El agente de cambio promueve la participación de los miembros y la construcción del cambio desde la Investigación-Acción.

***Década de 2000: Liderazgo Consciente y Orientación a la Adopción***

El Modelo de Ackerman & Anderson (2001) define un agente Consciente y Cocreativo, que se alinea con el Liderazgo Transformacional. Este líder debe desarrollar autodominio y atención plena para gestionar el cambio desde una conciencia elevada, promoviendo la participación para que "todo el

sistema movilice el cambio colectivamente". El Modelo de Siete Pasos de Luecke (2003) se enfoca en el Liderazgo Formal (Alta Dirección/Gerentes) con autoridad operativa, que debe desencadenar el proceso y generar credibilidad. Su rol es reducir riesgos al iniciar el cambio en la periferia y dejar que se propague, y promover la institucionalización del éxito mediante políticas y sistemas formales.

El Modelo ADKAR (2006/2007) conceptualiza al agente como un Rol Funcional (líderes, gerentes o gestores de cambio). Su función principal es asegurar que cada individuo avance secuencialmente a través de las cinco fases (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Refuerzo). El agente se enfoca en equipar a las personas con la información, motivación y habilidades necesarias para la adopción. Este modelo complementa a los enfoques estructurales al ofrecer una hoja de ruta específica para la transición individual y la adopción tecnológica.

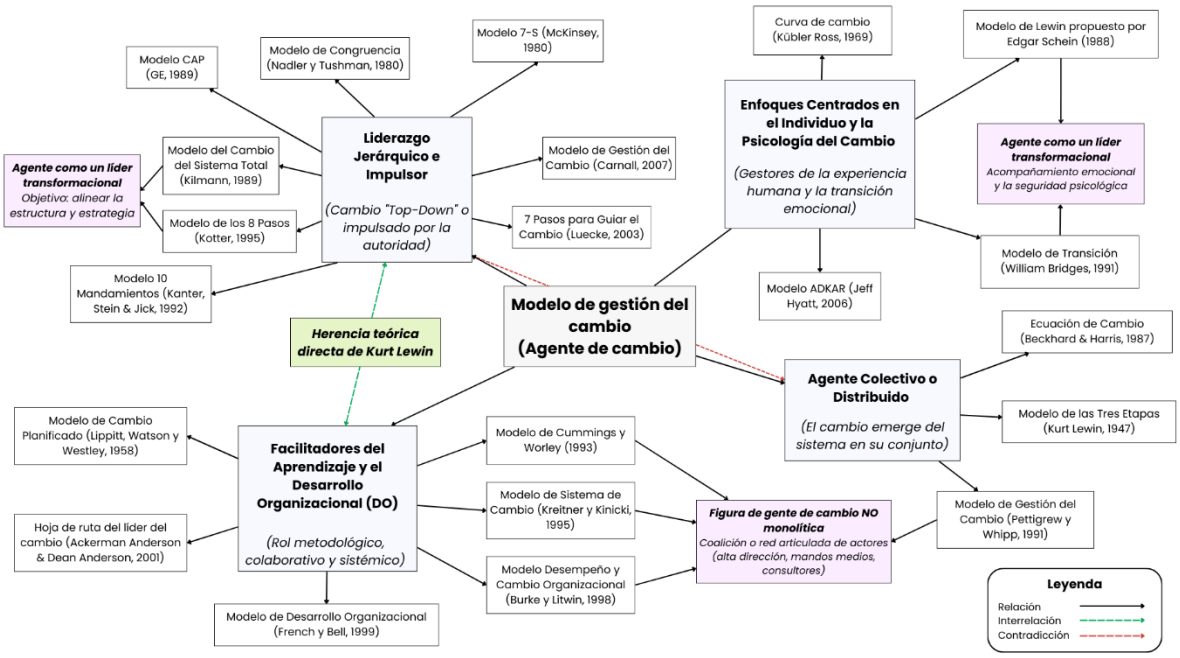
Finalmente, el Modelo de Gestión del Cambio de Colin Carnall (2007) sitúa al agente como el Directivo/Líder con Visión y Autoridad encargado de orientar y sostener el proceso de transformación. El agente debe ejercer un liderazgo claro, definir roles, comunicar estrategias y coordinar responsabilidades para integrar la gestión de la transición y la cultura organizacional en entornos complejos. De este modo, el rol del agente de cambio varía notablemente según la prescripción del modelo: desde el líder transformacional que modela la cultura, hasta el consultor experto que diagnostica y retira su intervención, o la coalición interna que asegura la alineación sistémica.

**Análisis del Agente de Cambio**

El análisis revela que las relaciones entre los agentes del cambio en los modelos no son casuales, sino que se agrupan sistemáticamente en torno a la fuente de autoridad del agente y el objeto primordial de su intervención en el proceso. A continuación en la figura 7, se presenta el desarrollo analítico y académico de los cuatro clústeres articulando los modelos

**Figura 7**

*Caracterización del agente de cambio*




*Nota.* La figura muestra las relaciones de los modelos en base al agente de cambio.

El primer clúster "*Liderazgo Jerárquico e Impulsor*" abarca a los modelos en los que el agente de cambio es concebido como una figura centralizada, con autoridad formal y poder decisorio, responsable de iniciar, dirigir y controlar el proceso de transformación organizacional. El cambio se impulsa desde la alta dirección bajo una lógica top-down, donde la legitimidad del agente proviene de su posición jerárquica y de su capacidad para alinear estrategia, estructura y sistemas. Modelos como el Modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin (1947), el Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958), el Modelo de los 8 Pasos de Kotter (1995), el Modelo de los 10 Mandamientos de Kanter, Stein y Jick (1992), el Marco 7-S de McKinsey (1980), el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1980), el Modelo CAP de General Electric (1989), el Modelo del Sistema Total de Kilmann (1989), el Modelo de Carnall (2007) y los 7 Pasos de Luecke (2003) comparten esta concepción del agente como impulsor estratégico del cambio.

Este rol se fundamenta en la herencia directa de Kurt Lewin, particularmente en la noción de cambio planificado, donde el agente actúa modificando deliberadamente el equilibrio de fuerzas del sistema organizacional. El agente jerárquico diagnostica, define el estado deseado, reduce resistencias y asegura la institucionalización del cambio. Este enfoque es especialmente funcional en organizaciones maduras y estructuradas, donde la autoridad formal facilita la coordinación y el control del proceso, aunque presenta limitaciones en contextos altamente dinámicos o complejos

En el segundo Clúster "*Enfoques Centrados en el Individuo y la Psicología del Cambio***"** menciona aquellos modelos en los que el agente de cambio deja de ser únicamente un decisor estratégico para convertirse en un facilitador de la transición emocional y psicológica de las personas. El cambio no se explica solo por modificaciones estructurales, sino por la capacidad del agente para acompañar a los individuos en la vivencia subjetiva del cambio. Modelos como la Curva de Cambio de Kübler Ross (1969), el Modelo de Transición de William Bridges (1991), el Modelo ADKAR de Jeff Hiatt (2006), la Ecuación del Cambio de Beckhard y Harris (1987) y la reinterpretación del Modelo de Lewin desde Edgar Schein (1988) redefinen al agente de cambio como un líder transformacional, cuyo principal recurso no es la autoridad formal, sino la empatía, la comunicación, la generación de sentido y la creación de seguridad psicológica.

Dentro de este clúster, el agente de cambio actúa con un rol de acompañamiento emocional, que ayuda a las personas a transitar etapas de negación, resistencia, ansiedad y aceptación. De este modo su efectividad se basa en la capacidad para legitimar las emociones, reducir la incertidumbre y ayudar el aprendizaje individual, por lo que este enfoque resulta clave en cambios que afectan la identidad profesional, la cultura organizacional o los roles, donde imponer el cambio sin atender la dimensión humana incrementa el fracaso del proceso.

El tercer clúster denominado "*Facilitadores del Aprendizaje y el Desarrollo Organizacional (DO)"* concibe al agente de cambio como un facilitador metodológico y catalizador del aprendizaje colectivo,

más que como un líder directivo o emocional. Su función principal es impulsar el desarrollo de capacidades internas que promuevan la reflexión organizacional y asegurar un cambio sostenible y coherente para la organización. Entre estos modelos se considera al de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1999), el de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958), la Hoja de Ruta del Líder de Ackerman Anderson y Dean Anderson (2001), el Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke y Litwin (1998), el Sistema de Cambio de Kreitner y Kinicki (1995) y el de Cummings y Worley (1993), modelos que posicionan al agente del cambio como figura que guía los procesos de aprendizaje, en lugar de un ejecutor del cambio.

El agente actúa desde la perspectiva de investigación acción, buscando favorecer los diagnósticos participativos, las intervenciones colaborativas y la transferencia de responsabilidades. El agente puede ser interno o externo, pero su éxito se mide por su capacidad para retirarse sin generar dependencia, dejando instaladas competencias, rutinas y capacidades de mejora continua. Este rol es especialmente pertinente en organizaciones educativas, de salud y sociales, donde el cambio requiere legitimidad, aprendizaje y apropiación colectiva.

Finalmente, el cuarto clúster "*Agente Colectivo o Distribuido***"** hace énfasis en el agente de cambio como una figura individual. En este enfoque, el agente de cambio es entendido como una red de actores interdependientes, donde el cambio emerge del sistema organizacional en su conjunto. Modelos como el Modelo de las Tres Etapas de Lewin (1947), desde su énfasis en la dinámica de grupos y el Modelo de Gestión del Cambio de Pettigrew y Whipp (1991) sustentan la idea de que el cambio se produce cuando los círculos formales e informales (alta dirección, mandos medios, profesionales y consultores) interactúan y modifican progresivamente las prácticas, normas y significados organizacionales, asumiéndose al agente de cambio como una configuración no monolítica, donde el liderazgo es compartido y distribuido, es decir, el cambio no se impone ni se facilita únicamente desde

un rol individual, sino que se construye colectivamente a través del aprendizaje, la negociación y la adaptación continua.

**Análisis por Teorías de Soporte**

El presente análisis examina las principales teorías que sustentan los modelos de cambio organizacional, destacando sus complementariedades y tensiones, así como los modelos que derivan de las mismas. A partir de enfoques como la Psicología de la Gestalt, la Teoría de Campo del Comportamiento, el Desarrollo Organizacional, la Teoría General de Sistemas y la Teoría de la Contingencia, se explica cómo distintas concepciones del comportamiento humano, lo sistémico y lo contextual dan forma a modelos de cambio planificado y emergente.

***Relación entre las teorías***

La Psicología de la Gestalt, la Teoría de Campo del Comportamiento y el Modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin parten de una concepción holística del comportamiento humano y organizacional, donde, la Psicología de Gestalt sugiere que la conducta únicamente puede comprenderse si se considera todas las interacciones suscitadas en la situación. Lewin integra este principio al formular la Teoría de Campo, donde el comportamiento es resultado de la interacción entre la persona y su entorno. A esto, el Modelo de las Tres Etapas lo traduce en una secuencia planificada del cambio, que permite intervenir sobre el equilibrio dinámico de las fuerzas que se encuentran presentes en la organización. Asi mismo, estas contribuciones explican el cambio organizacional como un proceso deliberado de transformación del comportamiento colectivo, que se sustenta en la comprensión integral de las dinámicas humanas.

Derivado de ello, tanto la Teoría de Campo del Comportamiento, el Modelo de las Tres Etapas de Lewin como el Desarrollo Organizacional (DO) se relacionan por compartir una base conceptual centrada en el cambio planificado. Para ello, el Desarrollo Organizacional retoma los principios (equilibrio, fuerzas impulsoras y resistencia al cambio) que amplían un enfoque sistemático orientado al aprendizaje, la adaptación y mejora continua. Esta relación refleja que el DO no sustituye el modelo de

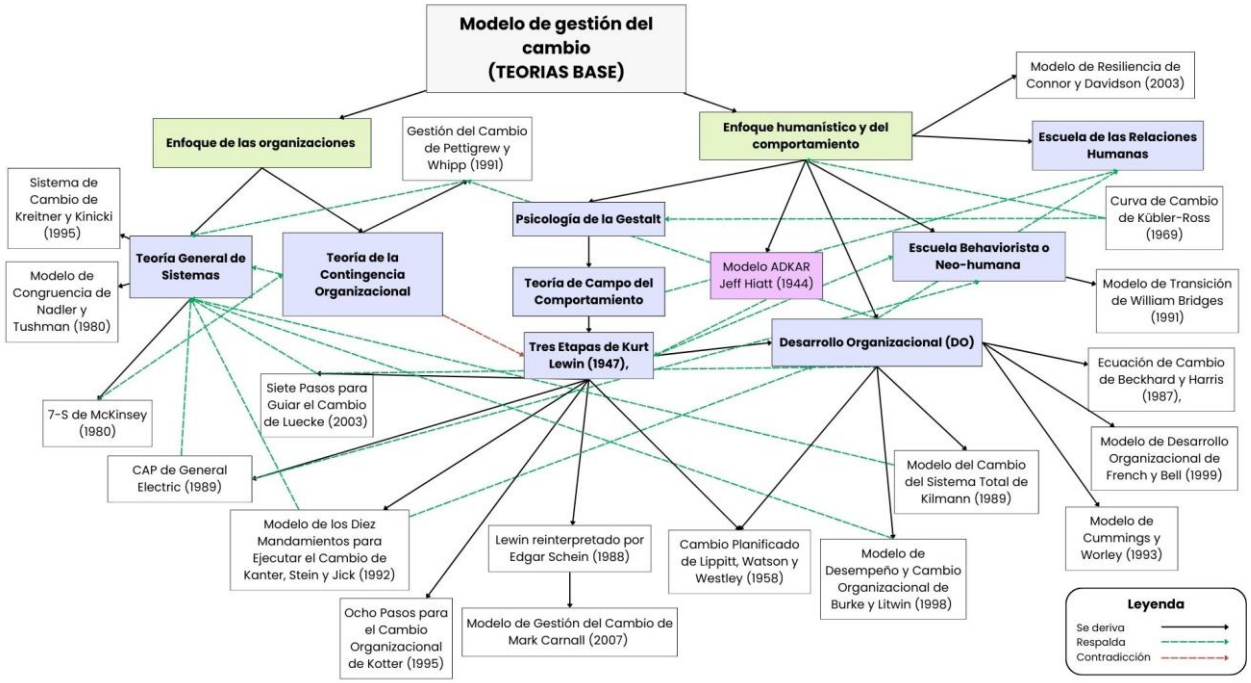
Lewin, sino que lo consolida como fundamento de intervenciones organizacionales más complejas y sostenidas.

Adicionalmente, estas teorías se integran en una concepción del cambio organizacional centrada en las personas y en las dinámicas sociales (Escuela de relaciones humanas). Para ello, la Teoría de Campo del Comportamiento explica que la conducta resulta de la interacción entre el individuo y su entorno, enfoque que el Modelo de las Tres Etapas operacionaliza al proponer un proceso de cambio orientado a modificar actitudes, normas y comportamientos colectivos. Sobre esta base, el Desarrollo Organizacional amplía el cambio planificado incorporando los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, que destacan la participación, la comunicación y el compromiso de los trabajadores. Por lo que estas perspectivas conciben el cambio organizacional como un proceso social y conductual cuya sostenibilidad depende del involucramiento activo de las personas.

Por consiguiente, La Teoría General de Sistemas y la Teoría de la Contingencia Organizacional se relacionan al compartir la concepción de la organización como un sistema abierto e interdependiente. Por una parte, la Teoría General de Sistemas explica que los cambios en un componente afectan al conjunto organizacional, mientras que la Teoría de la Contingencia sostiene que las estrategias de cambio deben adaptarse a las condiciones específicas del entorno. Esta relación es de complementariedad teórica, dado que la contingencia operacionaliza los principios sistémicos en contextos organizacionales concretos. En el gráfico 8, se muestra cómo se fundamentan estos modelos.

**Figura 8**

*Análisis de las teorías base entre modelos*




Nota. La imagen muestra las relaciones de los modelos con las teorías de base

***Relación entre los modelos y sus teorías***

Los modelos de las Tres Etapas de Kurt Lewin (1947), el Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958), el Modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein (1988), el Proceso de Aceleración del Cambio – CAP de General Electric (1989), el Modelo de los Diez Mandamientos para Ejecutar el Cambio de Kanter, Stein y Jick (1992), el Modelo de los Ocho Pasos para el Cambio Organizacional de Kotter (1995), los Siete Pasos para Guiar el Cambio de Luecke (2003) y el Modelo de Gestión del Cambio de Mark Carnall (2007) se fundamentan en la tradición del cambio planificado desarrollada por Kurt Lewin. Al derivarse de este enfoque, estos modelos se sustentan implícitamente en la Teoría de Campo del Comportamiento, que concibe la conducta como función de la interacción entre la persona y su entorno, y en la Escuela de las Relaciones Humanas, al situar a las personas, sus

emociones, actitudes (Psicología de Gestalt) y percepciones en el centro del proceso de cambio. No obstante, estos modelos entran en tensión con los enfoques sistémicos y contingentes, ya que proponen secuencias de cambio relativamente estructuradas que pueden resultar limitadas en contextos altamente dinámicos o impredecibles.

Los modelos de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958), la Ecuación de Cambio de Beckhard y Harris (1987), el Modelo del Cambio del Sistema Total de Kilmann (1989), el Modelo de Cummings y Worley (1993), el Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke y Litwin (1998) y el Modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1999) se basan en el Desarrollo Organizacional, entendido como una profundización del cambio planificado de Lewin. Estos modelos, integran los principios tanto de la Teoría de Campo así como de las Relaciones Humanas en intervenciones sistemáticas orientadas al aprendizaje, la participación y la mejora continua. Sin embargo, su énfasis en procesos de cambio planificados y sostenidos puede contrastar con los enfoques contingentes, que cuestionan la viabilidad de programas de cambio prolongados en entornos organizacionales caracterizados por alta incertidumbre.

El Modelo de Transición de William Bridges (1991), la Curva de Cambio de Kübler Ross (1969) y el Modelo de Resiliencia de Connor y Davidson (2003) se sustentan en el Enfoque Humanístico y del Comportamiento, al explicar el cambio organizacional desde la experiencia subjetiva de las personas. Estos modelos enfatizan el papel de las emociones, las actitudes, la motivación y la capacidad de adaptación individual como factores determinantes para aceptar y asimilar el cambio. De tal forma que el modelo ADKAR (Hiatt, 2006) resulta complementario al inscribirse en este mismo enfoque abordando el cambio organizacional a partir de la transición psicológica y conductual de los individuos, a través de una secuencia de estados que facilitan la adopción de nuevas prácticas. Si bien esta orientación resulta fundamental para comprender la dimensión humana del cambio, puede entrar en tensión con los

enfoques de carácter sistémico, en la medida en que privilegia la vivencia individual por sobre el análisis integral de la organización como un sistema interdependiente.

Los modelos, 7-S de McKinsey (1980), el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1980), el Modelo del Cambio del Sistema Total de Kilmann (1989), el Sistema de Cambio de Kreitner y Kinicki (1995) y el Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke y Litwin (1998) se fundamentan en la Teoría General de Sistemas, dado que conciben a la organización como un sistema abierto compuesto por elementos interdependientes. Los modelos mencionados tienen énfasis en la necesidad de alinear los distintos componentes de la organización para que el cambio sea efectivo. No obstante, su orientación estructural puede contrastar con los enfoques humanísticos, al no priorizar explícitamente las emociones y percepciones individuales como eje central del proceso de cambio.

En cuanto al Modelo de Gestión del Cambio de Pettigrew y Whipp (1991), toma como referencia a la Teoría de la Contingencia Organizacional, donde el cambio debe comprenderse desde el contexto, el contenido y el proceso. Bajo esta perspectiva, no se establece secuencias universales de cambio, sino estrategias que deben ajustarse a las condiciones específicas del entorno organizacional, es decir que su enfoque está en la adaptacion. Sin embargo, esta postura difiere con los modelos de cambio planificados, que proponen fases estructuradas aplicables a diversos contextos organizacionales.

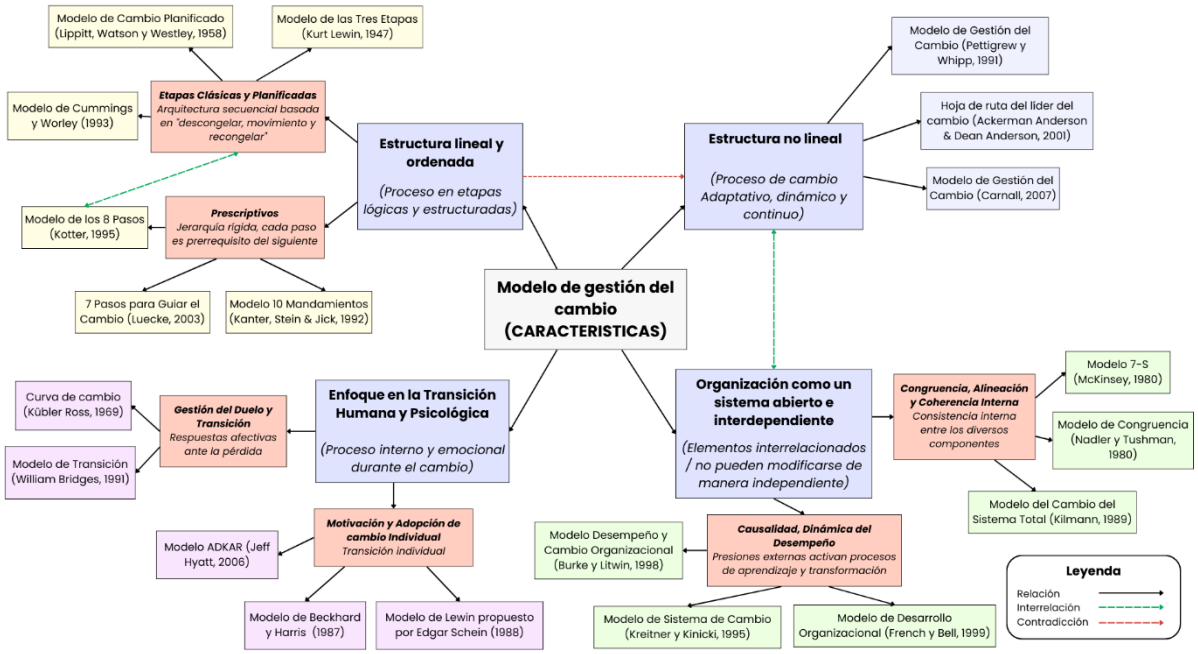
El modelo de las Tres Etapas de Lewin (1947) presenta una concepción del cambio como un proceso lineal, planificado y orientado hacia un nuevo estado de equilibrio organizacional, lo que implica la posibilidad de “recongelar” la estructura tras la transformación. En contraste, la propuesta de Pettigrew y Whipp (1991) entiende el cambio como un proceso continuo, contextual y políticamente influido, donde la estabilidad es temporal y el entorno dinámico impide asumir estados finales permanentes. De igual forma, la Teoría de la Contingencia cuestiona el carácter universal del modelo de Lewin, al sostener que no existe una única secuencia válida para todas las organizaciones, sino que la efectividad del cambio depende del ajuste entre estructura, estrategia y condiciones del entorno.

**Análisis por Características**

El análisis se organiza en cuatro clústeres principales que agrupan los modelos de gestión del cambio a partir de similitudes conceptuales asociadas a sus características fundamentales. Asimismo, se examinan las contradicciones metodológicas y de enfoque existentes entre los modelos que conforman cada clúster. Estos resultados se presentan en la figura 9 donde se sintetizan las distintas perspectivas sobre los rasgos distintivos de los modelos de gestión del cambio organizacional.

**Figura 9**

*Análisis de las características entre modelos*




Nota. La imagen muestra las relaciones de los modelos en función de sus características

El primer clúster, "*Estructura lineal y ordenada*", agrupa aquellos modelos de gestión del cambio que conciben la transformación organizacional como un proceso lógico, deliberado y jerárquico, estructurado en una secuencia de pasos claramente definidos. Desde esta perspectiva, el cambio implica un tránsito progresivo desde un estado inicial hacia uno deseado, bajo el supuesto de que dicho recorrido puede ser planificado, controlado y estabilizado si se siguen fases interrelacionadas y

ordenadas. Estos modelos parten de una visión racional del cambio y asumen entornos relativamente previsibles.

Dentro de la característica “Etapas clásicas y planificadas” se incluye los modelos de Lewin (1947), Lippitt, Watson y Westley (1958), y Cummings y Worley (1993). Estos enfoques se agrupan debido a que comparten una arquitectura secuencial basada en la lógica de descongelamiento, movimiento y recongelamiento. En este marco, el modelo de Lewin actúa como estructura base, al definir estas tres fases que ordenan el proceso de transformación organizacional. El modelo de Lippitt, Watson y Westley se integra por ampliar el proceso a siete etapas, asociada a las fases de Lewin. Las primeras orientadas al diagnóstico del problema, evaluar la motivación y establecer una relación de ayuda, corresponden al descongelamiento, ya que buscan preparar de forma psicológica y estructural al sistema para el cambio. Las etapas intermedias, se centran en la implementación de acciones y el acompañamiento del agente de cambio. Estas se alinean a la fase de movimiento o cambio, mientras que las etapas finales, se enfocan en estabilizar las nuevas prácticas y la reducción de la dependencia del agente externo, llegando a cumplir la función de recongelamiento, consolidando el nuevo equilibrio organizacional.

De manera similar, Cummings y Worley se incluye por su enfoque que operacionaliza la lógica de Lewin mediante un ciclo estructurado de diagnóstico, intervención y evaluación institucionalizada. El diagnóstico organizacional cumple la función de descongelar al cuestionar el statu quo; la intervención planificada representa la fase de cambio, al introducir nuevas estructuras, procesos o comportamientos; y la evaluación junto con la institucionalización de las mejoras se asocian directamente con el recongelamiento, al asegurar que las nuevas prácticas se mantengan en el tiempo.

En “Prescriptivo” se encuentran los modelos de Kotter (1995), Kanter, Stein y Jick (1992) y Luecke (2003), los cuales traducen la lógica secuencial del cambio planificado en guías normativas explícitas de acción. Estos modelos comparten la premisa de que el cambio exitoso depende de seguir

una secuencia correcta de pasos, donde cada acción prepara las condiciones necesarias para la siguiente, reforzando así la estructura lineal y jerárquica propia del clúster.

En el modelo propuesto por Kotter, los ocho pasos del proceso de cambio deben ejecutarse siguiendo una secuencia rigurosa, su propio autor advierte que la omisión o alteración del orden de cualquiera de las etapas puede comprometer de manera significativa la efectividad de la transformación organizacional. Así mismo, las etapas iniciales como la generación de un sentido de urgencia, la conformación de una coalición directiva y la formulación de una visión clara cumplen una función equivalente a la fase de descongelamiento, al debilitar el statu quo y preparar a la organización para el cambio. Posteriormente, las fases orientadas a comunicar la visión, empoderar a los colaboradores y generar victorias a corto plazo se corresponden con la etapa de cambio o movimiento. Los pasos enfocados en consolidar los logros alcanzados y anclar el cambio en la cultura organizacional desempeñan la función de recongelamiento, al garantizar la estabilidad y sostenibilidad del nuevo estado organizacional en el largo plazo.

Siguiendo un enfoque similar, Kanter, Stein y Jick se integran en este subgrupo debido a que sus diez “mandamientos” operan como una secuencia normativa de principios gerenciales que, si bien no se estructuran formalmente en fases, conservan una lógica progresiva y coherente. Los mandamientos iniciales que se plantean están orientados a la construcción de una visión compartida y la generación de apoyo, creando las condiciones necesarias para empezar el proceso de cambio organizacional. Los mandamientos centrales que incluyen la coordinación y gestión de resistencia para impulsar la adopción de nuevas prácticas y comportamientos. Posteriormente, se presentan los principios asociados a la institucionalización donde se buscar el refuerzo de las nuevas prácticas.

Del mismo modo, Luecke estructura el cambio en siete pasos consecutivos, que se conciben como una secuencia lineal, donde la efectividad del proceso se basa en que estos se sigan de manera disciplinada. Este modelo parte del supuesto de que el cambio puede descomponerse en fases

delimitadas, cada paso cumple una función específica y prepara las condiciones requeridas para el siguiente, lo que refuerza su carácter rígido y no iterativo. Los pasos iniciales se orientan a definir el problema, establecer la dirección y movilizar a las personas. Los pasos intermedios se centran en la ejecución y el aprendizaje durante la implementación y los pasos finales que buscan integrar e institucionalizar las nuevas prácticas en la operación cotidiana.

El segundo clúster, denominado "*Estructura no lineal*", agrupa modelos que rechazan la rigidez secuencial y reconocen que el cambio organizacional no sigue una progresión lineal ni predecible, sino que emerge como un proceso dinámico, adaptativo y continuo, en el que las etapas pueden superponerse, repetirse o desarrollarse de manera simultánea, dependiendo del contexto. Dentro de este clúster se incluye el subgrupo de enfoque contextual y emergente, conformado por los modelos de Pettigrew y Whipp (1991), Carnall (2007) y Ackerman Anderson y Anderson (2001).

Estos enfoques se agrupan por concebir el cambio como un flujo interactivo entre múltiples variables organizacionales y ambientales. Frente a ello, Pettigrew y Whipp, critican los modelos lineales, afirmando que el cambio es un flujo continuo e interactivo entre el contexto, el contenido y el proceso. Complementario a esto, Carnall, propone un enfoque adaptativo que reconoce que las organizaciones atraviesan ciclos de aprendizaje y reajuste que no siguen secuencias fijas. Así mismo, Ackerman Anderson y Anderson refuerzan esta visión al definir la transformación como un proceso dinámico, donde las fases pueden ocurrir de manera iterativa o simultánea, requiriendo capacidad adaptativa y flexibilidad estratégica.

El tercer clúster "*Enfoque en la Transición Humana y Psicológica*" se centra en la parte humana del cambio, partiendo del supuesto de que las organizaciones pueden transformarse siempre y cuando quienes las conforma logran cambiar. En este sentido, estos modelos priorizan tanto las dimensiones emocionales, psicológicas como las conductuales, entendiéndose al cambio como una experiencia subjetiva que implica etapas de pérdida, adaptación y reconstrucción de significados.

En la característica de “Gestión del duelo y la transición”, se incluye a los modelos de Kübler Ross (1969) y William Bridges (1991), los cuales hacen énfasis en las respuestas afectivas ante el cambio. Kübler Ross describe cinco etapas emocionales que las personas atraviesan frente a una pérdida significativa, mientras que Bridges introduce una distinción clave entre el cambio como evento externo y la transición como proceso psicológico interno, resaltando que la resistencia surge cuando no se acompaña adecuadamente el abandono del estado anterior.

Dentro de “Motivación y adopción individual” se encuentran los modelos de ADKAR y Hiatt (2006), Beckhard y Harris (1987) y el modelo de Lewin reinterpretado por Schein (1988), mismos que abordan el cambio organizacional bajo la perspectiva donde el individuo es el eje central en los procesos de transformación. Estos enfoques coinciden en que el cambio solo puede materializarse cuando las personas desarrollan la motivación, la disposición psicológica y las capacidades necesarias para adoptar nuevas conductas, por lo que desplazan el énfasis de cambio desde la estructura organizacional.

En este sentido, el modelo ADKAR estructura la transición personal en cinco resultados acumulativos y secuenciales, conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Esta lógica permite diagnosticar en qué punto del proceso individual se encuentra la resistencia y refuerza la idea de que la adopción del cambio es un fenómeno progresivo a nivel personal. Asimismo, Beckhard y Harris explican la disposición al cambio personal mediante una ecuación motivacional ($D \times V \times F > R$), en la cual la insatisfacción con el estado actual, la claridad de la visión futura y la factibilidad del cambio deben coexistir simultáneamente para superar la resistencia individual. A su vez, Schein, al reinterpretar el modelo de Lewin, profundiza en los mecanismos psicológicos subyacentes al proceso de cambio, particularmente en la gestión de la ansiedad de aprendizaje y la creación de seguridad psicológica. Su aporte explica cómo las personas abandonan patrones antiguos no solo por presión externa, sino cuando perciben que el nuevo comportamiento es emocionalmente seguro y viable.

El cuarto clúster "*La Organización como Sistema Abierto e Interdependiente*" agrupa modelos que conciben a la organización como un sistema abierto, vivo e interdependiente, que intercambia recursos, energía e información con su entorno. Desde este punto de vista, cualquier modificación en un subsistema, sea humano, técnico o estructural origina efectos en los demás, razon por la que el cambio no puede entenderse como un evento aislado, lo que exige una visión tanto holística e integradora que asegure la adaptación y el desempeño organizacional.

En "Congruencia, alineación y coherencia interna" se incluyen el Modelo 7-S de McKinsey (1980), el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1980) y el Modelo del Cambio del Sistema Total de Kilmann (1989). Estos modelos sostienen que la efectividad organizacional depende del grado de ajuste entre sus distintos componentes internos. En tal sentido, el modelo 7-S propone que la organización funciona a partir de siete variables interrelacionadas, estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, que deben mantenerse alineadas de manera simultánea. El modelo enfatiza que una modificación en cualquiera de estas dimensiones genera impactos en las demás, por lo que el cambio efectivo requiere una visión integral orientada a preservar la coherencia del sistema.

En la misma línea, el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman conceptualiza a la organización como un procesador de insumos que transforma entradas (imputs) en resultados (outputs), donde el desempeño es directamente proporcional al nivel de congruencia entre los cuatro componentes clave (el trabajo, las personas, la estructura formal y la cultura informal). Desde este enfoque, los problemas de desempeño no se atribuyen a fallas individuales, sino a desajustes sistémicos entre los elementos del diseño organizacional. En el mismo sentido, el Modelo del Cambio del Sistema Total de Kilmann plantea que el cambio solo puede sostenerse si se interviene de forma coordinada e integral en múltiples "pistas" organizacionales, tales como la cultura, las habilidades gerenciales, los equipos de trabajo, la estrategia-estructura y los sistemas de recompensas. Kilmann advierte que la falta

de alineación entre estas dimensiones genera bloqueos sistémicos que neutralizan los esfuerzos de cambio, reforzando así la centralidad de la congruencia interna.

Finalmente, la característica de “Causalidad, dinámica del desempeño y autorrenovación” incluye los modelos de Burke y Litwin (1992/1998), Kreitner y Kinicki (1995), el modelo CAP de General Electric (1992) y el modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1999. Mismos que se agrupan porque explican el cambio como un fenómeno multicausal, donde las presiones del entorno activan procesos internos de aprendizaje y transformación. En conjunto, estos modelos destacan que la capacidad de autorrenovación organizacional depende de comprender y gestionar las relaciones causa-efecto entre el entorno, las variables internas y el desempeño.

El modelo de Burke y Litwin plantea una jerarquía de causas, donde el entorno externo actua como fuerza principal que impulsa el cambio. Este entorno genera modificaciones tanto en variables transformacionales (la misión, el liderazgo y la cultura) como en variables transaccionales (la estructura, el sistema y el clima), mismas que influyen en la motivación individual y el desempeño organizacional. Así mismo, el modelo de Kreitner y Kinicki utiliza un marco de entradas, procesos y salidas, evidenciando que el desempeño organizacional es el resultado de múltiples causas interrelacionadas. Este enfoque enfatiza que el cambio efectivo requiere intervenciones coordinadas en los niveles individual, grupal y organizacional, reforzando la idea de que los resultados emergen de la interacción sistémica de variables internas y externas.

Así mismo, el modelo CAP de General Electric integra la dimensión técnica del cambio con la aceptación humana mediante la ecuación $Q \times A = E$, donde la calidad de la solución técnica y el nivel de aceptación determinan la efectividad del cambio. Este modelo destaca que, aun cuando exista una solución técnicamente sólida, el desempeño no mejora si el sistema organizacional no absorbe el cambio, subrayando así la relación causal entre diseño, adopción y resultados. Mientras que, el modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell se incluye porque concibe a la organización como un

sistema abierto capaz de aprender y autorrenovarse mediante procesos de investigación-acción. Este enfoque promueve la capacidad de la organización para diagnosticarse continuamente, intervenir sobre sus propias dinámicas y adaptarse de forma sostenida a entornos turbulentos, reforzando la noción de autorrenovación como resultado de ciclos permanentes de aprendizaje organizacional.

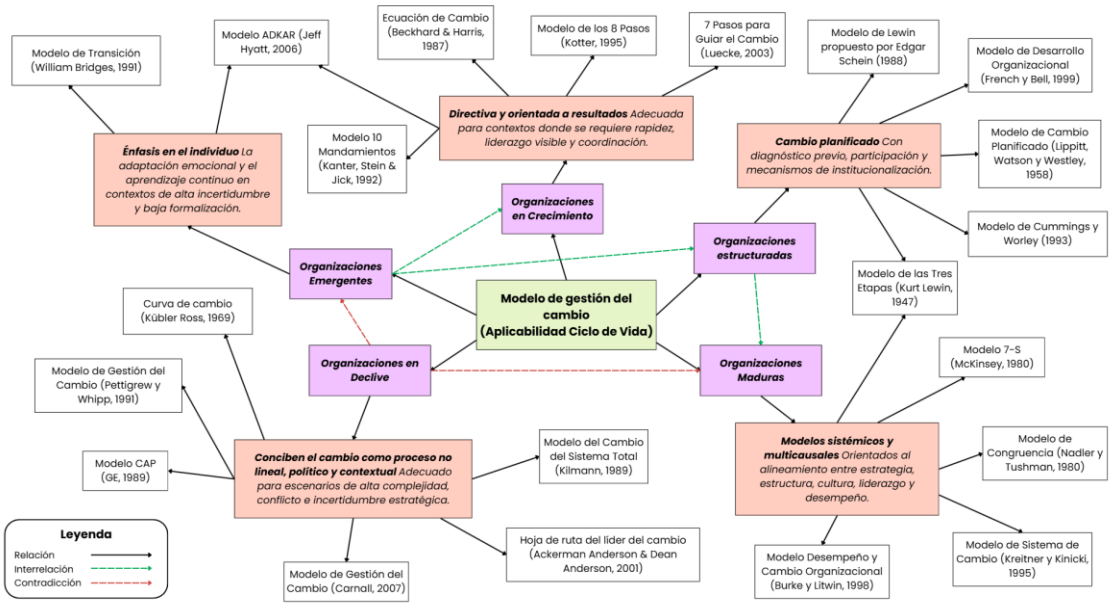
**Análisis de Aplicabilidad – Ciclo de Vida de las Organizaciones**

En este apartado se realizó el análisis de aplicabilidad de los modelos de gestión del cambio con el fin de identificar en qué tipos de contextos organizacionales resulta más pertinente cada enfoque. Para ello, se utilizó un software de análisis que permitió agrupar los modelos según sus similitudes conceptuales, supuestos de intervención y condiciones de aplicación. Como resultado de este procesamiento, el software arrojó cinco clústeres, los cuales representan distintas etapas o estados de desarrollo organizacional.

Los cinco clústeres identificados corresponden a organizaciones emergentes, organizaciones en crecimiento, organizaciones estructuradas, organizaciones maduras y organizaciones en declive. Cada clúster agrupa modelos que comparten una lógica dominante de gestión del cambio, la cual varía en función del nivel de formalización, estabilidad, complejidad y urgencia del contexto organizacional. Esta clasificación permite comprender que los modelos de cambio no son universales ni intercambiables, sino que su efectividad depende del momento organizacional en el que se aplican, justificando así el análisis detallado de cada categoría en los apartados siguientes, como se muestra en la figura 10.

**Figura 10**

*Análisis de aplicabilidad por el Ciclo de Vida de Organizaciones*




*Nota:* La imagen muestra las relaciones de los modelos en función de su Aplicabilidad mediante el Ciclo de Vida

***Categoría Organizaciones emergentes***

Las organizaciones emergentes corresponden a contextos organizacionales donde la estructura formal, los procesos y la identidad colectiva aún no se encuentran plenamente institucionalizados. En estos escenarios, el cambio no constituye una excepción al funcionamiento normal, sino una condición permanente derivada de la exploración estratégica, la adaptación al entorno y el aprendizaje continuo. Debido a ello, los impactos del cambio se manifiestan con mayor intensidad en el plano humano, afectando la estabilidad psicológica, la definición de roles y la construcción de sentido de las personas, antes que la coherencia sistémica de la organización. Bajo estas condiciones, resultan especialmente pertinentes los modelos de gestión del cambio centrados en la transición individual y la adopción conductual.

Dentro de este clúster se ubica el modelo de transición de William Bridges, ya que su lógica responde directamente a las características estructurales y culturales de las organizaciones emergentes. Este tipo de organizaciones suele atravesar redefiniciones constantes de prioridades, cambios frecuentes en responsabilidades y ajustes continuos en la forma de trabajar, lo que genera experiencias recurrentes de pérdida de referentes y ambigüedad. En este contexto, el cambio no se vive principalmente como una reconfiguración técnica, sino como una transición psicológica en la que los individuos deben abandonar prácticas recientes, redefinir su identidad laboral y adaptarse a un futuro aún poco claro.

El modelo de Bridges resulta especialmente adecuado porque permite comprender y gestionar el proceso subjetivo mediante el cual las personas abandonan referentes previos y reconstruyen significado frente al cambio. Desde esta perspectiva, la resistencia inicial no se interpreta como oposición consciente al cambio organizacional, sino como una respuesta natural a la pérdida de rutinas, identidades y marcos de seguridad psicológica. Esta lectura resulta especialmente pertinente en organizaciones emergentes, donde los cambios se producen con rapidez y antes de que las prácticas anteriores logren consolidarse, obligando a los individuos a cerrar etapas recientes y adaptarse a escenarios aún abiertos. Su aplicación es particularmente relevante en organizaciones que atraviesan procesos de profesionalización temprana, reconfiguración de equipos o cambios estratégicos aún en definición, siempre que exista un liderazgo dispuesto a sostener la comunicación, el acompañamiento y la tolerancia a la ambigüedad.

De manera complementaria, el modelo ADKAR, desarrollado por Jeff Hiatt, se ubica en este clúster porque proporciona una estructura operativa para gestionar la adopción individual del cambio en contextos donde los sistemas formales aún no regulan plenamente el comportamiento. En organizaciones emergentes, los cambios suelen traducirse en ajustes continuos en prácticas de trabajo, herramientas y formas de coordinación, por lo que el éxito del cambio depende de que las personas

comprendan la necesidad del cambio, desarrollen el compromiso para asumirlo y adquieran la capacidad de ejecutar nuevas conductas.

ADKAR resulta especialmente útil porque permite descomponer el proceso de cambio en dimensiones específicas de adopción individual conciencia, compromiso, conocimiento, capacidad y refuerzo, haciendo visible el punto exacto en el que se interrumpe la implementación del cambio. Esta capacidad diagnóstica evita atribuir la resistencia a factores genéricos y permite diseñar intervenciones focalizadas, ajustadas a las limitaciones reales del individuo y del contexto organizacional. En organizaciones emergentes, donde la formalización es baja, los recursos son limitados y la presión operativa es elevada, esta lógica resulta especialmente valiosa, ya que posibilita orientar el cambio sin recurrir a estructuras burocráticas complejas. Su aplicación es pertinente cuando el principal desafío no es diseñar el cambio, sino convertir las decisiones estratégicas en comportamientos sostenidos en contextos de alta flexibilidad e incertidumbre.

***Categoría Organizaciones en Crecimiento***

Las organizaciones en crecimiento se caracterizan por un proceso de expansión sostenida que incrementa la complejidad interna, la necesidad de coordinación y la presión por resultados. A diferencia de las organizaciones emergentes, en este clúster comienzan a definirse estructuras formales, procedimientos iniciales y mecanismos de control, aunque todavía coexisten con altos niveles de flexibilidad y dinamismo. El cambio organizacional deja de ser meramente adaptativo y se convierte en un instrumento deliberado para sostener el crecimiento, evitar la descoordinación y garantizar consistencia operativa. Bajo estas condiciones, resultan pertinentes los modelos que permiten dirigir, priorizar y ejecutar el cambio de manera disciplinada, sin requerir aún un rediseño sistémico profundo.

La Ecuación del Cambio Bechard & Harris se ubica en el clúster de organizaciones en crecimiento porque parte del supuesto de que el cambio organizacional ya no puede gestionarse de manera improvisada, pero tampoco requiere aún un rediseño sistémico profundo. Las organizaciones en

crecimiento se encuentran en una fase intermedia: han superado la informalidad propia de las organizaciones emergentes, pero aún enfrentan limitaciones estructurales, presión operativa y necesidad de priorizar cuidadosamente las iniciativas de cambio. En este contexto, la ecuación propuesta por Beckhard y Harris resulta pertinente porque introduce un criterio racional de viabilidad, permitiendo evaluar cuándo un cambio es factible sin comprometer la continuidad del crecimiento.

Este modelo plantea que el cambio solo ocurre cuando la insatisfacción con el estado actual, la claridad de la visión futura y la definición de primeros pasos concretos superan la resistencia existente. En organizaciones en crecimiento, la resistencia suele tener un carácter pragmático más que emocional: los equipos temen que nuevas iniciativas interrumpan procesos que aún se están estabilizando o incrementen la carga de trabajo en un entorno ya exigente. La Ecuación del Cambio permite visibilizar esta tensión y evitar transformaciones que, aunque deseables desde el punto de vista estratégico, no cuentan con condiciones reales de implementación.

La aplicación de este modelo es adecuada en empresas que experimentan expansión sostenida, incremento de la complejidad operativa y necesidad de coordinar múltiples iniciativas simultáneamente. Para que la Ecuación del Cambio funcione, la organización debe contar con un liderazgo capaz de articular una visión clara, generar consenso mínimo sobre la necesidad de cambiar y traducir dicha visión en acciones iniciales realistas. Asimismo, el modelo resulta especialmente útil cuando la empresa necesita priorizar cambios, decidir cuáles impulsar y cuáles postergar, evitando la saturación organizacional típica de los contextos de crecimiento acelerado.

El modelo de los 8 Pasos de Kotter se ubica en el clúster de organizaciones en crecimiento porque parte del supuesto de que el cambio organizacional requiere dirección explícita, liderazgo visible y coordinación progresiva, condiciones que comienzan a ser necesarias cuando la organización deja atrás la informalidad propia de las etapas emergentes. En las organizaciones en crecimiento, la expansión acelerada suele generar fragmentación interna, pérdida de alineación estratégica y

dificultades para movilizar a equipos que se incorporan de manera continua. En este contexto, el modelo de Kotter resulta pertinente porque ofrece una secuencia estructurada que permite ordenar el proceso de cambio, evitando que la expansión derive en esfuerzos desarticulados o iniciativas aisladas.

La lógica del modelo crear sentido de urgencia, formar una coalición guía, desarrollar una visión clara y comunicarla de manera consistente responde directamente a los desafíos de las organizaciones en crecimiento, donde la diversidad de actores y la presión por resultados dificultan la construcción de una dirección compartida. A diferencia de las organizaciones emergentes, en este tipo de empresas ya existe una base organizacional suficiente para sostener procesos de liderazgo colectivo, pero aún no se dispone de sistemas formales robustos que garanticen la alineación automática. Kotter resulta adecuado porque actúa como mecanismo de cohesión temporal, alineando a la organización mientras las estructuras formales se consolidan.

La aplicación del modelo de los 8 Pasos es especialmente pertinente en empresas que experimentan crecimiento sostenido, incorporación acelerada de personal, expansión geográfica o diversificación de actividades. Para que el modelo funcione adecuadamente, la organización debe encontrarse en condiciones de reconocer explícitamente la necesidad de cambio, contar con líderes dispuestos a asumir un rol activo y sostener el proceso más allá de los primeros resultados. Asimismo, el énfasis en las “victorias tempranas” resulta crítico en contextos de crecimiento, ya que permite apoyar el compromiso y legitimar el cambio sin interrumpir la dinámica operativa. En este sentido, el modelo de Kotter es especialmente útil cuando el principal reto no es diseñar el cambio, sino movilizar, alinear y mantener el impulso en una organización que crece más rápido de lo que se formaliza.

El modelo de los Diez Mandamientos para Ejecutar el Cambio propuesto por Kanter se ubica en el clúster de organizaciones en crecimiento porque enfatiza la credibilidad del liderazgo, la coherencia estratégica y la gestión activa del compromiso, elementos críticos en contextos donde la organización se expande más rápido de lo que se consolidan sus sistemas formales. En las organizaciones en

crecimiento, los cambios suelen introducirse sobre prácticas que aún están en proceso de estabilización, lo que incrementa la sensibilidad frente a decisiones percibidas como inconsistentes o mal comunicadas. En este escenario, el enfoque de Kanter resulta pertinente porque asume que el éxito del cambio depende en gran medida de la confianza que los colaboradores depositan en quienes lo lideran.

La lógica del modelo responde directamente a las condiciones estructurales y culturales de las organizaciones en crecimiento. A diferencia de las organizaciones emergentes, estas ya cuentan con una base operativa suficiente para ejecutar cambios relevantes; sin embargo, la autoridad formal y los mecanismos de control aún no están plenamente consolidados. Por ello, Kanter subraya la importancia de construir una visión compartida, comunicar de manera constante, generar legitimidad y demostrar coherencia entre discurso y acción. Estos principios permiten sostener el compromiso en entornos donde la expansión organizacional tiene tendencia a generar incertidumbre, desgaste y resistencia pragmática.

La aplicación del modelo de Kanter es especialmente adecuada en empresas que experimentan crecimiento sostenido, incorporación acelerada de personal y ampliación de operaciones, y que requieren ejecutar cambios sin erosionar la confianza interna. Para que el modelo funcione, la organización debe contar con liderazgo visible, capacidad de comunicación transversal y disposición para involucrar activamente a las personas en el proceso de cambio. En este sentido, los Diez Mandamientos actúan como una guía normativa de conducta directiva, orientada a evitar errores comunes en contextos de expansión y a apoyar la credibilidad del cambio en organizaciones que aún se encuentran en proceso de consolidación.

El modelo de los 7 Pasos para Guiar el Cambio propuesto por Luecke se ubica en el clúster de organizaciones en crecimiento porque adopta una lógica pragmática y orientada a la acción, especialmente adecuada para contextos donde la empresa necesita introducir mejoras relevantes sin interrumpir su ritmo de expansión. En las organizaciones en crecimiento, la presión por resultados

inmediatos, la ampliación de operaciones y la incorporación constante de personal limitan la viabilidad de enfoques excesivamente complejos o conceptuales. Bajo estas condiciones, el modelo de Luecke resulta pertinente porque prioriza la resolución de problemas concretos y la implementación progresiva del cambio, alineándose con la necesidad de actuar con rapidez y realismo.

La estructura del modelo identificación clara del problema, construcción de una visión práctica, movilización del liderazgo y ejecución gradual responde directamente a las características de las organizaciones en crecimiento, donde el desafío principal no es justificar el cambio, sino hacerlo operable en medio de una alta carga operativa. A diferencia de modelos más normativos o simbólicos, Luecke asume que el cambio debe integrarse al trabajo cotidiano, evitando procesos paralelos que sobrecarguen a la organización. Esta aproximación resulta especialmente adecuada en empresas que ya cuentan con una dirección estratégica básica, pero que requieren traducirla en acciones concretas y visibles.

La aplicación del modelo de Luecke es pertinente en organizaciones que experimentan crecimiento sostenido, enfrentan restricciones de tiempo y recursos, y necesitan mejorar procesos, prácticas o resultados sin detener la operación. Para que el modelo funcione adecuadamente, la empresa debe contar con liderazgo dispuesto a asumir decisiones prácticas, capacidad para priorizar problemas críticos y flexibilidad para ajustar la implementación conforme se obtienen resultados. En este sentido, los 7 Pasos para Guiar el Cambio constituyen una herramienta eficaz para gestionar el cambio como parte del trabajo diario, permitiendo que la organización continúe creciendo mientras introduce mejoras de manera ordenada y progresiva.

El modelo ADKAR se vincula con el clúster de organizaciones en crecimiento como un marco complementario de aseguramiento de la adopción individual del cambio, más que como un modelo directivo o estratégico central. En las organizaciones en crecimiento, el cambio suele definirse desde la alta dirección a través de modelos orientados a la priorización, el liderazgo y la ejecución; sin embargo,

la expansión acelerada genera equipos heterogéneos, incorporados en distintos momentos y con niveles dispares de comprensión, compromiso y competencia. En este contexto, ADKAR resulta pertinente porque permite verificar si las iniciativas de cambio, una vez definidas, están siendo efectivamente interiorizadas por las personas.

La lógica de ADKAR conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo responde directamente a las condiciones propias de las organizaciones en crecimiento, donde el principal riesgo no es la ausencia de dirección estratégica, sino la implementación desigual del cambio entre áreas, unidades o niveles jerárquicos. A medida que la organización se expande, los mensajes estratégicos tienden a fragmentarse y las prácticas pueden variar significativamente entre equipos. ADKAR permite identificar con precisión en qué dimensión del proceso se produce el bloqueo, evitando atribuir la resistencia a causas genéricas y facilitando intervenciones focalizadas.

La aplicación de ADKAR es especialmente adecuada en organizaciones en crecimiento que ya cuentan con una visión clara del cambio, pero enfrentan dificultades para lograr consistencia operativa y sostenibilidad en su implementación. Para que el modelo funcione, la empresa debe disponer de liderazgo cercano, mecanismos básicos de seguimiento y capacidad para apoyar comportamientos deseados. En este sentido, ADKAR actúa como un puente entre la definición estratégica del cambio y su ejecución efectiva, contribuyendo a que el crecimiento organizacional no derive en fragmentación, sino en consolidación progresiva de prácticas compartidas.

***Categoría Organizaciones en Estructuradas***

Las organizaciones estructuradas corresponden a contextos organizacionales que han superado la fase de crecimiento acelerado y han logrado establecer estructuras formales relativamente estables, procesos definidos, jerarquías claras y mecanismos institucionalizados de coordinación y control. En este tipo de organizaciones, la prioridad ya no es únicamente sostener el crecimiento o evitar la descoordinación, sino consolidar prácticas, estandarizar procesos y asegurar coherencia interna en el

mediano y largo plazo. El cambio organizacional deja de ser principalmente una cuestión de movilización o ejecución rápida y pasa a concebirse como un proceso planificado, que requiere diagnóstico, diseño, implementación y estabilización.

En este clúster, los modelos de gestión del cambio asumen que la organización cuenta con una capacidad mínima de análisis, recursos formales y autoridad institucional para intervenir de manera sistemática sobre sus estructuras, procesos y cultura. Por ello, resultan pertinentes los enfoques que conciben el cambio como un proceso secuencial, racional y deliberado, donde la resistencia puede ser gestionada mediante planificación, participación y alineación progresiva. Bajo estas condiciones, el cambio busca menos la adaptación inmediata y más la institucionalización de nuevas formas de funcionamiento, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

El modelo de las Tres Etapas de Lewin se ubica en el clúster de organizaciones estructuradas porque parte del supuesto de que la organización opera en un estado de equilibrio relativamente estable, el cual puede ser alterado de manera deliberada mediante intervenciones planificadas. A diferencia de las organizaciones emergentes o en crecimiento, las organizaciones estructuradas cuentan con rutinas consolidadas, normas formales y patrones de comportamiento institucionalizados, lo que hace posible identificar un “estado actual” claramente definido. En este contexto, el modelo de Lewin resulta pertinente porque concibe el cambio como un proceso secuencial descongelar, cambiar y recongelar orientado a modificar dicho equilibrio y establecer uno nuevo de forma estable.

El modelo es especialmente adecuado para organizaciones estructuradas porque asume que la resistencia al cambio se origina en fuerzas que mantienen el statu quo, las cuales pueden ser analizadas y gestionadas de manera racional. En empresas con procesos formales y culturas organizacionales consolidadas, el cambio no ocurre de forma espontánea, sino que requiere debilitar las fuerzas que sostienen las prácticas existentes antes de introducir nuevas conductas. La etapa de “descongelamiento” cobra especial relevancia en este tipo de organizaciones, ya que implica cuestionar

rutinas profundamente arraigadas y generar disposición al cambio mediante comunicación, participación y diagnóstico.

La aplicación del modelo de Lewin es pertinente cuando la organización busca introducir cambios estructurales, procedimentales o culturales que deben ser estabilizados en el tiempo. Para que el modelo funcione adecuadamente, la empresa debe contar con liderazgo formal, capacidad de planificación y mecanismos de control que permitan apoyar las nuevas prácticas una vez implementadas. En este sentido, la fase de “recongelamiento” resulta crítica en organizaciones estructuradas, ya que asegura que el cambio no sea transitorio, sino que se integre de manera permanente al funcionamiento organizacional. Por ello, el modelo de Lewin constituye un referente fundamental para comprender el cambio planificado en contextos de consolidación institucional.

El modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley se ubica en el clúster de organizaciones estructuradas porque asume que el cambio organizacional requiere un proceso deliberado, secuencial y gestionado conscientemente. Este supuesto solo es viable en organizaciones que cuentan con estructuras formales, roles definidos y capacidad institucional para sostener procesos de análisis y planificación. A diferencia de organizaciones emergentes o en crecimiento, las organizaciones estructuradas presentan rutinas consolidadas y mecanismos de coordinación estables, lo que permite identificar con claridad el estado actual, definir objetivos de cambio y evaluar resultados. En este contexto, el modelo resulta pertinente porque concibe el cambio como una intervención sistemática que puede ser diseñada, implementada y ajustada de manera racional.

Una de las razones centrales por las que este modelo se integra en organizaciones estructuradas es su énfasis explícito en el rol del agente de cambio y en la relación de ayuda entre dicho agente y la organización. En empresas consolidadas, el cambio suele ser impulsado por actores formalmente legitimados, como directivos, equipos internos de mejora o consultores, quienes deben interactuar con múltiples niveles jerárquicos y áreas funcionales. El modelo de Lippitt, Watson y Westley reconoce esta

complejidad y propone fases orientadas a generar confianza, diagnosticar problemas, definir metas compartidas y acompañar la implementación. Esta lógica presupone una organización con capacidad de coordinación formal y apertura a procesos participativos, rasgos característicos de contextos estructurados.

La aplicación de este modelo es especialmente adecuada en organizaciones que buscan introducir cambios estructurales, procedimentales o culturales de manera ordenada y controlada, minimizando disrupciones innecesarias. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con liderazgo formal legitimado, mecanismos de retroalimentación y capacidad para evaluar el progreso del cambio. Asimismo, el énfasis en la finalización responsable del proceso de ayuda refleja una preocupación por la sostenibilidad del cambio, aspecto clave en organizaciones estructuradas que buscan consolidar nuevas prácticas sin depender permanentemente de agentes externos. En este sentido, el modelo representa una evolución del cambio planificado, plenamente coherente con contextos de consolidación organizacional.

El modelo de cambio organizacional de Edgar Schein se ubica en el clúster de organizaciones estructuradas porque parte del supuesto de que el cambio profundo solo es posible cuando la organización cuenta con estructuras estables, procesos institucionalizados y una cultura organizacional claramente identificable. En este tipo de organizaciones, los patrones de comportamiento no responden únicamente a reglas formales, sino a supuestos básicos compartidos que se han consolidado a lo largo del tiempo. Por ello, el cambio no puede limitarse a ajustes técnicos o procedimentales, sino que requiere intervenir sobre los niveles culturales que sostienen el funcionamiento organizacional. Este enfoque resulta coherente con organizaciones en consolidación, donde el reto principal es transformar prácticas arraigadas sin comprometer la estabilidad del sistema.

Una razón central por la que el modelo de Schein se aplica a organizaciones estructuradas es su énfasis en el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica como condiciones previas al cambio.

En empresas consolidadas, la resistencia no se explica únicamente por intereses individuales, sino por la amenaza que el cambio representa para los supuestos culturales que han demostrado ser funcionales en el pasado. Schein sostiene que, para que las personas desaprendan prácticas arraigadas, la organización debe generar un entorno que reduzca la ansiedad asociada al cambio y promueva la reflexión colectiva. Esta lógica presupone liderazgo formal creíble, tiempo para el diagnóstico y espacios de participación, elementos que difícilmente se encuentran en organizaciones menos estructuradas.

La aplicación del modelo de Schein es especialmente adecuada en organizaciones que buscan implementar cambios culturales, transformaciones estratégicas profundas o procesos de redefinición identitaria, más allá de mejoras operativas puntuales. Para que el modelo funcione, la empresa debe contar con capacidad analítica, liderazgo comprometido y disposición para cuestionar supuestos históricos que han guiado el comportamiento organizacional. Asimismo, el enfoque de Schein resulta pertinente cuando la organización reconoce que los fracasos previos del cambio no se deben a deficiencias técnicas, sino a barreras culturales invisibles. En este sentido, el modelo permite abordar el cambio desde su nivel más profundo, asegurando coherencia y sostenibilidad en contextos de consolidación institucional.

El modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por Cummings y Worley se ubica en el clúster de organizaciones estructuradas porque concibe el cambio como un proceso sistemático, planificado y basado en diagnóstico, orientado a mejorar la efectividad organizacional en el largo plazo. Este enfoque presupone la existencia de estructuras formales, procesos definidos y disponibilidad de información organizacional, condiciones propias de organizaciones en consolidación. A diferencia de modelos orientados a la movilización rápida o a la ejecución inmediata, Cummings y Worley plantean que el cambio debe sustentarse en un análisis riguroso del sistema organizacional, integrando variables estructurales, humanas y culturales. Esta lógica resulta coherente con organizaciones que buscan estabilidad, coherencia interna y sostenibilidad del cambio más allá de resultados coyunturales.

Una razón clave por la que este modelo se aplica a organizaciones estructuradas es su énfasis en el diagnóstico organizacional integral como punto de partida del cambio. En empresas consolidadas, los problemas rara vez son aislados, sino que emergen de interacciones complejas entre estructura, procesos, cultura y entorno. Cummings y Worley reconocen esta complejidad y proponen intervenciones alineadas con el nivel del sistema afectado, ya sea individual, grupal u organizacional. Este enfoque exige capacidades analíticas, participación formal y mecanismos de retroalimentación institucionalizados, lo que lo hace poco viable en organizaciones emergentes o en crecimiento acelerado, pero altamente pertinente en contextos donde la organización puede detenerse a analizar antes de intervenir.

La aplicación del modelo de Cummings y Worley es especialmente adecuada en organizaciones estructuradas que buscan mejorar su desempeño, fortalecer su cultura o alinear su estrategia con sus procesos internos. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con liderazgo comprometido, apertura al aprendizaje organizacional y disposición para involucrar a distintos niveles en el proceso de cambio. Asimismo, el enfoque de Desarrollo Organizacional permite gestionar la resistencia mediante participación y retroalimentación continua, favoreciendo la institucionalización de las nuevas prácticas. En este sentido, el modelo resulta idóneo para organizaciones en consolidación que priorizan la coherencia sistémica y la sostenibilidad del cambio en el tiempo.

El modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell se ubica en el clúster de organizaciones estructuradas porque concibe el cambio como un esfuerzo planificado, de largo plazo y respaldado por la alta dirección, orientado a mejorar la efectividad organizacional mediante la intervención sobre procesos humanos y culturales. Este enfoque presupone la existencia de estructuras formales, sistemas de gestión definidos y una organización capaz de sostener procesos de cambio prolongados. En contextos de consolidación, donde la estabilidad operativa ya ha sido alcanzada, el cambio no busca

resolver urgencias inmediatas, sino fortalecer la capacidad adaptativa y el desempeño integral del sistema organizacional.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones estructuradas es su énfasis en la participación, el aprendizaje colectivo y la intervención sobre la cultura organizacional. French y Bell asumen que los problemas organizacionales no se resuelven únicamente mediante ajustes técnicos, sino a través de procesos de desarrollo que involucran a los miembros de la organización en la identificación y solución de problemas. Este enfoque requiere tiempo, madurez organizacional y mecanismos institucionalizados de comunicación y retroalimentación, condiciones que rara vez están presentes en organizaciones emergentes o en crecimiento acelerado, pero que caracterizan a organizaciones en fase de consolidación.

La aplicación del modelo de French y Bell es especialmente adecuada en organizaciones estructuradas que buscan mejorar su clima organizacional, fortalecer el trabajo en equipo y consolidar una cultura orientada al aprendizaje y la mejora continua. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con liderazgo formal comprometido, apertura al cambio cultural y capacidad para sostener procesos participativos en el tiempo. En este sentido, el Desarrollo Organizacional propuesto por French y Bell permite institucionalizar el cambio, integrándolo al funcionamiento cotidiano de la organización y asegurando su sostenibilidad en contextos de estabilidad estructural.

***Categoría Organizaciones Maduras***

Las organizaciones maduras se caracterizan por haber alcanzado un alto nivel de estabilidad estructural, formalización de procesos y consolidación cultural. En este tipo de organizaciones, las estructuras jerárquicas, los sistemas de control y los procedimientos operativos se encuentran plenamente institucionalizados, lo que garantiza eficiencia y previsibilidad en el corto plazo, pero también puede generar rigidez organizacional. A diferencia de los clústeres anteriores, el cambio en organizaciones maduras no surge por crecimiento o expansión, sino por la necesidad de renovar

capacidades, evitar la obsolescencia y responder a entornos competitivos cada vez más dinámicos. En este contexto, el cambio organizacional se concibe como un proceso estratégico de ajuste y realineación, orientado a preservar la competitividad sin alterar abruptamente la estabilidad lograda. Por ello, resultan pertinentes los modelos que abordan el cambio desde una perspectiva sistémica, integrando estructura, estrategia, personas y cultura, y que permiten intervenir sobre organizaciones altamente institucionalizadas sin generar disrupciones innecesarias.

El modelo 7-S de McKinsey se ubica en el clúster de organizaciones maduras porque parte del supuesto de que la organización ha alcanzado un alto nivel de institucionalización, donde la estrategia, la estructura y los sistemas formales ya se encuentran claramente definidos. En este tipo de organizaciones, el cambio no responde a problemas de crecimiento o coordinación básica, sino a la necesidad de mantener coherencia interna y competitividad en entornos estables pero exigentes. El modelo resulta pertinente porque concibe a la organización como un sistema integrado de variables duras y blandas, lo que solo es viable cuando estas dimensiones existen y están suficientemente desarrolladas, condición propia de organizaciones que han alcanzado madurez estructural y operativa.

Una razón central para ubicar el modelo 7-S en organizaciones maduras es su énfasis en el alineamiento sistémico entre estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. En empresas maduras, los problemas de desempeño rara vez se explican por fallas aisladas, sino por desajustes entre estas dimensiones que han evolucionado a ritmos distintos. El enfoque de McKinsey resulta adecuado porque permite diagnosticar incoherencias internas sin cuestionar radicalmente la estabilidad organizacional, facilitando ajustes estratégicos graduales. Esta lógica requiere información, capacidad analítica y liderazgo institucional, elementos que difícilmente están presentes en organizaciones menos desarrolladas.

La aplicación del modelo 7-S es especialmente adecuada en organizaciones maduras que buscan realinear su estrategia, modernizar prácticas de gestión o adaptarse a cambios del entorno sin alterar su

identidad central. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con estructuras consolidadas, sistemas de medición formales y una cultura organizacional claramente establecida. Asimismo, el modelo resulta pertinente cuando la organización necesita evaluar el impacto del cambio en múltiples dimensiones simultáneamente, evitando soluciones parciales. En este sentido, el enfoque 7-S permite gestionar el cambio como un proceso de ajuste integral, orientado a preservar la coherencia y sostenibilidad del sistema organizacional en contextos de alta madurez institucional.

El modelo de Burke y Litwin se ubica en el clúster de organizaciones maduras porque asume la existencia de una organización altamente institucionalizada, con estructuras formales, procesos consolidados y una cultura claramente definida. En este tipo de organizaciones, el cambio no se orienta a resolver problemas de crecimiento o coordinación básica, sino a mejorar el desempeño y la alineación estratégica en contextos de estabilidad relativa. El modelo resulta pertinente porque concibe a la organización como un sistema causal, donde los factores externos, la estrategia, el liderazgo y la cultura influyen de manera diferenciada sobre el desempeño. Esta lógica solo es aplicable cuando las variables organizacionales están suficientemente desarrolladas y pueden ser analizadas de forma sistemática, condición propia de organizaciones maduras.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones maduras es su distinción entre factores transformacionales y transaccionales del cambio. En empresas consolidadas, los problemas de desempeño suelen requerir intervenciones profundas sobre la misión, el liderazgo o la cultura, más allá de ajustes operativos superficiales. Burke y Litwin ofrecen un marco que permite identificar cuándo es necesario un cambio transformacional y cuándo basta con modificaciones transaccionales, evitando intervenciones desproporcionadas. Este enfoque resulta especialmente adecuado en organizaciones maduras, donde los cambios mal diagnosticados pueden generar resistencia significativa o afectar la estabilidad lograda, y donde existe capacidad analítica para evaluar relaciones causales complejas.

La aplicación del modelo de Burke y Litwin es especialmente adecuada en organizaciones maduras que buscan renovar su desempeño, adaptarse a cambios del entorno o realinear su estrategia sin perder coherencia interna. Para que el modelo funcione eficazmente, la organización debe contar con sistemas de información formales, liderazgo institucionalizado y disposición para analizar críticamente su funcionamiento interno. Asimismo, el modelo permite anticipar el impacto del cambio en distintas dimensiones organizacionales, facilitando una gestión más consciente y controlada de la transformación. En este sentido, Burke y Litwin proporcionan una herramienta robusta para gestionar el cambio estratégico en organizaciones con alto nivel de madurez estructural y cultural.

El Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman se ubica en el clúster de organizaciones maduras porque parte del supuesto de que la organización funciona como un sistema complejo compuesto por elementos interdependientes que ya se encuentran claramente definidos. En este tipo de organizaciones, la estrategia, la estructura, los procesos formales, las personas y la cultura han alcanzado un alto grado de institucionalización, lo que permite analizar su desempeño de manera sistémica. El modelo resulta pertinente porque asume que los problemas organizacionales no se originan en fallas aisladas, sino en desajustes entre los componentes del sistema, una situación típica de organizaciones que han alcanzado estabilidad y tamaño suficiente para evidenciar este tipo de incongruencias.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones maduras es su énfasis en el alineamiento interno como determinante del desempeño organizacional. En empresas consolidadas, los resultados insatisfactorios suelen deberse a la falta de coherencia entre la estrategia y la estructura, entre los procesos y las capacidades de las personas, o entre la cultura y los sistemas de recompensa. El modelo de Nadler y Tushman resulta adecuado porque permite diagnosticar estas incongruencias sin cuestionar radicalmente la existencia del sistema organizacional, enfocándose en la necesidad de

realinear sus componentes. Este enfoque requiere información formal, capacidad analítica y liderazgo institucional, características propias de organizaciones maduras.

La aplicación del Modelo de Congruencia es especialmente adecuada en organizaciones maduras que buscan mejorar su desempeño, optimizar su funcionamiento interno o adaptarse gradualmente a cambios del entorno. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con sistemas de medición formales, claridad estratégica y disposición para realizar diagnósticos integrales. Asimismo, el enfoque permite evaluar el impacto del cambio en múltiples dimensiones de manera simultánea, evitando soluciones parciales que podrían generar nuevos desajustes. En este sentido, Nadler y Tushman ofrecen una herramienta robusta para gestionar el cambio como un proceso de realineación sistémica en contextos de alta madurez organizacional.

El Modelo de Sistema de Cambio de Kreitner y Kinicki se ubica en el clúster de organizaciones maduras porque concibe el cambio como un proceso sistémico, continuo y estructurado, que requiere una organización con alto nivel de formalización y estabilidad operativa. En este tipo de organizaciones, los procesos, las normas y los mecanismos de control ya se encuentran institucionalizados, lo que permite abordar el cambio de manera planificada y coordinada. El modelo resulta pertinente porque asume que el cambio no es un evento aislado, sino una dinámica permanente que debe ser gestionada integrando diagnóstico, intervención y evaluación. Esta lógica solo es viable en organizaciones maduras, donde existe capacidad para analizar el entorno, planificar respuestas y sostener procesos de ajuste sin comprometer la estabilidad alcanzada.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones maduras es su énfasis en la interdependencia entre el entorno, la organización y las personas. En empresas consolidadas, los cambios en el entorno competitivo, tecnológico o regulatorio impactan simultáneamente en la estructura, la cultura y el comportamiento individual. Kreitner y Kinicki proponen un enfoque que permite comprender estas interrelaciones y diseñar respuestas coherentes a nivel sistémico. Este

modelo resulta adecuado porque evita intervenciones fragmentadas y promueve una visión integral del cambio, algo especialmente necesario en organizaciones maduras donde los desajustes parciales pueden generar efectos no deseados en otras áreas del sistema.

La aplicación del Modelo de Sistema de Cambio es especialmente adecuada en organizaciones maduras que buscan mantener su competitividad, mejorar su desempeño o adaptarse gradualmente a transformaciones del entorno. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con sistemas de información formales, liderazgo institucionalizado y capacidad de aprendizaje organizacional. Asimismo, el enfoque de Kreitner y Kinicki permite gestionar el cambio de manera continua, integrándolo al funcionamiento normal de la organización. En este sentido, el modelo ofrece un marco robusto para abordar el cambio como un proceso sistémico y sostenido, coherente con contextos de alta madurez organizacional.

El modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin se ubica en el clúster de organizaciones maduras porque parte del supuesto de que la organización se encuentra en un estado de equilibrio relativamente estable, sostenido por normas, rutinas y estructuras institucionalizadas. En este tipo de organizaciones, los comportamientos y procesos han demostrado ser eficaces en el tiempo, lo que genera eficiencia, pero también rigidez. El enfoque de Lewin resulta pertinente porque concibe el cambio como una alteración deliberada de dicho equilibrio, lo que solo es posible cuando existe claridad sobre el estado actual y capacidad para intervenir de manera planificada. Estas condiciones son propias de organizaciones maduras, donde la estabilidad estructural permite identificar con precisión qué debe cambiar y qué debe preservarse.

Una razón central para ubicar el modelo de Lewin en organizaciones maduras es su énfasis en la gestión de fuerzas que mantienen el statu quo. En empresas consolidadas, la resistencia al cambio no suele ser caótica ni desorganizada, sino estructurada y culturalmente reforzada por sistemas formales, incentivos y hábitos arraigados. La etapa de “descongelamiento” adquiere especial relevancia en este

contexto, ya que implica cuestionar prácticas históricas que han sido exitosas, pero que pueden haber perdido vigencia frente a nuevas exigencias del entorno. El modelo resulta adecuado porque propone debilitar gradualmente estas fuerzas antes de introducir nuevas conductas, evitando rupturas abruptas que podrían afectar la estabilidad organizacional.

La aplicación del modelo de Lewin es especialmente adecuada en organizaciones maduras que buscan introducir cambios estructurales, procedimentales o culturales de manera controlada y sostenible. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con liderazgo formal, capacidad de planificación y mecanismos de control que permitan consolidar el nuevo equilibrio organizacional. La etapa de “recongelamiento” resulta crítica en este tipo de organizaciones, ya que asegura que los cambios implementados se institucionalicen y no sean revertidos por inercias previas. En este sentido, el modelo de Lewin ofrece un marco clásico pero vigente para gestionar el cambio planificado en contextos de alta madurez organizacional.

***Categoría Organizaciones en Declive***

Las organizaciones en declive se caracterizan por una pérdida sostenida de desempeño, competitividad o legitimidad, que puede manifestarse en disminución de ingresos, pérdida de cuota de mercado, obsolescencia de productos, rigidez estructural o deterioro del clima organizacional. A diferencia de las organizaciones maduras, donde el cambio busca renovación o realineación estratégica, en este clúster el cambio adquiere un carácter correctivo y urgente, orientado a la supervivencia o reconfiguración profunda del sistema organizacional. La estabilidad previa se convierte en un obstáculo, ya que las estructuras, procesos y culturas consolidadas dificultan la adaptación al entorno. En este contexto, el cambio no puede gestionarse de manera incremental ni gradual, sino que requiere intervenciones intensivas, ruptura de inercias y, en muchos casos, redefinición radical de la estrategia, el liderazgo y la identidad organizacional.

El modelo de la Curva de Cambio de Kübler Ross se ubica en el clúster de organizaciones en declive porque explica el cambio desde la reacción emocional ante la pérdida, una condición central en contextos donde la organización enfrenta deterioro sostenido, amenazas a su continuidad o pérdida de legitimidad. En organizaciones en declive, los cambios no suelen percibirse como oportunidades de mejora, sino como respuestas forzadas a crisis profundas, tales como reestructuraciones, despidos, cierres de unidades o redefiniciones estratégicas drásticas. En este escenario, el cambio se experimenta como una ruptura con el pasado, lo que genera respuestas emocionales intensas. El modelo resulta pertinente porque permite comprender cómo las personas procesan psicológicamente estas pérdidas antes de poder comprometerse con nuevas realidades organizacionales.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones en declive es que describe secuencialmente las etapas emocionales de negación, ira, negociación, depresión y aceptación, las cuales suelen manifestarse de forma colectiva durante procesos de crisis organizacional. En empresas que atraviesan declive, la resistencia al cambio no se explica únicamente por intereses racionales, sino por la dificultad de aceptar la desaparición de prácticas, identidades y seguridades previamente consolidadas. El modelo de Kübler Ross resulta adecuado porque permite interpretar estas reacciones no como disfunciones individuales, sino como respuestas humanas previsibles ante la amenaza existencial que enfrenta la organización. Esta comprensión es clave para evitar respuestas directivas coercitivas que profundicen el deterioro del clima organizacional.

La aplicación del modelo de Kübler Ross es especialmente adecuada en organizaciones en declive que atraviesan procesos de reestructuración profunda, reducción de personal o transformación radical del modelo de negocio. Para que el modelo sea útil, el liderazgo debe reconocer explícitamente la dimensión emocional del cambio y generar espacios de comunicación, contención y acompañamiento. Aunque el modelo no prescribe acciones estructurales, resulta fundamental para gestionar la transición humana que antecede a cualquier intento de recuperación o reinvención organizacional. En este

sentido, la Curva de Cambio actúa como un marco interpretativo clave para comprender y gestionar el impacto psicológico del declive antes de avanzar hacia fases de reconstrucción.

El modelo de Cambio del Sistema Total propuesto por Ralph Kilmann se ubica en el clúster de organizaciones en declive porque parte del supuesto de que los problemas organizacionales son profundos, interrelacionados y sistémicos, y no pueden resolverse mediante ajustes parciales o incrementales. En organizaciones en declive, las fallas suelen manifestarse simultáneamente en la estrategia, la estructura, la cultura, el liderazgo y los sistemas de recompensa, generando un deterioro generalizado del desempeño. Kilmann resulta pertinente porque concibe el cambio como una intervención integral sobre todo el sistema organizacional, orientada a romper inercias históricas que han dejado de ser funcionales. Este enfoque solo cobra sentido cuando la organización reconoce que su modelo actual ya no es sostenible.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones en declive es su énfasis en la transformación cultural profunda como condición para la recuperación organizacional. En empresas que atraviesan crisis prolongadas, las prácticas culturales existentes suelen haber contribuido al declive, reforzando comportamientos defensivos, resistencia al cambio y falta de aprendizaje. Kilmann plantea que, sin modificar estos patrones culturales subyacentes, cualquier intento de recuperación será superficial y temporal. El modelo resulta adecuado porque propone intervenir simultáneamente en la cultura, las habilidades directivas, los sistemas de trabajo y los mecanismos de recompensa, algo que solo se justifica cuando la organización enfrenta una amenaza real a su supervivencia.

La aplicación del modelo de Cambio del Sistema Total es especialmente adecuada en organizaciones en declive que requieren reorientaciones estratégicas radicales, cambios profundos de liderazgo o redefinición de su identidad organizacional. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con disposición al cambio profundo, liderazgo con autoridad suficiente y reconocimiento explícito de la crisis existente. Asimismo, el enfoque de Kilmann exige compromiso

sostenido y capacidad para gestionar altos niveles de conflicto e incertidumbre. En este sentido, el modelo ofrece un marco robusto para abordar procesos de transformación integral cuando la continuidad organizacional está seriamente comprometida.

El modelo del Proceso de Aceleración del Cambio (CAP), desarrollado en General Electric, se ubica en el clúster de organizaciones en declive porque fue concebido para contextos donde el cambio debe implementarse de manera rápida, intensiva y orientada a resultados, ante pérdidas de competitividad o deterioro del desempeño. En organizaciones en declive, la lentitud decisional, la resistencia interna y la fragmentación organizacional agravan la crisis existente. El CAP resulta pertinente porque asume que la organización ya no dispone del tiempo necesario para procesos graduales o experimentales, y que la recuperación exige una movilización inmediata del liderazgo y de los recursos críticos. Este enfoque es coherente con escenarios donde la supervivencia organizacional está en riesgo.

Una razón central para ubicar el modelo CAP en organizaciones en declive es su énfasis en romper inercias y acelerar la ejecución del cambio, superando bloqueos estructurales y culturales. En empresas que atraviesan crisis prolongadas, los sistemas existentes suelen haber reforzado prácticas ineficientes y comportamientos defensivos. El CAP propone una secuencia clara orientada a generar urgencia, alinear liderazgo, definir una visión convincente y eliminar obstáculos operativos que frenan la acción. Este enfoque resulta adecuado porque prioriza la acción coordinada y visible, reduciendo la distancia entre la decisión estratégica y su implementación, algo indispensable cuando la organización enfrenta presiones externas severas.

La aplicación del modelo CAP es especialmente adecuada en organizaciones en declive que requieren recuperación acelerada, reestructuración operativa o reposicionamiento competitivo en plazos cortos. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con liderazgo fuerte, capacidad de decisión centralizada y disposición para asumir costos de corto plazo en favor de la

sostenibilidad futura. Asimismo, el CAP exige comunicación intensa y seguimiento riguroso del avance, evitando retrocesos propios de contextos inestables. En este sentido, el modelo constituye una herramienta eficaz para gestionar el cambio en situaciones de crisis, donde la velocidad y la ejecución disciplinada resultan determinantes para la supervivencia organizacional.

El modelo de Gestión del Cambio de Pettigrew y Whipp se ubica en el clúster de organizaciones en declive porque concibe el cambio como un proceso complejo, político y contextual, especialmente relevante cuando la organización enfrenta pérdida de desempeño, crisis estratégica o deterioro prolongado. En organizaciones en declive, los problemas no se explican únicamente por fallas técnicas, sino por la interacción entre historia organizacional, relaciones de poder, cultura y presiones del entorno. Este modelo resulta pertinente porque rechaza las visiones lineales del cambio y propone analizar simultáneamente el contenido del cambio, el contexto interno y externo, y el proceso mediante el cual se implementa, algo indispensable en situaciones de crisis estructural.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones en declive es su énfasis en la dimensión política del cambio organizacional. En contextos de declive, los recursos se vuelven escasos, los conflictos se intensifican y los actores clave defienden posiciones estratégicas para preservar poder o legitimidad. Pettigrew y Whipp reconocen que el cambio en estas condiciones no puede imponerse de manera puramente racional, sino que debe gestionarse como un proceso de negociación, influencia y construcción de alianzas. Este enfoque resulta adecuado porque permite comprender por qué muchos intentos de recuperación fracasan: no por falta de planes, sino por incapacidad para gestionar las dinámicas políticas y culturales que emergen en situaciones de crisis.

La aplicación del modelo de Pettigrew y Whipp es especialmente adecuada en organizaciones en declive que enfrentan transformaciones estratégicas profundas, reestructuraciones complejas o procesos de recuperación bajo alta presión externa. Para que el modelo funcione eficazmente, la organización debe estar dispuesta a reconocer abiertamente los conflictos internos, analizar su

trayectoria histórica y abordar el cambio como un proceso prolongado y no lineal. Asimismo, el enfoque exige liderazgo con capacidad política, visión sistémica y tolerancia a la ambigüedad. En este sentido, el modelo proporciona un marco robusto para comprender y gestionar el cambio en contextos de declive, donde la complejidad y la incertidumbre dominan el escenario organizacional.

La Hoja de Ruta del Líder del Cambio se ubica en el clúster de organizaciones en declive porque fue concebida para contextos donde la organización enfrenta crisis profundas, pérdida de competitividad o transformaciones inevitables que cuestionan su modelo de funcionamiento vigente. En este tipo de organizaciones, los enfoques incrementales resultan insuficientes, ya que los problemas no se limitan a fallas operativas, sino a desajustes estructurales, culturales y estratégicos acumulados. El modelo resulta pertinente porque asume que el cambio en situaciones de declive requiere liderazgo consciente, visión clara y capacidad para conducir a la organización a través de transiciones complejas, donde la incertidumbre, el conflicto y la resistencia son elevados.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones en declive es su distinción entre cambio de desarrollo, cambio transicional y cambio transformacional. En contextos de declive, las organizaciones suelen requerir cambios transformacionales que implican abandonar supuestos históricos, redefinir la identidad organizacional y construir nuevas capacidades. Ackerman Anderson y Anderson subrayan que este tipo de cambio no puede gestionarse únicamente mediante estructuras o procesos, sino que exige un liderazgo capaz de sostener conversaciones difíciles, gestionar el impacto humano y mantener coherencia estratégica bajo presión. Esta lógica es especialmente adecuada para organizaciones que deben reinventarse para sobrevivir en entornos altamente adversos.

La aplicación de la Hoja de Ruta del Líder del Cambio es especialmente adecuada en organizaciones en declive que atraviesan procesos de reestructuración profunda, fusiones, quiebras técnicas o redefinición radical de su estrategia. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con liderazgo con legitimidad, capacidad de toma de decisiones firmes y disposición para

abordar tanto la dimensión técnica como la humana del cambio. Asimismo, el enfoque proporciona una guía clara para alinear visión, liderazgo y ejecución en contextos de alta presión. En este sentido, el modelo ofrece un marco integral para conducir transformaciones profundas cuando la continuidad organizacional está en juego.

El modelo de Gestión del Cambio propuesto por Mark Carnall se ubica en el clúster de organizaciones en declive porque fue diseñado específicamente para contextos caracterizados por alta presión, incertidumbre, conflicto y deterioro del desempeño organizacional. En organizaciones en declive, el cambio no se desarrolla en entornos controlados, sino en escenarios dominados por el estrés, la urgencia y la percepción de amenaza. Carnall resulta pertinente porque asume que el cambio en estas condiciones genera desorden temporal, ambigüedad y reacciones emocionales intensas, que deben ser gestionadas activamente por el liderazgo. Este enfoque es coherente con organizaciones que enfrentan crisis profundas y donde los enfoques racionales y lineales del cambio resultan insuficientes.

Una razón central para ubicar este modelo en organizaciones en declive es su énfasis en la gestión del caos, el estrés y la resistencia emocional durante procesos de transformación. Carnall sostiene que, en situaciones de crisis, el cambio inevitablemente genera ansiedad, pérdida de control y conductas defensivas, tanto a nivel individual como colectivo. En empresas en declive, estas reacciones se intensifican debido a la amenaza percibida sobre la continuidad organizacional y la seguridad laboral. El modelo resulta adecuado porque reconoce explícitamente estas dinámicas y propone que el liderazgo debe crear estructuras temporales de contención, comunicación clara y sentido de dirección para evitar que el caos paralice la acción organizacional.

La aplicación del modelo de Carnall es especialmente adecuada en organizaciones en declive que atraviesan procesos de recuperación, reestructuración drástica o transformación bajo condiciones extremas. Para que el modelo funcione eficazmente, la empresa debe contar con liderazgo resiliente, capaz de tolerar la ambigüedad y sostener el proceso de cambio en medio de la presión. Asimismo, el

enfoque de Carnall permite comprender el cambio no como una secuencia ordenada de etapas, sino como un proceso no lineal que requiere adaptación constante. En este sentido, el modelo ofrece un marco realista y robusto para gestionar el cambio en contextos donde la supervivencia organizacional está en juego.

El análisis de la aplicabilidad de los modelos de gestión del cambio permite identificar que estos no operan de forma aislada ni excluyente, sino que se articulan a lo largo de una trayectoria organizacional marcada por distintos niveles de formalización, estabilidad y complejidad. En contextos de organizaciones emergentes y en crecimiento, el cambio tiene tendencia a gestionarse inicialmente desde la adaptación individual y la adopción conductual, para luego evolucionar hacia enfoques más directivos y orientados a la ejecución. Esta progresión no implica una sustitución inmediata de modelos, sino una interrelación conceptual en la que los enfoques centrados en el individuo se complementan con aquellos que enfatizan liderazgo visible, coordinación y priorización estratégica. De este modo, el cambio transita desde la construcción de sentido hacia la movilización colectiva sin rupturas abruptas.

A medida que la organización incrementa su nivel de estructuración, los modelos orientados a la ejecución disciplinada se articulan con enfoques de cambio planificado que incorporan diagnóstico previo, participación y mecanismos de institucionalización. Esta interrelación refleja que el aumento de la formalización no invalida los enfoques anteriores, sino que amplía su alcance al integrarlos dentro de procesos más sistemáticos y racionales. En este punto, el cambio deja de gestionarse únicamente como una secuencia de acciones y comienza a concebirse como un proceso organizacional que requiere coherencia interna, aprendizaje colectivo y estabilización de nuevas prácticas.

Asimismo, cuando la organización alcanza niveles de madurez, los modelos de cambio evolucionan hacia enfoques sistémicos y multicausales, orientados al alineamiento entre estrategia, estructura, cultura, liderazgo y desempeño. En estos contextos, el cambio ya no se centra en resolver problemas puntuales o mejorar la ejecución, sino en realinear componentes organizacionales que han

evolucionado de manera desigual. Esta interrelación evidencia una profundización analítica del cambio organizacional, que pasa de intervenciones secuenciales a procesos integrales de ajuste y renovación, preservando la estabilidad lograda.

Además de estas continuidades, el análisis también revela contradicciones relevantes entre ciertos enfoques y contextos organizacionales. En particular, existe una tensión clara entre los modelos aplicables a organizaciones en declive y aquellos propios de organizaciones emergentes. Mientras los primeros conciben el cambio como un proceso no lineal, político y altamente contextual, adecuado para escenarios de crisis, conflicto e incertidumbre estratégica, los segundos se basan en la adaptación progresiva, el aprendizaje continuo y la construcción gradual de sentido. Esta contradicción se explica porque los contextos de declive no permiten procesos exploratorios ni ajustes incrementales, ya que la urgencia y la amenaza a la supervivencia exigen intervenciones intensivas y, en muchos casos, rupturas profundas con el statu quo.

En contraste, también se identifica una contradicción entre los enfoques propios de organizaciones en declive y aquellos asociados a organizaciones maduras. Los modelos de madurez parten de supuestos de estabilidad estructural, capacidad analítica y coherencia sistémica, condiciones que suelen estar erosionadas precisamente en escenarios de declive. Aplicar modelos orientados al alineamiento interno y la optimización del desempeño en contextos de crisis puede resultar ineficaz o incluso contraproducente, dado que estos enfoques requieren niveles de control y estabilidad que el declive ha desarticulado. Esta tensión pone de manifiesto que el cambio en situaciones críticas no puede gestionarse con las mismas lógicas que en contextos de estabilidad.

**Análisis de Aplicabilidad – Tamaño de la Empresa**

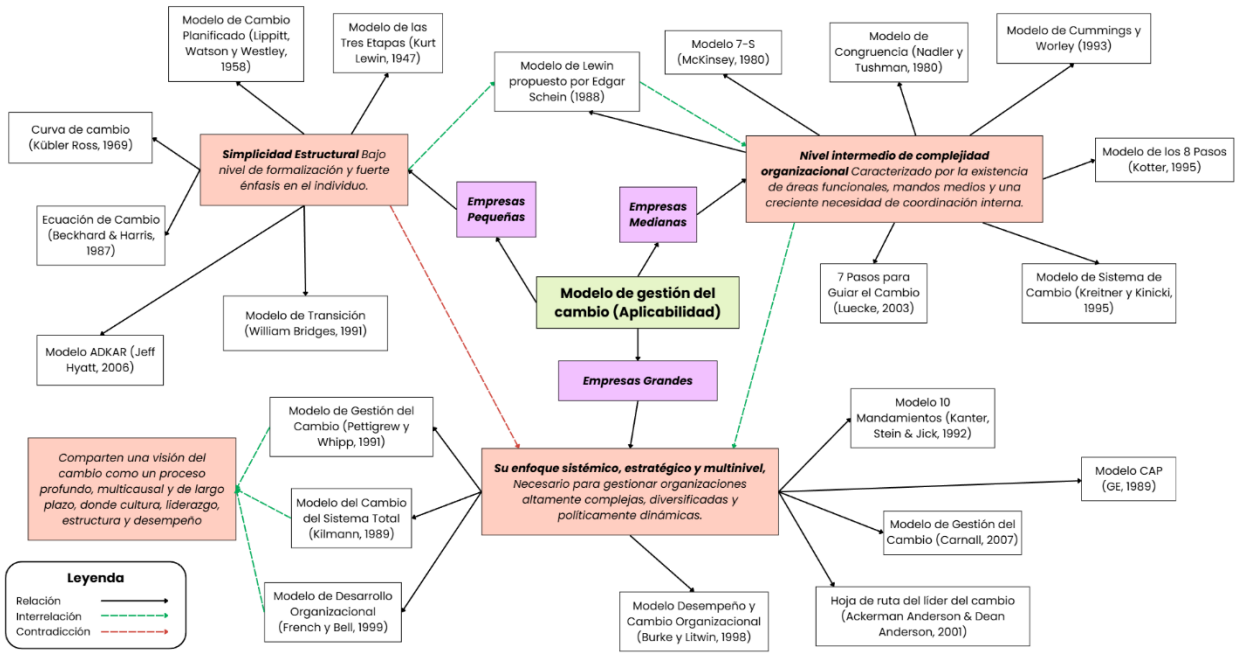
El análisis del cambio organizacional exige reconocer que la efectividad de los modelos no depende únicamente de su solidez teórica, sino de su adecuada alineación con el tamaño, la complejidad estructural y la dinámica interna de las organizaciones. Desde esta perspectiva, clasificar los

modelos de gestión del cambio en función de empresas pequeñas, medianas y grandes permite comprender cómo el crecimiento organizacional transforma progresivamente las necesidades de coordinación, liderazgo, formalización de procesos y gestión cultural. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, las empresas se clasifican según su tamaño considerando el número de trabajadores y el nivel de ventas anuales: las pequeñas empresas emplean entre diez y cuarenta y nueve personas y registran ventas anuales entre USD 100.001 y USD 1.000.000; las medianas empresas cuentan con entre cincuenta y ciento noventa y nueve trabajadores y ventas que oscilan entre USD 1.000.001 y USD 5.000.000; mientras que las grandes empresas emplean a doscientos o más trabajadores y superan los USD 5.000.000 en ventas anuales. Esta clasificación constituye una referencia oficial para el análisis del tejido empresarial ecuatoriano.

En este contexto, a medida que las organizaciones evolucionan, el cambio deja de ser un fenómeno predominantemente individual y se configura como un proceso estructural, sistémico y estratégicamente condicionado. Bajo este enfoque, el presente análisis examina la correspondencia entre las características organizacionales de cada clúster y los supuestos, alcances e implicaciones de los principales modelos de cambio, justificando su ubicación, así como las interrelaciones y contradicciones que emergen entre enfoques de transformación organizacional simples y complejos, como se muestra en la figura 11.

**Figura 11**

*Análisis de aplicabilidad por el Tamaño de la Empresa*




*Nota:* La imagen muestra las relaciones de los modelos en función de su Aplicabilidad mediante el Tamaño de la Empresa

El primer clúster, empresas pequeñas, abarca organizaciones caracterizadas por una baja complejidad estructural, escaso nivel de formalización, centralización de la toma de decisiones y una fuerte influencia del liderazgo directo del propietario o fundador. En este tipo de empresas, los procesos de cambio se gestionan de manera inmediata, con recursos limitados y sin la mediación de sistemas complejos de coordinación o control. En consecuencia, el cambio organizacional se manifiesta principalmente como un fenómeno humano y conductual, donde la aceptación individual resulta determinante para el éxito del proceso. En este clúster se ubican el modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin, el modelo de Cambio Planificado de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, la Curva del

Cambio de Elisabeth Kübler Ross, la Ecuación de Cambio de Richard Beckhard y Reuben Harris, el Modelo de Transición de William Bridges y el modelo ADKAR de Jeff Hiatt.

Una vez identificados los modelos correspondientes a las empresas pequeñas, puede afirmarse que el modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin se ubica en este clúster debido a su estructura conceptual simple, lineal y de fácil comprensión. Las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento permiten al líder explicar el proceso de transformación de manera clara y progresiva, lo que resulta especialmente pertinente en organizaciones con bajo nivel de formalización y liderazgo centralizado. En empresas pequeñas, donde los cambios suelen ser puntuales y de rápida implementación, este modelo facilita generar conciencia sobre la necesidad de cambiar, introducir nuevas prácticas y estabilizarlas sin recurrir a herramientas analíticas complejas. Además, su énfasis en la reducción de la resistencia mediante comunicación y participación directa se alinea con contextos donde las relaciones interpersonales son cercanas y el impacto del cambio se percibe de forma inmediata. Por estas razones, el modelo de Lewin se adapta de manera efectiva a organizaciones de baja complejidad estructural.

En el caso del modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley, su inclusión en este clúster se justifica porque amplía el enfoque de Lewin sin incrementar significativamente la complejidad metodológica. Este modelo resulta adecuado para empresas pequeñas al centrarse en la relación directa entre el agente de cambio y la organización, rol que suele ser asumido por el propio líder o por un consultor externo con intervención cercana. Las etapas de diagnóstico, acción y finalización del proceso permiten gestionar cambios específicos de manera ordenada y controlada, sin requerir estructuras formales avanzadas. En contextos organizacionales con recursos limitados y alta centralización decisional, este enfoque facilita intervenciones focalizadas, manteniendo el control del proceso y evitando la sobrecarga organizacional, lo que refuerza su pertinencia dentro de este clúster.

Por su parte, la Curva del Cambio de Kübler Ross se incorpora al clúster de empresas pequeñas debido a su enfoque en la dimensión emocional del cambio. En organizaciones de este tipo, donde los vínculos laborales son cercanos y personalizados, las transformaciones suelen vivirse como pérdidas directas de rutinas, roles o certezas, intensificando reacciones emocionales como negación, resistencia o ansiedad. Este modelo permite comprender dichas respuestas y anticipar comportamientos que podrían obstaculizar el proceso de cambio. Aunque su origen no es organizacional, su aplicación resulta especialmente útil en empresas pequeñas, donde el éxito del cambio depende en gran medida de la aceptación individual. Su valor radica en explicar el componente humano del cambio más que en gestionar estructuras, lo que lo hace coherente con organizaciones de baja complejidad estructural.

La Ecuación de Cambio de Beckhard y Harris se ubica en este clúster por su carácter sintético, lógico y orientado a la acción inmediata. El planteamiento $D \times V \times F > R$ permite evaluar de manera sencilla si existen condiciones suficientes para impulsar el cambio, sin recurrir a diagnósticos extensos ni análisis sistémicos complejos. En empresas pequeñas, donde las decisiones suelen tomarse con rapidez y bajo presión, este modelo facilita identificar si la insatisfacción con el estado actual, la claridad de la visión futura y la definición de primeros pasos concretos son suficientes para superar la resistencia. Su simplicidad lo convierte en una herramienta práctica para líderes que requieren actuar con agilidad, justificando plenamente su inclusión en este clúster.

El Modelo de Transición de William Bridges se integra al clúster de empresas pequeñas porque aborda el cambio desde la experiencia psicológica interna de las personas. En organizaciones con estructuras simples, los cambios afectan directamente la identidad laboral, las rutinas cotidianas y la relación con el liderazgo, generando pérdidas simbólicas claras. Este modelo permite comprender dichas transiciones a través de las fases de finalización, zona neutral y nuevo comienzo, ofreciendo una guía para acompañar emocionalmente a los colaboradores. En empresas pequeñas, donde no gestionar adecuadamente la transición humana puede generar resistencia inmediata y afectar el desempeño, este

enfoque resulta especialmente pertinente, ya que complementa los modelos más técnicos al explicar la vivencia subjetiva del cambio.

Finalmente, el modelo ADKAR de Jeff Hiatt se ubica en este cluster debido a su enfoque individual, secuencial y operativo del cambio. En este tipo de organizaciones, el cambio organizacional es esencialmente la suma de los cambios individuales, ya que no existen grandes sistemas que absorban o diluyan la resistencia personal. ADKAR permite identificar con precisión en qué etapa se encuentra cada colaborador conciencia, deseo, conocimiento, habilidad o refuerzo y actuar directamente sobre los bloqueos detectados. Su estructura clara y práctica facilita la intervención del líder sin necesidad de marcos sistémicos complejos, lo que lo convierte en un modelo altamente compatible con empresas de baja complejidad organizacional.

El segundo clúster, empresas medianas, abarca organizaciones que presentan un nivel intermedio de complejidad estructural, con áreas funcionales definidas, presencia de mandos medios y un mayor grado de formalización en comparación con las empresas pequeñas. En este tipo de empresas, la toma de decisiones deja de ser exclusivamente centralizada y comienza a distribuirse entre distintos niveles jerárquicos, lo que incrementa la necesidad de coordinación, alineación interna y coherencia entre estrategia, estructura, procesos y personas. El cambio organizacional, en este contexto, ya no se manifiesta únicamente como un fenómeno individual, sino también como un proceso estructural y cultural que requiere diagnóstico, planificación y liderazgo articulado. En este clúster se ubican el modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein, el modelo 7-S de McKinsey, el modelo de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, el modelo de Thomas Cummings y Christopher Worley, el modelo de los 8 Pasos de John Kotter, el modelo de Sistema de Cambio de Robert Kreitner y Angelo Kinicki, y los 7 Pasos para Guiar el Cambio de Richard Luecke.

Una vez identificados los modelos correspondientes a las empresas medianas, puede afirmarse que el modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein se ubica en el mismo debido a que amplía el

enfoque clásico del cambio incorporando la dimensión cultural y la seguridad psicológica. En empresas medianas, el cambio no solo implica modificar conductas visibles, sino también cuestionar supuestos, valores y creencias compartidas que se han ido consolidando con el crecimiento organizacional. Schein introduce el concepto de desaprendizaje y aprendizaje organizacional, señalando que las personas solo adoptan nuevas prácticas cuando perciben un entorno seguro para hacerlo. Este enfoque resulta especialmente pertinente en organizaciones donde comienzan a coexistir subculturas funcionales y donde el liderazgo debe ayudar procesos de aprendizaje colectivo. Por ello, el modelo de Schein funciona como un puente entre enfoques individuales y estructurales, siendo altamente compatible con empresas medianas.

El modelo 7-S de McKinsey se incorpora a este clúster porque ofrece una visión sistémica de la organización, adecuada para empresas que ya cuentan con cierta complejidad interna. Su enfoque en la alineación entre estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos permite identificar desajustes internos que suelen emerger en etapas de crecimiento organizacional. En empresas medianas, donde la expansión puede generar incoherencias entre áreas o prácticas desalineadas con la estrategia, este modelo facilita diagnósticos integrales sin alcanzar aún la complejidad de marcos diseñados para grandes corporaciones. Su aplicabilidad radica en que permite coordinar cambios simultáneos en dimensiones técnicas y humanas, ayudando a consolidar una gestión más profesionalizada del cambio.

El modelo de Congruencia de Nadler y Tushman se ubica en el clúster de empresas medianas debido a su énfasis en la coherencia interna entre tareas, personas, estructura formal y organización informal. En este tipo de empresas, los problemas de desempeño suelen surgir por desajustes entre estos elementos más que por fallas individuales. El modelo permite diagnosticar dichas incongruencias y orientar intervenciones específicas para mejorar el rendimiento organizacional. Su enfoque resulta pertinente en contextos donde existen múltiples áreas funcionales y donde el cambio requiere

coordinar factores humanos y estructurales. Al no centrarse exclusivamente en el individuo ni en la estrategia macro, este modelo se ajusta de manera efectiva a organizaciones de tamaño medio que buscan estabilizar y alinear su crecimiento.

El modelo de Cummings y Worley se incorpora a este clúster porque representa un enfoque clásico de cambio planificado basado en la investigación-acción y el diagnóstico organizacional. En empresas medianas, donde comienzan a requerirse procesos más formales de análisis y planificación, este modelo ofrece una estructura clara que incluye entrada, diagnóstico, intervención, evaluación e institucionalización del cambio. Su orientación participativa permite involucrar a distintos niveles de la organización, favoreciendo el compromiso y reduciendo la resistencia. Además, su flexibilidad metodológica facilita adaptar las intervenciones a las capacidades reales de la empresa, sin exigir los recursos propios de grandes corporaciones, lo que refuerza su pertinencia en este clúster.

El modelo de los 8 Pasos de John Kotter se ubica en el clúster de empresas medianas debido a su énfasis en el liderazgo, la visión compartida y la generación de resultados visibles. En este tipo de organizaciones, el cambio requiere movilizar a mandos medios y consolidar coaliciones de liderazgo que impulsen la transformación. Kotter proporciona una secuencia clara que permite estructurar el proceso sin perder impulso, combinando planificación y acción. Su foco en victorias a corto plazo resulta especialmente relevante para empresas medianas, ya que permite sostener el compromiso organizacional mientras el cambio se consolida. Este equilibrio entre dirección estratégica y ejecución progresiva justifica su inclusión en este clúster.

El modelo de Sistema de Cambio de Kreitner y Kinicki se incorpora porque concibe el cambio como un proceso sistémico que responde tanto a presiones internas como externas. En empresas medianas, donde el entorno competitivo y las tensiones internas comienzan a intensificarse, este modelo permite comprender el cambio como una respuesta adaptativa del sistema organizacional. Su énfasis en diagnóstico, implementación y consolidación facilita gestionar transformaciones sin

fragmentar la organización. Además, integra factores humanos, estructurales y ambientales, lo que resulta coherente con el nivel de complejidad propio de este tipo de empresas.

Finalmente, los 7 Pasos para Guiar el Cambio de Richard Luecke se ubican en el clúster de empresas medianas por su enfoque práctico y orientado a resultados. Este modelo permite iniciar el cambio en unidades específicas y escalarlo progresivamente, estrategia especialmente útil en organizaciones que no pueden transformar todo el sistema de manera simultánea. En empresas medianas, donde la capacidad de absorción del cambio es limitada, este enfoque favorece la experimentación controlada y el aprendizaje organizacional. Su énfasis en resultados tangibles y ajustes continuos lo convierte en un complemento eficaz de los modelos más diagnósticos, reforzando su pertinencia dentro de este clúster.

El tercer clúster, correspondiente a las empresas grandes, agrupa organizaciones caracterizadas por una elevada complejidad estructural, múltiples niveles jerárquicos, alta formalización de procesos y la coexistencia de diversas unidades de negocio. Estas organizaciones mantienen una intensa interacción con su entorno externo y presentan dinámicas internas marcadas por la descentralización de la toma de decisiones, la presencia de juegos de poder y la coexistencia de subculturas organizacionales diferenciadas. En este contexto, el cambio organizacional deja de ser un proceso lineal o estrictamente planificado y se configura como un fenómeno prolongado, no lineal y estratégicamente condicionado. El cambio ya no puede entenderse únicamente desde una perspectiva humana o estructural, sino como un proceso sistémico que articula liderazgo, cultura, desempeño, poder y adaptación continua. En este clúster se ubican modelos diseñados para abordar transformaciones complejas y de gran escala, tales como el CAP de General Electric, Kilmann, Pettigrew y Whipp, Kanter et al., Burke y Litwin, French y Bell, Ackerman Anderson y Anderson, y Mark Carnall.

Una vez identificados los modelos propios de las empresas grandes, el Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio (CAP) se incorpora a este clúster debido a su énfasis en el liderazgo visible, la

generación de sentido de urgencia y la alineación simultánea de sistemas, estructuras y personas. Este modelo fue concebido específicamente para organizaciones de gran escala, donde el desafío no es únicamente transformar, sino hacerlo con rapidez sin comprometer la sostenibilidad del cambio. En empresas grandes, la relación entre calidad técnica y aceptación humana resulta crítica, ya que incluso las soluciones estratégicamente sólidas pueden fracasar si no logran legitimidad organizacional. El CAP permite coordinar transformaciones profundas manteniendo coherencia interna y control del proceso, integrando resultados de corto plazo con una visión estratégica de largo alcance. Por ello, su aplicabilidad resulta especialmente pertinente en organizaciones altamente formalizadas, competitivas y sometidas a presiones constantes del entorno.

El Modelo de Cambio del Sistema Total de Ralph Kilmann se integra a este clúster porque concibe a la organización como un sistema integral compuesto por múltiples dimensiones interdependientes. En empresas grandes, los cambios parciales o aislados suelen generar impactos limitados o resistencias estructurales, lo que hace necesario intervenir de manera simultánea en aspectos como la cultura, la estrategia, el liderazgo, el trabajo en equipo y los sistemas de recompensa. El enfoque de Kilmann permite abordar transformaciones profundas y sostenibles mediante un proceso estructurado que incorpora retroalimentación continua y aprendizaje organizacional. Su lógica sistémica reconoce que el cambio efectivo requiere coherencia entre los distintos subsistemas organizacionales. La complejidad metodológica del modelo y su elevado nivel de exigencia en términos de recursos y capacidades explican su idoneidad para organizaciones grandes, capaces de sostener procesos de cambio prolongados y de alta intensidad.

El Modelo de Gestión del Cambio de Andrew Pettigrew y Richard Whipp se ubica en el clúster de empresas grandes debido a su concepción del cambio como un proceso emergente, político y profundamente contextual. En organizaciones de gran escala, el cambio estratégico no puede comprenderse como una sucesión lineal de etapas, sino como el resultado de la interacción dinámica

entre contexto, contenido y proceso. Este modelo permite analizar cómo la historia organizacional, la cultura interna, el entorno competitivo y las relaciones de poder influyen en la dirección y el ritmo de la transformación. Su enfoque resulta especialmente adecuado para empresas grandes que operan en entornos turbulentos y complejos, donde la capacidad de adaptación continua es más relevante que el control rígido del cambio. De este modo, Pettigrew y Whipp ofrecen un marco analítico robusto para comprender y gestionar la complejidad inherente a las transformaciones estratégicas de gran escala.

El modelo de los Diez Mandamientos para Ejecutar el Cambio, propuesto por Kanter, Stein y Jick, se incorpora a este clúster porque integra de manera explícita las dimensiones estratégicas, culturales y políticas del cambio organizacional. En empresas grandes, el éxito de una transformación no depende únicamente de una planificación técnica adecuada, sino de la capacidad para construir coaliciones, asegurar patrocinio político y generar legitimidad interna. Este modelo reconoce que el cambio implica la gestión de múltiples actores con intereses divergentes y niveles variables de poder e influencia. Al ofrecer lineamientos claros para movilizar a la organización, coordinar esfuerzos y sostener el compromiso a lo largo del tiempo, los Diez Mandamientos resultan especialmente aplicables en contextos organizacionales complejos. Su inclusión en este clúster se justifica por su capacidad para abordar la ejecución del cambio en organizaciones extensas y altamente diferenciadas.

El Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke y Litwin se ubica en el clúster de empresas grandes debido a su enfoque causal y multinivel, que distingue claramente entre variables transformacionales y transaccionales. En organizaciones de gran escala, los procesos de cambio suelen originarse en presiones del entorno externo, lo que exige ajustes profundos en liderazgo, estrategia y cultura antes de que los cambios se reflejen en los sistemas operativos. Este modelo permite comprender de manera estructurada cómo las decisiones estratégicas influyen en el desempeño organizacional, facilitando diagnósticos complejos y orientando intervenciones coherentes. Su capacidad para vincular factores externos, internos y resultados organizacionales lo convierte en una herramienta

especialmente útil para organizaciones altamente formalizadas y con múltiples unidades operativas, donde la alineación sistémica resulta clave para la efectividad del cambio.

El Modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell se incorpora al clúster de empresas grandes porque propone intervenciones planificadas a nivel del sistema total, sustentadas en la investigación-acción y la participación amplia de los miembros de la organización. En empresas de gran escala, la sostenibilidad del cambio requiere procesos de aprendizaje colectivo, desarrollo del liderazgo y transformación cultural progresiva, más allá de soluciones puntuales o de corto plazo. Este modelo enfatiza la importancia de involucrar a los actores organizacionales en el diagnóstico y la implementación del cambio, favoreciendo la apropiación y la institucionalización de nuevas prácticas. Su enfoque resulta coherente con contextos organizacionales complejos, donde el cambio debe consolidarse a lo largo del tiempo. La profundidad metodológica y el alcance organizacional del modelo explican su adecuación para empresas grandes con estructuras formales y procesos consolidados.

La Hoja de Ruta del Líder del Cambio, desarrollada por Ackerman Anderson y Dean Anderson, se ubica en este clúster debido a su enfoque integral, que articula contenido, proceso y personas a lo largo de múltiples fases interdependientes. En empresas grandes, los procesos de cambio suelen extenderse en el tiempo y afectar simultáneamente a diversas áreas y niveles jerárquicos, lo que exige una guía que combine flexibilidad con estructura. Este modelo ofrece un marco claro para sostener la transformación, enfatizando la alineación sistémica, el liderazgo consciente y el aprendizaje continuo. Su orientación hacia la coherencia entre estrategia, cultura y ejecución resulta especialmente relevante en organizaciones complejas, donde la fragmentación puede debilitar el impacto del cambio. Por estas características, la Hoja de Ruta del Líder del Cambio se presenta como un modelo adecuado para gestionar transformaciones de gran escala.

Finalmente, el Modelo de Gestión del Cambio de Mark Carnall se incorpora al clúster de empresas grandes porque reconoce explícitamente la complejidad, la ambigüedad y el carácter no lineal

del cambio organizacional. Carnall enfatiza la interacción constante entre factores estructurales, culturales y humanos, integrando la dimensión estratégica del cambio con la transición psicológica de las personas. En organizaciones grandes, donde el entorno es altamente incierto y el cambio tiene tendencia a ser continuo, este enfoque resulta especialmente pertinente. El modelo no se apoya en planes rígidos, sino en el desarrollo de capacidades adaptativas que permitan a la organización responder de manera flexible a los desafíos emergentes. De este modo, Carnall aporta una visión integradora que refuerza la comprensión del cambio como un proceso dinámico y sistémico, adecuado para contextos organizacionales complejos y de gran escala.

Existe una interrelación clara entre el cuadro de “Simplicidad estructural, bajo nivel de formalización y fuerte énfasis en el individuo” (empresas pequeñas) y el cuadro de “Nivel intermedio de complejidad organizacional” (empresas medianas). Esta relación se fundamenta en que varios modelos actúan como puente evolutivo entre ambos contextos. En particular, el Modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein (1988) conecta ambos niveles, ya que conserva la lógica secuencial del cambio, propia de organizaciones simples, pero incorpora la dimensión cultural y la seguridad psicológica, necesarias cuando surgen áreas funcionales y mandos medios. Esto indica una continuidad conceptual: el cambio deja de ser solo conductual y comienza a institucionalizarse culturalmente.

Otra interrelación relevante se presenta entre el cuadro de “Nivel intermedio de complejidad organizacional” (empresas medianas) y el cuadro de “Enfoque sistémico, estratégico y multinivel” (empresas grandes). Esta relación se explica porque los modelos de empresas medianas preparan a la organización para pensar el cambio como un fenómeno sistémico. Modelos como 7-S, Congruencia, Cummings y Worley, y Kotter desarrollan capacidades de alineación interna, liderazgo distribuido y coordinación interfuncional, que son condiciones necesarias para aplicar posteriormente modelos más complejos como Pettigrew y Whipp, Burke-Litwin o Kilmann. No existe ruptura, sino una maduración progresiva del enfoque del cambio.

También se observa una interrelación interna dentro del clúster de empresas grandes, específicamente entre el Modelo de Desarrollo Organizacional (French y Bell), el Modelo de Burke y Litwin y el Modelo de Cambio del Sistema Total (Kilmann). Estos enfoques comparten una visión del cambio como un proceso profundo, multicausal y de largo plazo, donde cultura, liderazgo, estructura y desempeño están interconectados. La relación entre estos modelos refuerza la idea de que, en organizaciones grandes, el cambio no puede gestionarse de forma fragmentada ni acelerada sin riesgos, sino mediante intervenciones integrales y sostenidas.

Una contradicción estructural importante se presenta entre el cuadro de "Simplicidad estructural" (empresas pequeñas) y el cuadro de "Enfoque sistémico, estratégico y multinivel" (empresas grandes). Esta contradicción se debe a que los modelos del primer clúster asumen control directo del cambio, baja ambigüedad y mínima política organizacional, mientras que los modelos del tercer clúster reconocen explícitamente la complejidad, el poder, los intereses divergentes y la no linealidad del cambio. Aplicar modelos como CAP, Pettigrew y Whipp o Carnall en empresas pequeñas puede generar sobrecarga metodológica y resistencia innecesaria, mientras que usar modelos simples como Lewin o ADKAR en grandes corporaciones puede resultar reduccionista e ineficaz.

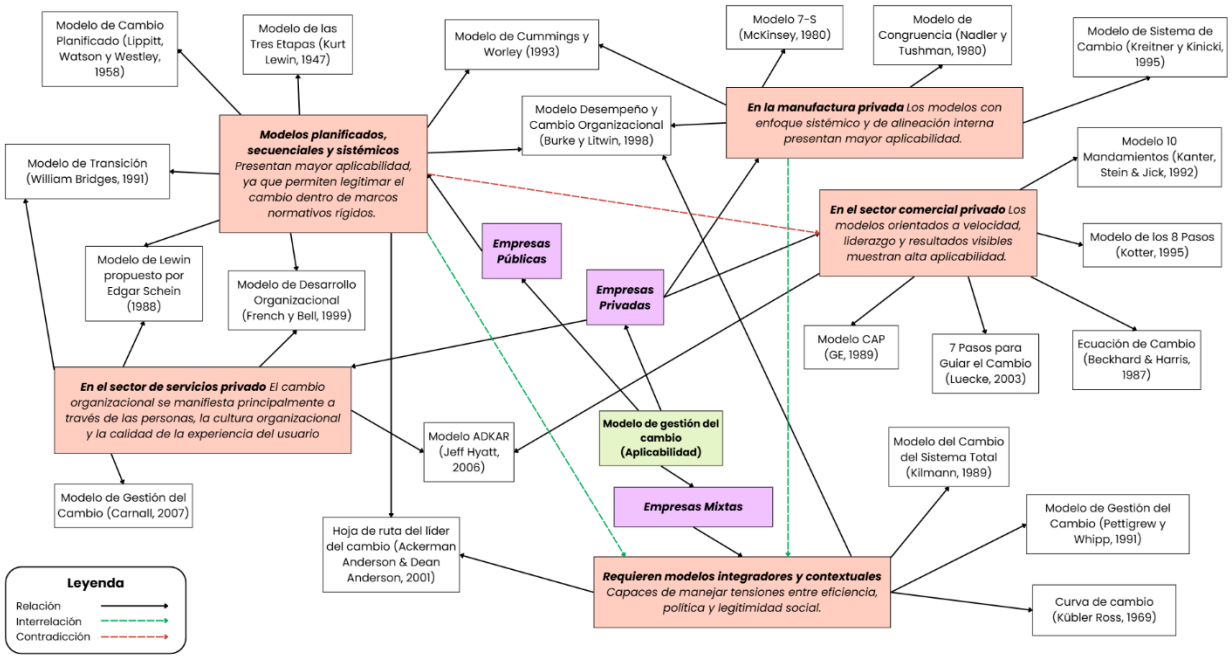
**Análisis de Aplicabilidad – por su naturaleza/Origen de Fondo**

El análisis de la aplicabilidad de los modelos de gestión del cambio organizacional requiere reconocer que las organizaciones no enfrentan los procesos de transformación bajo condiciones homogéneas. En este sentido, la clasificación de los modelos de cambio en clústeres de empresas públicas, privadas y mixtas responde a un criterio analítico que permite comprender cómo distintas lógicas organizacionales demandan enfoques diferenciados de intervención. Esta segmentación se sustenta en la naturaleza de la propiedad y la finalidad organizacional, dado que, como señala Idalberto Chiavenato (2007), "las empresas pueden clasificarse según la propiedad del capital en públicas, privadas y mixtas, diferenciándose por el grado de participación estatal y por los objetivos que orientan

su gestión, ya sea el interés social, la rentabilidad económica o una combinación de ambos". A partir de esta distinción, el presente análisis examina la coherencia entre las necesidades estructurales y culturales de cada tipo de organización, los alcances, supuestos y énfasis de los principales modelos de cambio organizacional, con el fin de justificar su ubicación, así como las interrelaciones y contradicciones que emergen dentro de cada clúster.

**Figura 12**

*Análisis de aplicabilidad por su naturaleza/Origen de Fondo*




*Nota:* La imagen muestra las relaciones de los modelos en función de su Aplicabilidad mediante los tipos de las Empresas

El primer clúster, empresas públicas, abarca organizaciones caracterizadas por un alto nivel de formalización, fuerte regulación normativa, estabilidad estructural y una orientación prioritaria al cumplimiento de objetivos sociales y de servicio público. En este tipo de entidades, la toma de decisiones se encuentra condicionada por marcos legales, procedimientos administrativos y dinámicas

políticas, lo que limita la velocidad del cambio y exige elevados niveles de legitimidad institucional. El cambio organizacional no se concibe como una respuesta inmediata al mercado, sino como un proceso gradual, planificado y sujeto a control formal. En consecuencia, resultan más aplicables los modelos que ofrecen estructuras secuenciales, énfasis en diagnóstico, participación y estabilización del cambio, así como aquellos que reconocen la importancia de la cultura institucional y la transición psicológica del personal. En este clúster se ubican el modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin, el modelo de Cambio Planificado de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, el modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein, el Modelo de Transición de William Bridges, el modelo de Thomas Cummings y Christopher Worley, y el Modelo de Desarrollo Organizacional de Wendell French y Cecil Bell.

Una vez identificados los modelos correspondientes a las empresas públicas, puede afirmarse que el modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin se ubica en este clúster debido a su lógica secuencial, controlada y propia de estructuras burocráticas. Las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento permiten preparar institucionalmente a la organización antes de introducir modificaciones, aspecto fundamental en contextos donde el cambio debe ser autorizado, documentado y respaldado normativamente. En empresas públicas, este modelo facilita reducir la resistencia asociada a la estabilidad laboral y a la tradición administrativa, al promover procesos graduales y previsibles. Asimismo, la etapa de recongelamiento resulta especialmente pertinente, ya que permite institucionalizar nuevas prácticas mediante reglamentos, procedimientos y normativas formales, asegurando la continuidad del cambio más allá de coyunturas políticas o administrativas. Por estas razones, el modelo de Lewin se adapta adecuadamente a organizaciones públicas con alta formalización y baja tolerancia a cambios abruptos.

El modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley se incorpora al clúster de empresas públicas porque enfatiza el rol del agente de cambio y la relación de apoyo entre este y la organización, elemento clave en contextos institucionales. En el sector público, los procesos de

transformación suelen requerir acompañamiento técnico, asesoría externa y construcción de confianza entre actores internos, lo que se alinea con la lógica de este modelo. Sus etapas de diagnóstico, acción y finalización permiten desarrollar cambios de manera formalmente estructurada, respetando los procedimientos administrativos y la jerarquía organizacional. Además, la explicitación del cierre del proceso resulta coherente con la necesidad de dejar evidencia documental y asegurar la transferencia de capacidades al interior de la institución. Este enfoque refuerza la legitimidad del cambio y reduce la percepción de imposición, justificando su aplicabilidad en empresas públicas.

El modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein se ubica en el clúster de empresas públicas debido a su incorporación de la dimensión cultural y de la seguridad psicológica en el proceso de cambio. En organizaciones públicas, los valores institucionales, las normas históricas y las identidades profesionales suelen estar profundamente arraigadas, generando resistencias que no pueden explicarse únicamente desde lo estructural. Schein amplía el enfoque clásico al reconocer que el cambio implica procesos de desaprendizaje y aprendizaje organizacional, los cuales solo son posibles si las personas perciben un entorno seguro y legítimo. Este enfoque resulta especialmente pertinente en contextos donde la estabilidad laboral es alta y la resistencia se manifiesta de forma pasiva. Al abordar el cambio desde la cultura institucional, el modelo de Schein permite gestionar transformaciones profundas sin generar rupturas abruptas, reforzando su aplicabilidad en empresas públicas.

El Modelo de Transición de William Bridges se integra al clúster de empresas públicas porque aborda el cambio desde la experiencia psicológica interna de las personas, aspecto crítico en organizaciones caracterizadas por estabilidad y permanencia laboral. En este tipo de entidades, los procesos de cambio suelen implicar pérdidas simbólicas asociadas a roles, rutinas y formas tradicionales de trabajo, generando incertidumbre y resistencia emocional. Bridges permite comprender estas reacciones a través de las fases de finalización, zona neutral y nuevo comienzo, ofreciendo una guía para acompañar al personal durante la transición. Su enfoque resulta particularmente relevante en contextos

donde los cambios son graduales pero prolongados, y donde la falta de gestión emocional puede derivar en resistencia pasiva o desmotivación. Por ello, este modelo complementa los enfoques estructurales al explicar la dimensión humana del cambio en empresas públicas.

El modelo de Cummings y Worley se ubica en el clúster de empresas públicas por su enfoque de cambio planificado, sistémico y basado en diagnóstico organizacional. En este tipo de organizaciones, la legitimidad del cambio depende en gran medida de análisis formales, participación de actores clave y procesos claramente estructurados. Este modelo propone fases de entrada, diagnóstico, intervención, evaluación e institucionalización, lo que se ajusta a los requerimientos administrativos y de control propios del sector público. Además, su orientación participativa permite involucrar a distintos niveles jerárquicos, favoreciendo el compromiso y reduciendo la resistencia. La institucionalización del cambio resulta especialmente pertinente en empresas públicas, donde las transformaciones deben sostenerse más allá de los cambios de autoridades, justificando plenamente su inclusión en este clúster.

Finalmente, el Modelo de Desarrollo Organizacional de French y Bell se incorpora al clúster de empresas públicas debido a su enfoque de largo plazo, orientado al aprendizaje organizacional y a la transformación del sistema total. En organizaciones públicas, donde los cambios deben ser sostenibles y culturalmente aceptados, este modelo permite intervenir de manera progresiva en procesos, estructuras y relaciones humanas. Su énfasis en la investigación-acción, la retroalimentación y el desarrollo de capacidades internas resulta coherente con entornos donde la imposición de cambios rápidos suele generar resistencia. Además, al promover la participación y el desarrollo del liderazgo, este enfoque contribuye a fortalecer la capacidad adaptativa de la institución, lo que refuerza su aplicabilidad en contextos públicos altamente formalizados.

El segundo clúster, empresas privadas, abarca organizaciones orientadas principalmente a la generación de valor económico, la competitividad y la eficiencia operativa, donde el cambio organizacional suele responder a presiones del mercado, innovación tecnológica y exigencias de

desempeño. A diferencia del sector público, estas empresas presentan mayor flexibilidad estructural, capacidad de decisión ágil y una orientación clara a resultados, aunque el enfoque del cambio varía según la naturaleza de su actividad productiva. Por ello, dentro de este clúster se identifican subdinámicas diferenciadas en los sectores comercial, manufacturero y de servicios. En términos generales, los modelos aplicables en empresas privadas privilegian el liderazgo, mejorando la competitividad, alineación con la estratégica, la obtención de resultados visibles y la movilización rápida de las personas. En este clúster se ubican el modelo de los 8 Pasos de John Kotter, el Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio (CAP) de General Electric, el modelo de los Diez Mandamientos de Rosabeth Moss Kanter, Stein y Jick, el modelo 7-S de McKinsey, el modelo de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, el modelo de Sistema de Cambio de Robert Kreitner y Angelo Kinicki, los 7 Pasos para Guiar el Cambio de Richard Luecke, la Ecuación de Cambio de Richard Beckhard y Reuben Harris, y el modelo ADKAR de Jeff Hiatt.

En el sector comercial privado, el cambio organizacional se caracteriza por la necesidad de rapidez, adaptación constante al mercado y generación de resultados visibles en el corto plazo, debido a la alta presión competitiva y a la volatilidad de las preferencias del consumidor. En este contexto, el modelo de los 8 Pasos de John Kotter se ubica por su énfasis en la creación de urgencia, el liderazgo fuerte y la consolidación de victorias tempranas, elementos fundamentales para sostener el impulso del cambio en entornos dinámicos. De manera complementaria, el Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio (CAP) y el modelo de los Diez Mandamientos de Rosabeth Moss Kanter, Stein y Jick resultan pertinentes porque permiten alinear estrategia, liderazgo y personas en procesos de transformación rápida, sin perder coherencia organizacional. Asimismo, la Ecuación de Cambio de Richard Beckhard y Reuben Harris, junto con el modelo ADKAR de Jeff Hiatt, se integran como enfoques operativos que facilitan la movilización individual y la superación de resistencias. En conjunto, estos modelos se

relacionan por su orientación pragmática, su foco en la ejecución efectiva del cambio y su adecuación a organizaciones comerciales orientadas al desempeño y a la velocidad estratégica.

En las empresas privadas del sector manufacturero, el cambio organizacional se encuentra condicionado por la necesidad de eficiencia operativa, estandarización de procesos y control riguroso del desempeño, ya que cualquier alteración impacta directamente en costos, calidad y continuidad productiva. En este contexto, los modelos con enfoque sistémico y de alineación interna presentan mayor aplicabilidad. El modelo 7-S de McKinsey se ubica en este subclúster porque permite analizar la coherencia entre estrategia, estructura, sistemas, habilidades y personas, aspectos críticos en entornos productivos complejos y altamente interdependientes. De forma complementaria, el modelo de Congruencia de Nadler y Tushman facilita identificar desajustes entre tareas, estructura formal, personas y organización informal que suelen generar ineficiencias operativas. Asimismo, la Ecuación de Cambio de Beckhard y Harris aporta un criterio pragmático para evaluar la viabilidad del cambio antes de su implementación, reduciendo riesgos asociados a interrupciones productivas. En conjunto, estos modelos se relacionan por concebir el cambio como un proceso integral que debe sostener la estabilidad operativa, minimizar la variabilidad y asegurar la continuidad del desempeño organizacional en contextos industriales altamente controlados.

El sector de servicios privados se caracteriza por ser intensivo en capital humano, interacción directa con el cliente y producción de valor a través de experiencias, conocimiento y relaciones. A diferencia de los sectores comercial y manufacturero, el desempeño organizacional en los servicios depende en gran medida del comportamiento, la actitud y la cultura de los colaboradores, ya que el "producto" se genera en el momento de la interacción. En este tipo de empresas, el cambio organizacional no se manifiesta principalmente a través de estructuras formales o procesos técnicos, sino mediante transformaciones en prácticas cotidianas, valores, estilos de liderazgo y percepciones individuales. Por ello, los modelos con enfoque humano, psicológico y cultural presentan mayor

aplicabilidad, mientras que los enfoques excesivamente mecanicistas o estructurales resultan limitados si no se complementan con una gestión consciente de las personas. En este subclúster se ubican el modelo ADKAR de Jeff Hiatt, el Modelo de Transición de William Bridges, el modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein y el Modelo de Gestión del Cambio de Mark Carnall.

El modelo ADKAR de Jeff Hiatt se ubica en el sector de servicios privados debido a su enfoque individual, secuencial y operativo del cambio, plenamente coherente con organizaciones donde el desempeño depende directamente de la conducta de cada colaborador. En empresas de servicios, el cambio organizacional solo se materializa cuando las personas desarrollan conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo para actuar de manera diferente frente al cliente. ADKAR permite identificar con precisión en qué etapa se encuentra cada individuo y diseñar intervenciones específicas para superar resistencias, lo que resulta especialmente útil en contextos donde la calidad del servicio puede deteriorarse rápidamente ante una mala adopción del cambio. Además, su estructura clara facilita la gestión del cambio en entornos dinámicos, sin requerir sistemas complejos de planificación, reforzando su pertinencia en empresas de servicios altamente dependientes del compromiso humano.

El Modelo de Transición de William Bridges se incorpora al sector de servicios privados debido a su énfasis en la experiencia psicológica del cambio, aspecto crítico en organizaciones intensivas en relaciones humanas. En este tipo de empresas, los cambios suelen implicar pérdidas simbólicas asociadas a rutinas, formas de atención al cliente o identidades profesionales, generando reacciones emocionales que impactan directamente en la calidad del servicio. Bridges permite comprender estas respuestas a través de las fases de finalización, zona neutral y nuevo comienzo, ofreciendo un marco para acompañar a los colaboradores durante la transición. Su aplicabilidad se justifica porque ayuda a gestionar la incertidumbre y la ambigüedad propias de los servicios, donde la resistencia emocional puede traducirse rápidamente en desmotivación, rotación o deterioro de la experiencia del usuario. Por ello, este modelo resulta especialmente pertinente en organizaciones centradas en personas.

El modelo de Lewin reinterpretado por Edgar Schein se ubica en el sector de servicios privados debido a su énfasis en la cultura organizacional y en la seguridad psicológica como condiciones para el cambio. En este tipo de empresas, los valores, creencias y normas informales influyen directamente en la forma en que los colaboradores interactúan con los clientes y entre sí. Schein amplía el modelo clásico de Lewin al reconocer que el cambio implica procesos de desaprendizaje cultural, los cuales solo son posibles cuando las personas se sienten seguras para cuestionar prácticas arraigadas. Este enfoque resulta particularmente relevante en servicios, donde los comportamientos habituales están profundamente interiorizados y no pueden modificarse únicamente mediante normas o incentivos. Así, el modelo de Schein permite abordar el cambio desde la raíz cultural, favoreciendo transformaciones sostenibles en la experiencia del servicio.

Finalmente, el Modelo de Gestión del Cambio de Mark Carnall se integra al sector de servicios privados debido a su reconocimiento explícito de la complejidad, ambigüedad y carácter no lineal del cambio organizacional. En este tipo de empresas, los procesos de transformación se desarrollan en entornos dinámicos, con múltiples interacciones humanas y respuestas impredecibles. Carnall concibe el cambio como un proceso continuo de adaptación, integrando dimensiones estratégicas, culturales y psicológicas. Su enfoque resulta pertinente porque permite comprender la resistencia, la ansiedad y la incertidumbre como respuestas normales, no como fallas del proceso. Además, su énfasis en el aprendizaje organizacional y la adaptación constante refuerza la capacidad de las empresas de servicios para sostener el cambio en el tiempo, manteniendo la calidad del servicio y la coherencia cultural.

El tercer clúster, empresas mixtas, abarca organizaciones que combinan lógicas de gestión pública y privada, operando simultáneamente bajo exigencias de eficiencia económica, control estatal, legitimidad social y sostenibilidad financiera. Estas empresas suelen desenvolverse en contextos de alta complejidad institucional, donde coexisten marcos normativos rígidos, presiones políticas y dinámicas competitivas propias del mercado. En este tipo de organizaciones, el cambio organizacional no puede

gestionarse exclusivamente desde enfoques lineales o acelerados, ya que requiere equilibrar intereses divergentes, múltiples actores y horizontes temporales distintos. En consecuencia, resultan más aplicables los modelos que conciben el cambio como un proceso sistémico, contextual y estratégico, capaz de integrar cultura, poder, desempeño y adaptación continua. En este clúster se ubican el Modelo de Gestión del Cambio de Andrew Pettigrew y Richard Whipp, el Modelo del Cambio del Sistema Total de Ralph Kilmann, el Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de W. Warner Burke y George Litwin, la Hoja de Ruta del Líder del Cambio de Linda Ackerman Anderson y Dean Anderson, y el Modelo de Gestión del Cambio de Mark Carnall.

Una vez identificados los modelos correspondientes a las empresas mixtas, puede afirmarse que el modelo de Gestión del Cambio de Andrew Pettigrew y Richard Whipp se ubica en este clúster debido a su enfoque contextual, procesual y político del cambio, especialmente pertinente en organizaciones donde coexisten lógicas públicas y privadas. En las empresas mixtas, el cambio estratégico rara vez puede comprenderse como una secuencia lineal de etapas, pues se encuentra condicionado por la historia institucional, la cultura organizacional, los marcos regulatorios y las relaciones de poder entre actores internos y externos. Este modelo resulta aplicable porque analiza el cambio a partir de la interacción entre contexto (presiones del entorno, regulación, expectativas sociales), contenido (qué se transforma: estructura, estrategia, procesos o servicios) y proceso (cómo se implementa: negociación, aprendizaje, ajuste y legitimación). En consecuencia, permite explicar por qué una misma iniciativa puede avanzar en algunas áreas y estancarse en otras, dependiendo de coaliciones internas, capacidad de coordinación y niveles de apoyo político. Asimismo, su lógica favorece una lectura realista del cambio en empresas mixtas, donde la eficiencia debe equilibrarse con la rendición de cuentas y la legitimidad pública, evitando interpretaciones reduccionistas centradas únicamente en resultados económicos o en cumplimiento normativo.

El Modelo del Cambio del Sistema Total de Ralph Kilmann se incorpora al clúster de empresas mixtas debido a su concepción integral de la organización como un sistema compuesto por múltiples dimensiones interdependientes. En este tipo de empresas, los cambios parciales suelen generar resistencias o resultados limitados, ya que no abordan las tensiones estructurales y culturales subyacentes. Kilmann propone intervenciones simultáneas en estrategia, cultura, liderazgo, trabajo en equipo y sistemas de recompensas, lo que resulta especialmente pertinente en contextos híbridos. Su enfoque permite gestionar transformaciones profundas sin privilegiar exclusivamente la lógica económica o la lógica política, sino integrando ambas. La complejidad metodológica del modelo se justifica en organizaciones mixtas que cuentan con la capacidad institucional necesaria para sostener procesos de cambio de largo plazo.

Modelo de Desempeño y Cambio Organizacional de W. Warner Burke y George Litwin se ubica en el clúster de empresas mixtas debido a su enfoque causal y multinivel, especialmente adecuado para contextos donde coexisten presiones públicas y privadas. En estas organizaciones, los cambios suelen originarse en fuerzas externas regulación, políticas públicas, competencia de mercado que impactan primero en variables transformacionales como liderazgo, estrategia y cultura, antes de reflejarse en variables transaccionales como sistemas, estructuras y prácticas operativas. Este modelo resulta pertinente porque permite trazar relaciones causa–efecto entre decisiones estratégicas y resultados de desempeño, evitando intervenciones aisladas que ignoren la complejidad institucional. Asimismo, su estructura analítica facilita priorizar palancas de cambio según el origen de la presión y el nivel organizacional afectado. En empresas mixtas, donde la sostenibilidad exige equilibrar eficiencia económica y legitimidad social, el modelo de Burke y Litwin ofrece un marco riguroso para diseñar intervenciones coherentes, secuenciadas y alineadas con ambos objetivos.

La Hoja de Ruta del Líder del Cambio de Linda Ackerman Anderson y Dean Anderson se ubica en el clúster de empresas mixtas debido a su enfoque integral, que articula de manera coherente

contenido, proceso y personas a lo largo del cambio organizacional. En este tipo de organizaciones, donde convergen exigencias de eficiencia propias del sector privado y demandas de control, transparencia y legitimidad social del sector público, los procesos de transformación suelen ser prolongados y altamente sensibles al liderazgo. Este modelo resulta especialmente pertinente porque proporciona una guía estructurada pero flexible, capaz de adaptarse a contextos híbridos sin imponer soluciones rígidas. Su énfasis en la alineación sistémica, la claridad del propósito y el desarrollo de capacidades de liderazgo permite gestionar el cambio como un proceso continuo y no como un evento aislado. Asimismo, al integrar la dimensión humana con la estratégica, la hoja de ruta facilita sostener el cambio en el tiempo, equilibrando resultados operativos con estabilidad institucional, condición clave en las empresas mixtas.

Para concluir el clúster de empresas mixtas, el Modelo de Gestión del Cambio de Mark Carnall se ubica en este contexto debido a su reconocimiento explícito de la complejidad, ambigüedad y naturaleza no lineal del cambio organizacional. En las empresas mixtas, los procesos de transformación se desarrollan en escenarios caracterizados por incertidumbre, múltiples intereses y cambios simultáneos en el entorno político, económico y social. El enfoque de Carnall resulta especialmente pertinente porque concibe el cambio como un proceso continuo de adaptación, donde las organizaciones deben desarrollar capacidades para aprender, ajustarse y responder a presiones contradictorias. Además, integra la dimensión estratégica con la transición psicológica de las personas, reconociendo que la resistencia y la ansiedad frente al cambio son respuestas normales en contextos híbridos. Este modelo permite gestionar el cambio sin depender exclusivamente de planes rígidos, favoreciendo enfoques flexibles y adaptativos. Por ello, Carnall aporta una visión realista y dinámica del cambio, adecuada para organizaciones mixtas que operan en entornos complejos y en permanente transformación.

Existe una interrelación directa entre el cuadro “Modelos planificados, secuenciales y sistémicos” (sector público) y el cuadro “Requieren modelos integradores y contextuales” (empresas mixtas). Esta relación se fundamenta en que ambos reconocen la necesidad de legitimación institucional, análisis previo y sostenibilidad del cambio. Mientras que en las empresas públicas la legitimación se apoya en marcos normativos rígidos, en las empresas mixtas esta legitimación debe ampliarse para incorporar presiones de mercado y expectativas sociales. Modelos como Cummings y Worley, Burke y Litwin, French y Bell y la Hoja de Ruta de Ackerman Anderson funcionan como puentes conceptuales, ya que mantienen una lógica planificada, pero permiten integrar múltiples intereses y niveles organizacionales.

Otra interrelación relevante se observa entre el cuadro “En la manufactura privada los modelos con enfoque sistémico y de alineación interna presentan mayor aplicabilidad” y el cuadro “Requieren modelos integradores y contextuales”. Esta relación se explica porque los modelos sistémicos utilizados en manufactura (7-S, Congruencia, Burke–Litwin, Sistema de Cambio) desarrollan capacidades de alineación interna y control del desempeño que son necesarias cuando las empresas evolucionan hacia esquemas mixtos. La diferencia no es conceptual, sino de alcance y contexto: en manufactura privada el foco es la eficiencia, mientras que en empresas mixtas se suma la dimensión política e institucional.

Se observa una contradicción estructural clara entre el cuadro “Modelos planificados, secuenciales y sistémicos” (empresas públicas) y el cuadro “En el sector comercial privado los modelos orientados a velocidad, liderazgo y resultados visibles muestran alta aplicabilidad”. Esta contradicción se debe a que los modelos del sector público asumen estabilidad, gradualidad y control formal del cambio, mientras que los modelos del sector comercial privado presuponen rapidez decisional, flexibilidad estructural y tolerancia al riesgo. Aplicar enfoques acelerados como CAP o Kotter en contextos públicos puede generar resistencia institucional y pérdida de legitimidad, del mismo modo que usar modelos excesivamente burocráticos en empresas comerciales puede ralentizar la respuesta al mercado.

**Tabla 2**

*Modelos de gestión del cambio organizacional: aplicabilidad según el estado de la organización*

| Estado organizacional | Modelos de cambio más aplicables (según autores) | Lógica dominante compartida | Tipo de organización más frecuente |
|---|---|---|---|
| **Organizaciones estables (madurez)** | Lewin (Tres Etapas); Lippitt, Watson y Westley (Cambio Planificado); McKinsey (7-S); Nadler y Tushman (Congruencia); Burke y Litwin (Desempeño y Cambio Organizacional); Cummings y Worley; Kreitner y Kinicki; French y Bell; Carnall | Cambio planificado y racional, sustentado en diagnóstico previo, alineación sistémica, control estructural y búsqueda de coherencia entre estrategia, estructura, cultura y desempeño. | Sector público, manufactura tradicional, grandes corporaciones, instituciones educativas y organizaciones altamente formalizadas. |
| **Organizaciones estables (crecimiento consolidado)** | McKinsey (7-S); Burke y Litwin; Nadler y Tushman; Cummings y Worley; French y Bell; Pettigrew y Whipp | Optimización del desempeño y ajuste estratégico-estructural, con énfasis en la alineación entre estrategia, cultura y sistemas, incorporando sensibilidad al contexto y a las dinámicas políticas | Empresas privadas consolidadas, corporaciones en expansión controlada, organizaciones multinacionales. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | internas propias del crecimiento. | |
| **Organizaciones en declive o con pérdida de competitividad** | Beckhard y Harris (Ecuación del Cambio); Kotter (8 Pasos); ADKAR (modelo de soporte individual); Carnall; CAP (GE); Ackerman y Anderson | Movilización del cambio, generación de sentido de urgencia, liderazgo visible y estructuración de acciones iniciales, combinando dirección estratégica con gestión de la resistencia individual y colectiva. | Empresas maduras en declive, organizaciones sometidas a presión competitiva, procesos de reestructuración y reconversión organizacional. |
| **Organizaciones en crisis o quiebre** | Kotter (8 Pasos); Beckhard y Harris; CAP (GE); Pettigrew y Whipp; Hoja de ruta del líder del cambio (Ackerman y Anderson) | Transformación estratégica profunda con liderazgo directivo, toma de decisiones acelerada, coordinación centralizada y alta presión temporal, acompañada de aprendizaje organizacional forzado. | Organizaciones en crisis financiera, fusiones, adquisiciones, restructuraciones drásticas y situaciones de emergencia. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Cambio centrado en la transición humana y psicológica (transversal)** | Kübler Ross (Curva del Cambio); William Bridges (Modelo de Transición); Edgar Schein | Acompañamiento emocional, reconstrucción de sentido, gestión de pérdidas simbólicas y desarrollo de seguridad psicológica para ayudar la internalización del cambio. | Organizaciones con fuerte identidad profesional: salud, educación, organizaciones sociales e instituciones con alta carga simbólica. |
| **Cambio en entornos dinámicos y de alta incertidumbre** | Kotter; Pettigrew y Whipp; Ackerman y Anderson; CAP (GE) | Adaptación continua, aprendizaje organizacional, flexibilidad estratégica y concepción del cambio como proceso no lineal, político y contextual. | Organizaciones expuestas a entornos volátiles, mercados inestables, alta presión competitiva e innovación constante. |

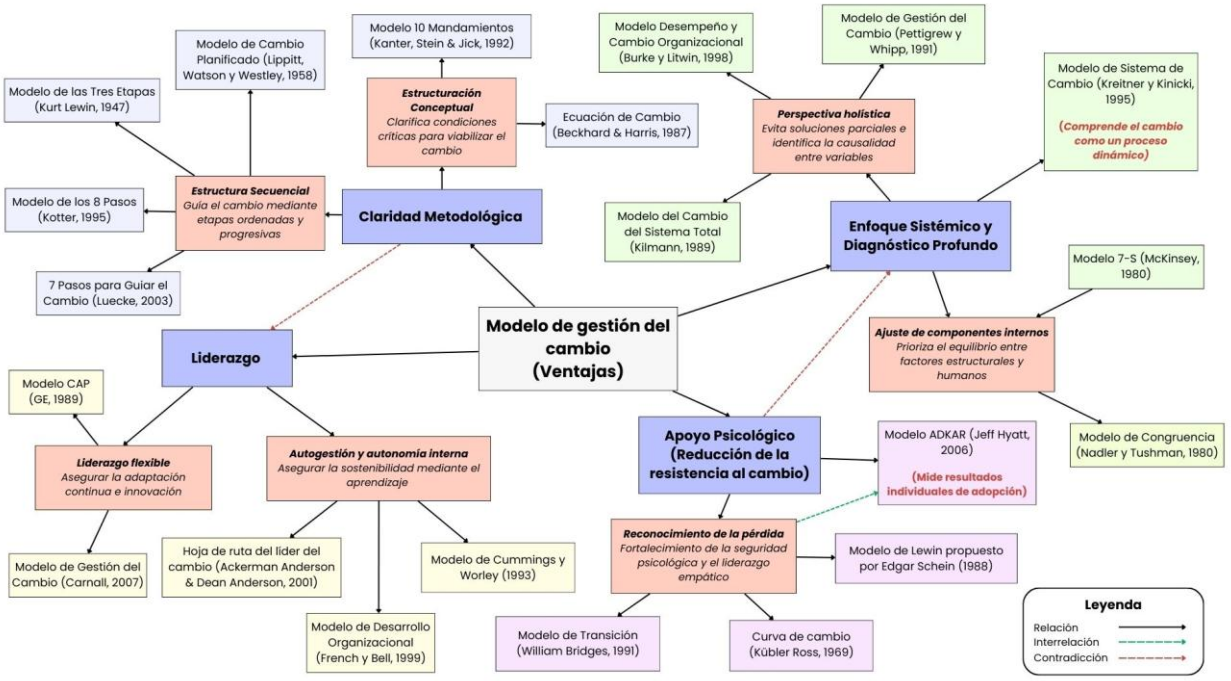
*Nota:* Elaborado por autores

**Análisis de Ventajas**

En este apartado se examinan las principales ventajas de cada uno de los modelos. Donde los resultados se organizaron en cuatro clústeres diferenciados según su ventaja predominante, lo que facilitó el examinar las relaciones de complementariedad y de las tensiones dialécticas existentes entre los distintos enfoques. Estos resultados se presentan de manera visual en la Figura 13, la cual sintetiza la distribución de ventajas. Posteriormente, se dará una descripción detallada de cada clúster, con el fin de profundizar su aporte al proceso de cambio organizacional.

**Figura 13**

*Análisis de ventajas*




*Nota.* La imagen muestra las relaciones de los modelos en función de sus ventajas.

Destacándose como principal, el clúster de *"Claridad Metodológica"* engloba modelos de gestión del cambio cuya esencia radica en reducir la complejidad del proceso de transformación organizacional mediante estructuras explícitas, ordenadas y comprensibles. Este clúster agrupa enfoques que priorizan la operatividad del cambio, entendiendo que uno de los principales obstáculos en los procesos de transformación no es la falta de intención estratégica, sino la ausencia de guías claras para la acción. La claridad metodológica, en este sentido, engloba la definición explícita de fases, pasos, principios o variables críticas que permiten a los actores organizacionales comprender qué hacer, en qué orden y con qué propósito. Desde esta perspectiva, se incluye la secuencia lógica del cambio y su respectiva comunicación a los distintos niveles de la organización.

Asimismo, abarca la capacidad de estos modelos para reducir la incertidumbre, establecer expectativas claras y generar una sensación de control sobre el proceso, especialmente relevante en contextos donde el cambio genera ansiedad, resistencia o ambigüedad. Estos enfoques son particularmente útiles en transformaciones planificadas, cambios estructurales o estratégicos, y entornos organizacionales que demandan previsibilidad, coordinación y seguimiento. De modo que, el cambio es concebido como un proceso lineal susceptible de ser gestionado mediante etapas progresivas, lo que facilita la asignación de responsabilidades, la medición del avance y la identificación de desviaciones. Por ello, los modelos aquí agrupados funcionan como marcos de referencia operativos, más orientados a la ejecución que al diagnóstico profundo o a la gestión emocional del cambio. Su ventaja dominante no reside en explicar la complejidad organizacional, sino en hacer el cambio ejecutable.

Es así como algunos modelos desde una estructura secuencial guían el cambio mediante etapas ordenadas y progresivas. El Modelo de Lewin (1947) organiza el cambio en tres etapas secuenciales: descongelar, cambiar y recongelar. Su ventaja reside en la simplicidad estructural, ya que permite comprender el cambio como un proceso progresivo que inicia con la preparación organizacional, continúa con la implementación de nuevas prácticas y culmina con la estabilización del nuevo estado, funcionando como un marco mínimo de referencia para intervenciones controladas. Esta lógica secuencial evoluciona hacia una mayor sofisticación operativa con el Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958) amplía esta lógica mediante siete fases claramente diferenciadas, incorporando el diagnóstico previo, la evaluación de la capacidad de cambio y la transferencia de responsabilidad a la organización. Ofreciendo mayor detalle a nivel operativo, permitiendo gestionar el proceso con precisión y asegurar su sostenibilidad.

En esta misma línea de estructuración, el Modelo de los Ocho Pasos de Kotter (1995) formaliza el proceso en ocho etapas secuenciales, desde la creación de urgencia hasta la institucionalización del

cambio. Donde, su principal aporte es una hoja de ruta clara y comunicable eficaz para transformaciones estratégicas de gran escala. Asimismo, el modelo de Luecke (2003) estructura el cambio en siete pasos, destacando la implementación progresiva desde áreas periféricas. Enfocando su ventaja en la reducción del riesgo y el aprendizaje incremental, permitiendo ajustes antes de la expansión total del cambio.

Este clúster también se enfoca en la estructuración conceptual, que establecen las condiciones necesarias para que el cambio sea viable, permitiendo anticipar riesgos y alinear voluntades antes de su ejecución. Modelos como la Ecuación de Cambio de Beckhard y Harris (1987) se estructura en cuatro variables críticas que deben coexistir para que el cambio ocurra. Ofreciendo una claridad conceptual condensada que facilita la evaluación de la viabilidad del cambio y la comunicación de sus condiciones mínimas. Finalmente, el Modelo de los Diez Mandamientos de Kanter, Stein y Jick (1992) propone diez principios operativos que actúan como una guía práctica para la implementación del cambio. Destacando su ventaja de traducir la experiencia empírica en acciones concretas y anticipar riesgos críticos.

El segundo clúster se define por un *"Enfoque Sistémico y Diagnóstico Profundo"* que engloba modelos que conciben a la organización como un sistema complejo, dinámico e interdependiente, en el que el cambio en un componente repercute inevitablemente en los demás. A diferencia de los enfoques secuenciales, este clúster prioriza la comprensión profunda del funcionamiento organizacional antes de intervenir, asumiendo que los problemas de desempeño rara vez tienen una causa única o aislada. La ventaja central que los une es su capacidad para identificar desalineaciones estructurales, culturales, estratégicas y humanas, evitando soluciones parciales o superficiales.

Este clúster engloba modelos que ponen énfasis en el diagnóstico integral, el análisis del ajuste interno y la identificación de relaciones causales entre variables organizacionales. Incluye la evaluación del equilibrio entre factores “duros” (estructura, sistemas, estrategia, procesos) y factores “blandos” (personas, cultura, liderazgo, valores), reconociendo que la efectividad organizacional depende de la

coherencia entre ambos. Asimismo, estos enfoques incorporan la idea de que el cambio no puede entenderse únicamente desde una lógica técnica, sino que está influido por dinámicas sociales, políticas e históricas.

Desde esta perspectiva, el cambio es concebido como un proceso sistémico y dinámico, donde las intervenciones deben ser coordinadas y alineadas para evitar efectos no deseados. Los modelos de este clúster engloban también la distinción entre variables estratégicas de alto impacto y variables operativas de soporte, permitiendo priorizar acciones que generen transformaciones sostenibles. Por ello, su fortaleza no radica en ofrecer pasos detallados de implementación, sino en proporcionar una base analítica robusta que oriente decisiones estratégicas de cambio en contextos complejos.

Estos modelos comparten una lógica diagnóstica que busca identificar el ajuste interno entre componentes organizacionales. El Modelo 7-S de McKinsey (1980) y el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1980) se enfocan en el ajuste de componentes internos, priorizando el equilibrio y la coherencia entre factores estructurales y humanos. Estos enfoques analizan la alineación entre estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, permitiendo identificar desajustes internos que limitan la efectividad organizacional. Su principal aporte es ofrecer un diagnóstico integral que evita intervenciones fragmentadas y orienta el diseño de acciones coherentes con la realidad organizacional.

Esta perspectiva se profundiza con el Modelo del Sistema de Cambio de Kreitner y Kinicki (1995), cuya fortaleza radica en integrar simultáneamente los niveles individual, grupal y organizacional. Este enfoque sistémico permite comprender el cambio como un proceso dinámico, en el que las variables estructurales, humanas y culturales interactúan de manera continua. La profundidad analítica se intensifica con el Modelo de Burke y Litwin (1998) y el Sistema Total de Kilmann (1989), los cuales abordan el cambio desde una perspectiva holística que evita soluciones parciales e identifica la causalidad entre las variables. Estos modelos distinguen entre variables transformacionales y

transaccionales, ofreciendo una visión integradora del cambio, permitiendo priorizar intervenciones de alto impacto y comprender por qué ciertas acciones generan resultados sostenibles mientras otras fracasan.

Finalmente, el Modelo de Gestión del Cambio de Pettigrew y Whipp (1991) amplía este clúster al integrar dimensiones históricas, políticas y contextuales, reconociendo que el cambio no es un proceso lineal, sino influido por el entorno y la trayectoria organizacional. Asegurando que la estrategia de cambio sea realista y contextualizada, superando los límites de los enfoques puramente mecanicistas.

El tercer clúster, se centra exclusivamente en el *"Apoyo Psicológico"* engloba modelos que sitúan al individuo en el centro del proceso de cambio, reconociendo que toda transformación organizacional implica respuestas emocionales, pérdidas simbólicas y procesos de adaptación psicológica. Por lo que, su ventaja principal es abordar explícitamente la resistencia como un fenómeno natural y predecible. Este clúster engloba enfoques que legitiman emociones como el miedo, la incertidumbre, la negación o el duelo, y que promueven la seguridad psicológica como condición habilitante del aprendizaje y la adopción de nuevas prácticas. Incluye modelos que diferencian claramente entre el cambio externo (estructural o tecnológico) y la transición interna que viven las personas, permitiendo a los líderes acompañar de manera empática el proceso de adaptación. Asimismo, estos modelos incorporan mecanismos para medir y monitorear la adopción individual, conectando la dimensión emocional con resultados observables.

Desde esta lógica, el cambio es entendido como un proceso subjetivo y progresivo, donde el éxito depende de la capacidad de la organización para generar confianza, sentido y compromiso. Los modelos de este clúster no buscan reemplazar los enfoques estructurales o sistémicos, sino complementarlos, asegurando que la transformación técnica sea acompañada por una transición humana efectiva y sostenible. Por su parte, el Modelo de Transición de Bridges (1991) y la Curva de

Cambio de Kübler Ross (1969) aportan una a ventaja crítica del reconocimiento explícito de la pérdida, legitimando emociones como la negación, el miedo, la frustración o el duelo. Ambos modelos permiten comprender que el cambio organizacional no es un evento puntual, sino un proceso psicológico progresivo que atraviesa fases emocionales diferenciadas. Su aporte central es fortalecer la seguridad psicológica y el liderazgo empático, al proporcionar a los líderes herramientas conceptuales para anticipar reacciones humanas, acompañar a las personas durante la transición y evitar respuestas defensivas que bloqueen la adopción del cambio.

El Modelo de Schein (1988) conecta esta dimensión psicológica con la cultura organizacional, sosteniendo que la seguridad psicológica es un requisito indispensable para el aprendizaje y la modificación de creencias arraigadas. Su ventaja radica en vincular el cambio individual con la transformación cultural profunda, favoreciendo la sostenibilidad a largo plazo. Por su parte, el Modelo ADKAR (2006) se vincula a este clúster desde una lógica complementaria, al instrumentalizar la dimensión psicológica del cambio mediante la medición de resultados individuales de adopción. Siendo esto ventajoso para la evaluación de indicadores observables (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo). Facilitando así, la gestión del cambio en entornos tecnológicos, donde el éxito depende de que cada individuo adopte nuevas prácticas, sistemas o comportamientos de manera sostenida.

Finalmente, el cuarto clúster denominado *"Liderazgo"* engloba modelos orientados a fortalecer las competencias internas de la organización para gestionar el cambio de manera continua, más allá de una intervención puntual. Este clúster parte de la premisa de que, en entornos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad, la ventaja competitiva radica en desarrollar la capacidad organizacional de adaptación, aprendizaje e innovación. Estos enfoques conciben el liderazgo como una capacidad sistémica y distribuida, no limitada a la alta dirección, sino extendida a múltiples niveles de la organización. Englobando modelos que promueven la participación, la autogestión, la reflexión colectiva

y el aprendizaje continuo, utilizando el cambio como una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional.

Asimismo, incluye enfoques que equilibran la necesidad de dirección estratégica con la flexibilidad, permitiendo corregir errores, aprender de la experiencia y ajustar el rumbo de manera permanente. Desde esta perspectiva, el cambio es entendido como un proceso evolutivo y recurrente, más que como un evento aislado. Los modelos de este clúster buscan reducir la dependencia de agentes externos, institucionalizar el aprendizaje y consolidar una cultura que tolere la experimentación y el error. Su ventaja central es asegurar la sostenibilidad del cambio a largo plazo, transformando la organización en un sistema capaz de autorrenovarse frente a entornos turbulentos.

Los modelos del Desarrollo Organizacional (French y Bell; Cummings y Worley; Ackerman Anderson) comparten la ventaja de promover la autogestión y la autonomía interna de las organizaciones. A través del uso de la investigación-acción, estos enfoques buscan asegurar la sostenibilidad del cambio mediante el aprendizaje continuo, reduciendo la dependencia de consultores externos y fortaleciendo la participación en distintos niveles, de modo que el conocimiento y la capacidad de transformación permanezcan dentro del sistema. En esta misma línea, el Modelo CAP de General Electric (1989) introduce una ventaja distintiva al acelerar la ejecución del cambio, equilibrando la calidad técnica de las soluciones con su aceptación social, gracias a un liderazgo visible, movilizador y orientado a resultados. Como complemento, el modelo de Carnall (2007) refuerza el clúster al integrar flexibilidad, liderazgo consciente y evaluación continua, permitiendo aprender de la experiencia, corregir desvíos y transformar el cambio en un proceso recurrente de innovación y adaptación permanente, más que en una intervención puntual.

Cabe destacar que los clústeres de *"Apoyo Psicológico"* y el de "*Enfoque Sistémico y Diagnóstico Profundo*" se contradicen, siendo los modelos con enfoque psicológico los que sostienen que ninguna transformación organizacional será exitosa si no se gestiona primero la transición interna de las

personas, partiendo desde el supuesto de que el cambio real ocurre en la mente y no únicamente en los organigramas. Desde esta perspectiva el cambio real es psicológico y no estructural, en la medida en que la alineación técnica resulta irrelevante si no se gestiona la pérdida o se supera el duelo asociado al abandono del estado anterior.

Por ende, una organización puede presentar una estructura formal y coherente y bien diseñada, pero si las personas no han procesado el duelo y la pérdida, el cambio fracasará. En contraste, los modelos de corte estructural priorizan la alineación sistema organizacional y sostienen que la efectividad depende de la coherencia técnica entre estrategia, estructura y sistemas, más allá del estado emocional inmediato de los actores. Desde esta lógica, el enfoque psicológico resulta especialmente adecuado en contextos de alta sensibilidad humana como fusiones culturales conflictivas, crisis de identidad o reducciones de personal donde la resistencia emocional es la barrera principal y se requiere legitimar el duelo para evitar el sabotaje inconsciente del proceso. Por el contrario, la perspectiva estructural resulta más conveniente en escenarios de elevada complejidad operativa o reingeniería estratégica, en donde los problemas se originan en fallas de diseño organizacional y se requiere asegurar el ajuste mediante diagnósticos profundos, el ajuste funcional entre los distintos componentes antes de intervenir sobre la cultura.

Asimismo, se presentan dos modelos que enfrentan la necesidad de control y claridad contra la realidad emergente y caótica del entorno, en donde los modelos que se encuentran agrupados a la *"Claridad Metodológica"* al ser sistemáticos y fáciles de guiar, es decir lineales, son incapaces de reaccionar ante cambios imprevistos como los modelos pertenecientes a la agrupación de *"Liderazgo"*. En consecuencia, los modelos lineales son ventajosos en entornos de cambio episódico y estable (como implementaciones tecnológicas planificadas), donde el objetivo es claro y se requiere reducir la ansiedad mediante una hoja de ruta predecible que guíe paso a paso la intervención. Mientras que los modelos adaptativos resultan superiores en entornos turbulentos y volátiles, donde la supervivencia depende de

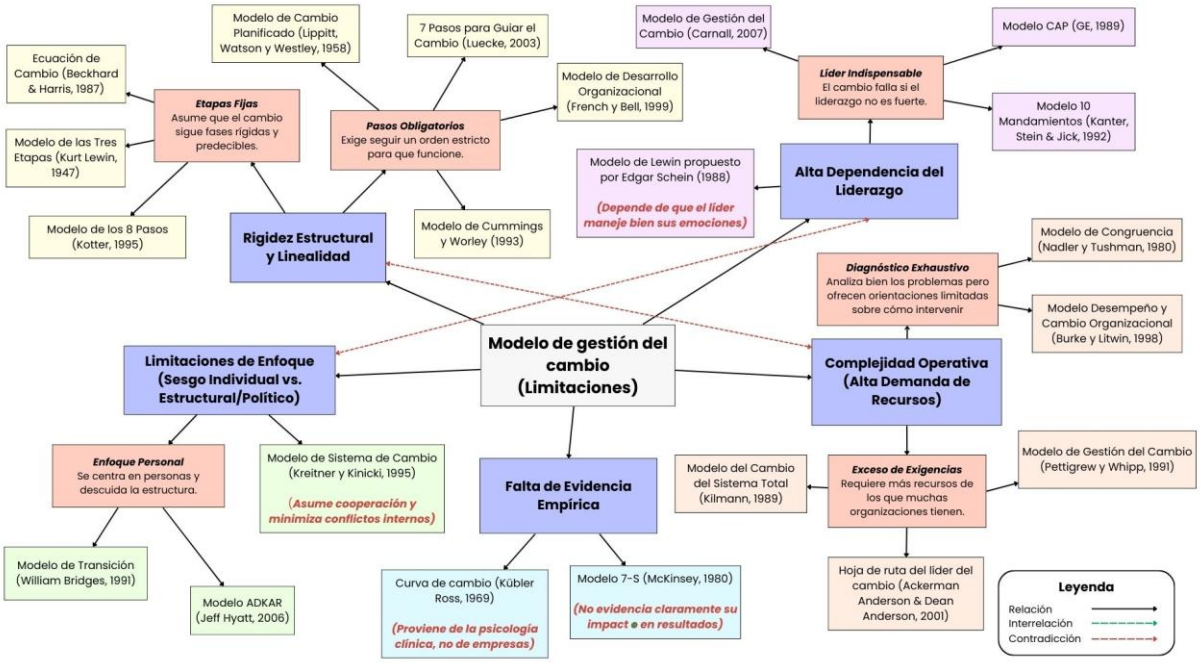
la flexibilidad política y la velocidad de ejecución para ajustar el rumbo ante imprevistos estratégicos, dado que un plan rígido en estos contextos conduciría al fracaso.

**Análisis de Limitaciones**

El análisis se estructura en cinco clústeres que agrupan los modelos de gestión del cambio según las limitaciones conceptuales y operativas que comparten. Esta clasificación permite identificar patrones críticos relacionados con la rigidez metodológica, la dependencia del liderazgo, la complejidad de implementación, la falta de evidencia empírica y los sesgos de enfoque. Asimismo, se examinan las tensiones existentes entre los modelos que integran cada clúster, con el propósito de ofrecer una comprensión más crítica. Cada uno de estos resultados se sintetizan en la figura 14, donde se presentan las principales categorías que explican las limitaciones de los modelos de gestión del cambio organizacional.

**Figura 14**

*Análisis de Limitaciones*




*Nota.* La imagen muestra las relaciones de los modelos en función de sus limitaciones

En primer lugar, el clúster denominado *"Rigidez estructural y linealidad"* engloba enfoques de gestión del cambio cuya limitación fundamental radica en concebir la transformación organizacional como un proceso ordenado, secuencial y predecible. Estos enfoques parten del supuesto de que el cambio puede ser planificado de antemano, ejecutado conforme a una lógica racional y estabilizado una vez alcanzado el estado deseado. Esta concepción introduce una rigidez metodológica que reduce la capacidad de los modelos para responder a contextos caracterizados por la incertidumbre, la ambigüedad y la evolución constante, rasgos cada vez más predominantes en las organizaciones contemporáneas.

Es por ello por lo que el clúster engloba modelos que privilegian la estructura formal del proceso de cambio por encima de su carácter emergente. La linealidad implícita en estos enfoques asume que las organizaciones avanzan de manera progresiva desde un estado inicial hacia un estado final claramente definido, minimizando la posibilidad de retrocesos, solapamientos o redefiniciones del rumbo estratégico. Como consecuencia, el cambio es tratado como un evento delimitado en el tiempo, más que como un fenómeno continuo, lo que limita la capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos donde las condiciones internas y externas se modifican de forma simultánea.

Asimismo, la rigidez de este clúster se manifiesta en la tendencia a tratar el cambio organizacional como un proceso estándar, aplicable de la misma forma a cualquier tipo de organización. Estos enfoques parten de la idea de que existen secuencias y maneras "correctas" de gestionar el cambio que pueden replicarse con pocos ajustes, sin considerar plenamente el contexto. Esta mirada reduce la atención a las diferencias culturales, políticas y estructurales propias de cada organización, lo que incrementa el riesgo de aplicar soluciones genéricas en situaciones que requieren intervenciones específicas y adaptadas a su realidad.

Desde esta perspectiva, los modelos que asumen etapas fijas, en donde el cambio debe atravesar fases rígidas y predecibles para ser exitoso. Destacando el Modelo de las Tres Etapas de Lewin

(1947) que constituye un referente fundacional en este sentido, al conceptualizar el cambio como una transición secuencial entre descongelar, cambiar y recongelar. Si bien esta estructura ofrece claridad conceptual, su principal limitación radica en asumir que la organización puede estabilizarse nuevamente tras el cambio, lo cual resulta problemático en entornos donde la transformación es continua y no episódica. Esta limitación también se aprecia en la Ecuación de Cambio de Beckhard y Harris (1987), que, aunque no plantea etapas cronológicas explícitas, establece condiciones necesarias y simultáneas que deben cumplirse para que el cambio ocurra.Es así como, al asumir una relación lineal entre insatisfacción, visión, primeros pasos y costos del cambio, introduce una visión racionalizada y predecible del proceso. Limitándose a considerar que dichas variables pueden interactuar de forma no lineal o que diversos factores (políticos, emocionales o contextuales) pueden alterar significativamente su efecto. Por ende, en escenarios complejos, esta simplificación puede llevar a diagnósticos incompletos y a una sobreestimación de la capacidad de control del cambio.

La rigidez se acentúa en modelos que consideran que el cambio sólo es posible si se siguen pasos obligatorios y un orden estricto para que funcione, como el Modelo de Cambio Planificado de Lippitt, Watson y Westley (1958), el cual amplía la secuencia propuesta por Lewin mediante fases más detalladas, incorporando etapas de diagnóstico, evaluación y transferencia de responsabilidad. Este enfoque refuerza la idea de que el cambio debe avanzar siguiendo un orden lógico y predefinido. Si bien esta estructura aporta claridad, también reduce la capacidad de ajustar el proceso cuando surgen imprevistos, resistencias no previstas o cambios simultáneos en distintas áreas. En entornos dinámicos, esta exigencia de secuencialidad puede ralentizar el cambio o generar bloqueos operativos.

De manera similar, los modelos de Cummings y Worley (1993) y de French y Bell (1999), vinculados al Desarrollo Organizacional, presentan como principal limitación su énfasis en procesos secuenciales y metodológicamente estructurados. Si bien reconocen la importancia del aprendizaje y la participación, estos enfoques mantienen una lógica de intervención gradual que asume condiciones

relativamente estables para su aplicación. En entornos marcados por alta presión externa o cambios acelerados, esta dependencia de fases ordenadas puede dificultar la implementación efectiva del cambio, especialmente cuando la organización debe actuar al mismo tiempo en varios frentes.

El modelo propuesto por Luecke (2003) también se inscribe en esta lógica, al organizar el cambio en etapas sucesivas orientadas a reducir riesgo mediante una implementación gradual. No obstante, su principal limitación es que esta secuencia tiende a simplificar la complejidad real del cambio organizacional. Al priorizar un avance ordenado, el modelo ofrece pocas orientaciones para gestionar procesos desordenados, emergentes o altamente interrelacionados, en los que las decisiones deben ajustarse de manera constante y no siempre pueden seguir un orden preestablecido.

Finalmente, el Modelo de los Ocho Pasos de Kotter (1995) representa una de las limitaciones más claras de rigidez estructural dentro de este clúster. Reflejando su carácter normativo al establecer una hoja de ruta cerrada que propone instrucciones fijas que no admiten adaptación rápida. Por lo que, el incumplimiento o alteración del orden puede comprometer el éxito del cambio, es así, que esta lógica reduce el margen de adaptación frente a contextos volátiles y puede desalentar la experimentación o la innovación rápida.

Un segundo clúster identificado como *"Alta dependencia del liderazgo"*, reúne modelos cuya principal limitación radica en atribuir el éxito del cambio en la figura del líder. Partiendo del supuesto de que el cambio depende de manera crítica de su capacidad individual para definir la visión, movilizar a la organización y sostener el impulso transformador. En consecuencia a ello, el cambio deja de concebirse como una capacidad colectiva e institucionalizada de la organización y pasa a depender principalmente de las competencias y competencias individuales del liderazgo, incrementando la vulnerabilidad del proceso de transformación y debilitando su sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, el liderazgo asume un papel central en la toma de decisiones, la definición de la estratégica y la gestión de resistencias, concentrando en pocos actores la

responsabilidad de conducir el proceso. El principal problema de esta lógica es que convierte al liderazgo en un punto crítico de fragilidad. Así, cuando se producen cambios en la alta dirección, pérdida de credibilidad, falta de competencias específicas o conflictos políticos internos, la continuidad del cambio puede verse seriamente afectada. Además, esta concentración del poder tiende a reducir la participación de los niveles intermedios y operativos, lo que limita la apropiación colectiva del cambio y disminuye las oportunidades de aprendizaje organizacional compartido.

Asimismo, este clúster asume que la alineación cognitiva y emocional de los miembros de la organización depende fundamentalmente de la intervención directa del líder, desplazando la atención desde los sistemas, procesos y estructuras hacia las habilidades personales de quien dirige. Esta dependencia excesiva dificulta la institucionalización del cambio, ya que su sostenibilidad queda condicionada a atributos individuales más que a mecanismos formales y replicables. En entornos organizacionales complejos, caracterizados por liderazgo compartido, alta interdependencia o dinámicas políticas intensas, esta concepción resulta particularmente limitante, al no ofrecer herramientas suficientes para sostener el cambio más allá de la figura del líder.

En este clúster se incluyen modelos que parten del supuesto de que el líder es indispensable, y que el cambio falla si el liderazgo no es fuerte, visible y movilizador. El Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio (CAP) de General Electric (1989) enfatiza la velocidad, la disciplina y la movilización desde la alta dirección. Su limitación principal reside en que esta dependencia del liderazgo central puede generar cambios rápidos pero frágiles, altamente vulnerables a cambios en la alta dirección, pérdida de autoridad del líder o modificaciones en las prioridades estratégicas. De manera similar, el Modelo de los Diez Mandamientos de Kanter, Stein y Jick (1992) radica su limitación en su carácter normativo y top-down al estructurar acciones exclusivamente para la alta dirección. Esto provoca que se descuiden los procesos emergentes o *bottom-up* afectando la adopción real del cambio al romper el vínculo entre la estrategia y la práctica cotidiana.

Por su parte, el Modelo de Gestión del Cambio de Carnall refuerza la noción de que un liderazgo fuerte constituye una condición habilitante del cambio, resaltando que, su eficacia se ve drásticamente reducida en organizaciones con estructuras de liderazgo débiles. Su principal limitación radica en la alta dependencia de directivos sólidos y competentes, capaces de gestionar la complejidad política y garantizar la rendición de cuentas. Esta dependencia genera una fragilidad sistémica, ya que, en ausencia de estas figuras de autoridad el modelo carece de mecanismos alternativos que permitan sostener el impulso del cambio, al no promover de manera suficiente la autonomía ni la capacidad de autoorganización de los equipos.

Dentro de este clúster también se incorpora el modelo de Schein (1988), cuya limitación se asocia a un liderazgo emocional, donde el éxito del cambio depende de la capacidad del líder para gestionar emociones individuales y colectivas. Siendo esta, una condición para ayudar el aprendizaje y la transformación cultural. Sin embargo, su énfasis en la figura del líder como generador de confianza introduce una dependencia significativa de competencias emocionales que no siempre están presentes o desarrolladas en todos los contextos organizacionales, haciendo que el cambio se vuelve vulnerable a las capacidades personales del liderazgo, reduciendo su institucionalización y sostenibilidad a largo plazo.

El tercer clúster, caracterizado por la *"Complejidad operativa (alta demanda de recursos)"*, reúne modelos cuya principal limitación no esta en su base teórica, sino en las exigencias prácticas que supone para su implementación efectiva. Estos enfoques entienden el cambio como un proceso amplio y conectado, por lo que requieren diagnósticos detallados, gran cantidad de información, habilidades analíticas elevadas y una coordinación constante entre distintas áreas de la organización. La complejidad, en este caso, se convierte en una barrera operativa. Asimismo, estos modelos suelen necesitar mucho tiempo para el análisis, procesos extensos de recopilación de datos tanto cualitativos

como cuantitativos, así como un nivel alto de preparación organizacional para comprender y utilizar información compleja.

De modo que, la limitación central es que, aunque estos modelos permiten comprender con precisión qué está ocurriendo dentro de la organización, dificultan la conversión del diagnóstico en acción concreta, especialmente en entornos donde las decisiones deben tomarse con rapidez o bajo presión operativa. Adicionalmente, estos enfoques suelen requerir recursos financieros, humanos y técnicos que no están disponibles en todas las organizaciones, particularmente en instituciones pequeñas, públicas o con estructuras rígidas. La necesidad de intervenir simultáneamente en múltiples niveles (estratégico, estructural, cultural y humano) incrementa la complejidad de coordinación y eleva la probabilidad de fallas en la ejecución. Así, el clúster pone en evidencia una tensión entre profundidad analítica y viabilidad práctica, donde la sofisticación metodológica puede convertirse en un obstáculo para la implementación efectiva del cambio.

En este sentido, el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1980) y el Modelo de Burke y Litwin (1998) se distinguen por un diagnóstico exhaustivo, orientado a identificar desalineaciones entre la estrategia, estructura, procesos, cultura y personas. Pero, su principal desafío radica en que ambos modelos ofrecen orientaciones acotadas respecto a la intervención, dejando en manos de la organización la tarea de transformar los hallazgos diagnósticos en acciones concretas. Como resultado, pueden generar escenarios de incertidumbre, dependencia de expertos externos o paralización del proceso, especialmente en organizaciones con baja madurez en gestión del cambio.

Otra limitación relevante se manifiesta en modelos como el Sistema Total de Kilmann (1989) y la Hoja de Ruta del Líder del Cambio de Ackerman y Anderson (2001) que presentan una limitación asociada al exceso de exigencias, al requerir más recursos de los que muchas organizaciones poseen. Estos enfoques demandan intervenciones simultáneas en múltiples dimensiones (cultura, estructura, liderazgo, procesos y personas) lo que incrementa significativamente la complejidad de coordinación,

seguimiento y control. En contextos donde existen restricciones presupuestarias, presión por resultados inmediatos o limitaciones de capacidad interna, esta alta demanda de recursos puede ralentizar el cambio o hacerlo directamente inviable.

Finalmente, el Modelo de Pettigrew y Whipp (1991) introduce una limitación adicional vinculada a un análisis contextual altamente exigente, al requerir una gran cantidad de información detallada sobre la histórica, política, cultural y estratégica de la organización. Aunque este enfoque aporta una visión realista y contextualizada del cambio, su aplicación práctica se ve limitada por la disponibilidad de datos y capacidad analítica de la organización. En estos casos, la complejidad del análisis puede superar la capacidad operativa de la organización, dificultando la toma de decisiones oportunas y la implementación efectiva del cambio.

El cuarto clúster, denominado *"Falta de evidencia empírica"* agrupa modelos cuya principal limitación se relaciona con la dificultad para demostrar, de manera consistente, su impacto en resultados organizacionales. Si bien estos enfoques poseen alto valor conceptual, presentan debilidades metodológicas en términos de validación empírica y medición de efectos. Esta situación se ve reforzada por el hecho de que muchos de estos modelos se apoyan en estudios de caso o experiencias consultivas, lo que restringe su generalización y dificulta su comparación con propuestas alternativas. En consecuencia, la evaluación de su impacto resulta compleja en organizaciones que requieren indicadores claros para justificar decisiones estratégicas, asignar recursos o estimar el retorno de las iniciativas de cambio.

Esta limitación es especialmente evidente en modelos de origen no organizacional, como la Curva de Cambio de Kübler Ross (1969), cuyo marco proviene de la psicología clínica y del estudio del duelo individual. Aunque ofrece una comprensión profunda de las respuestas emocionales frente a la pérdida, su extrapolación al contexto organizacional carece de evidencia sistemática que respalde su efectividad en términos de desempeño. Además, al asumir que las personas reaccionan al cambio

siguiendo una secuencia emocional relativamente predecible, puede simplificar en exceso la diversidad de respuestas que existen dentro de una organización. Dificultando el uso del modelo como base para la toma de decisiones estratégicas, ya que ofrece una comprensión general del fenómeno emocional, pero no proporciona indicadores verificables que permitan evaluar su impacto real en variables como la productividad, el compromiso o la sostenibilidad del cambio.

De manera similar, el Modelo 7-S de McKinsey (1980) a pesar de su utilidad diagnóstica, enfrenta la limitación consistente de carecer de evidencia empírica cuantitativa que demuestre una causalidad directa entre la alineación de sus siete elementos y el éxito financiero o la eficacia operativa de la empresa. La debilidad metodológica aquí reside en la ambigüedad y dificultad para medir con precisión objetiva los elementos "blandos" (estilo, valores compartidos, habilidades), lo que hace que el diagnóstico sea altamente vulnerable a sesgos perceptuales y subjetivos, impidiendo probar científicamente su impacto real en los resultados de la organización.

Finalmente, el análisis identifica el clúster de *"Limitaciones de enfoque (sesgos)"*, el cual agrupa modelos cuya principal debilidad radica en privilegiar determinadas dimensiones del cambio organizacional mientras descuidan otras, lo que conduce a interpretaciones parciales del fenómeno. Estos enfoques tienden a simplificar la realidad organizacional al concentrarse, de manera aislada, en el individuo, en los procesos racionales o en la estructura formal, sin lograr una integración equilibrada de las dimensiones emocionales, políticas y sistémicas del cambio. En consecuencia, el proceso puede ser comprendido y aceptado a nivel individual, pero fracasar en su consolidación institucional.

En este clúster se agrupan modelos con un marcado enfoque en la dimensión personal del cambio, como el Modelo de Transición de Bridges (1991) y el Modelo ADKAR (2006), los cuales ponen el acento en la forma en que las personas experimentan, interpretan y adoptan los procesos de transformación. No obstante, su principal limitación radica en que, al priorizar la adaptación individual, conceden un menor peso a las condiciones estructurales y políticas que inciden en el cambio

organizacional. Como consecuencia, la resistencia puede interpretarse como una reacción personal, sin atender a que muchas barreras al cambio se originan en decisiones estratégicas, diseños organizativos o incentivos poco alineados.

Finalmente, el Modelo de Sistema de Cambio de Kreitner y Kinicki (1995) presenta como limitación el subestimar la complejidad política presente en las organizaciones, asumiendo la cooperación y minimizando los conflictos de poder, las disputas por recursos y los intereses divergentes. Al no profundizar en estas tensiones, el modelo limita su capacidad para identificar resistencias de carácter estratégico, las cuales podrían incidir de manera significativa en la implementación y sostenibilidad del proceso.

Una primera contradicción relevante se observa entre el clúster de “Rigidez estructural y linealidad” y el de “Complejidad operativa (alta demanda de recursos)”. Mientras los modelos rígidos buscan simplificar el cambio mediante etapas claras, secuenciales y replicables para facilitar su implementación, los modelos complejos sostienen que la transformación organizacional solo puede comprenderse a partir de un análisis profundo, sistémico y multidimensional. Esta diferencia genera una tensión conceptual: los enfoques lineales pueden resultar reduccionistas frente a la realidad organizacional, pero los enfoques altamente analíticos pueden volverse difíciles de ejecutar. En consecuencia, las organizaciones se enfrentan al dilema de optar entre la claridad operativa y la profundidad diagnóstica, sin que ninguno de los extremos garantice por sí solo la efectividad del cambio.

Una segunda contradicción emerge entre el clúster de “Alta dependencia del liderazgo” y el de “Limitaciones de enfoque (sesgos)”. Los modelos centrados en el liderazgo tienden a atribuir la dirección y sostenibilidad del cambio a la capacidad de una figura central, mientras que los modelos con sesgos de enfoque especialmente aquellos orientados a la experiencia individual, que enfatizan la adopción personal como motor de la transformación. Esta divergencia plantea una interrogante sobre dónde debe situarse realmente el impulso del cambio: en la conducción estratégica del líder o en la apropiación

colectiva de los miembros de la organización. Ambas posturas, al privilegiar un solo nivel de análisis, corren el riesgo de ofrecer explicaciones incompletas si no se articulan dentro de una visión más integradora.

**P3** ¿Qué estilo de liderazgo y características del agente de cambio favorecen la adopción sostenible del cambio en los distintos modelos de gestión?

Tras la revisión del rol del agente de cambio y su respectiva caracterización realizada en el Capítulo IV, se identifica que la adopción sostenible del cambio se favorece, en primer lugar, por un liderazgo transformacional, al ser el liderazgo capaz de sostener transformaciones profundas porque exige una intervención integral y coordinada en dimensiones que determinan la permanencia del cambio en el tiempo (cultura, habilidades gerenciales, equipos de trabajo, estrategia-estructura y sistemas de recompensas). En la medida en que este liderazgo integra el cambio y evita desalineaciones internas, incrementa la probabilidad de que la adopción se ancle en el funcionamiento organizacional y no se limite a un impulso inicial. De forma complementaria, se muestra que la adopción se fortalece cuando el cambio se construye con participación del sistema social, es decir, un liderazgo participativo o democrático, porque allí la apropiación ocurre “desde dentro” y el grupo se convierte en el ámbito donde el cambio se vuelve práctica compartida y sostenible.

Otros tipos de liderazgo como el autocrático se ven reflejados cuando el cambio es dirigido por la alta dirección de para tomar decisiones, coordinar y controlar la implementación, sobre todo cuando se requiere alinear e institucionalizar el cambio; y se complementa con un enfoque transaccional cuando, para sostener la adopción, se ajustan sistemas formales de recompensas que refuercen las nuevas conductas y eviten que el cambio se diluya con el tiempo. Sin embargo, con base en lo expuesto, se resuelve que el liderazgo que mejor favorece la sostenibilidad en diversos contextos y con mejor ajuste es el transformacional, apoyado por prácticas participativas, ya que combina integración sistémica con apropiación interna del cambio.

Adicionalmente, se identifican características y competencias que, en conjunto, explican la adopción sostenible. En cualquier contexto, el agente requiere recursos, motivación y legitimidad dentro del sistema cliente; además debe ser capaz de establecer una relación de ayuda, diagnosticar el problema y diseñar e implementar intervenciones pertinentes. Sin embargo, la condición decisiva para la sostenibilidad es su habilidad para transferir progresivamente la responsabilidad al sistema y planificar su retirada sin generar dependencia, dejando instaladas capacidades y rutinas que permitan mantener el cambio en el tiempo. Cuando el agente actúa desde posiciones de conducción, se destacan competencias criticas como la empatía y capacidad para diseñar intervenciones de apoyo psicosocial, dado que el impacto emocional del cambio puede debilitar la adopción si no se gestiona adecuadamente. Asimismo, para sostener la coherencia del cambio a nivel organizacional, el agente debe disponer de capacidades analíticas para interpretar diagnósticos y de competencias políticas y relacionales, que permitan sincronizar acciones, mantener coherencia entre subsistemas y evitar neutralizaciones internas que erosionen la adopción.

**P4** ¿Qué características debe tener un marco comparativo integrador que oriente la selección del modelo de gestión del cambio acorde a las necesitades de cada organización?

En función a lo expuesto dentro del capítulo V, se da respuesta a la pregunta de investigación, al establecer un marco comparativo integrador flexible y multidimensional que opera como herramienta diagnóstica para la toma de decisiones, superando enfoques prescriptivos y fortaleciendo la coherencia y sostenibilidad de los procesos de cambio. Este marco comparativo debe contener:

En primer lugar, es necesario establecer criterios claros de comparación que integren variables clave, evitando reducir la selección del modelo a un único parámetro. Dado que los modelos no son universales ni intercambiables, el marco debe permitir una lectura que contemple varias dimensiones y que permita comprender el problema organizacional antes de seleccionar una alternativa de intervención. En segunda instancia, el marco debe incorporar una relación teórica comparativa que

permita comprender la teoría base asociada a cada modelo de gestión del cambio, explicitando desde qué corrientes históricas y supuestos se construye cada propuesta. Esto posibilita identificar si el modelo concibe a la organización como un sistema de lógica mecanicista, social o sociotécnica, y, en consecuencia, cómo interpreta el rol de los componentes organizacionales en el proceso de transformación.

En tercer lugar, debe permitir reconocer quién asume la figura del agente de cambio, dado que la transformación no depende únicamente de una secuencia de pasos, sino también de quién impulsa, guía, articula y sostiene el cambio a lo largo de sus etapas. En esa línea, el marco integrador debe comparar la fuente de autoridad del agente y el objeto primordial de intervención (procesos, personas, cultura, sistema), porque estos elementos condicionan la viabilidad y gobernanza del cambio. Como cuarto aspecto, el marco debe posibilitar un agrupamiento de modelos de acuerdo con similitudes, complementariedades y contradicciones, identificando interrelaciones entre enfoques y tensiones internas que emergen cuando se aplican en condiciones distintas a las que asumen. Esto facilita una lectura más allá de la aplicación aislada, permitiendo clasificar modelos según lógicas de intervención tales como el grado de formalización, el nivel de centralización del liderazgo, el énfasis en la adopción individual o la orientación sistémica, así como su adecuación frente a procesos lineales o emergentes.

Así mismo, como quinta característica el marco debe establecer comparativamente las ventajas y limitaciones, no solo para reconocer fortalezas, sino también para anticipar limitaciones en función del contexto organizacional en el que se pretende aplicar. En este punto, el criterio comparativo debe contemplar si el enfoque supone un cambio lineal y controlable o un cambio no lineal, dinámico y contextual, especialmente en entornos volátiles donde la rigidez metodológica puede reducir la efectividad. Por último, la aplicabilidad de los modelos de gestión del cambio se encuentra en función de la naturaleza y condiciones organizacionales, incluyendo su tamaño y ciclo de vida. En este sentido, la selección del modelo acorde a las necesidades institucionales debe entenderse, ante todo, como un

proceso diagnóstico y no como la aplicación de una receta prescriptiva. La elección debe partir de un análisis riguroso del contexto, permite considerar variables como el nivel de madurez, la formalización, la estabilidad, la complejidad estructural, el estilo de liderazgo, la cultura predominante y el grado de urgencia del cambio, así como la exposición a condiciones de incertidumbre o turbulencia.

Desde esta perspectiva, el marco integrador no solo describe criterios, sino que permite identificar de manera estructurada los factores que realmente orientan la selección del modelo más pertinente para cada organización. En términos concretos, el marco permitió reconocer: (1) el momento organizacional o ciclo de vida (emergente, crecimiento, estructurada, madura o declive), vinculado a niveles de formalización, estabilidad, complejidad y urgencia; (2) el tamaño y la complejidad estructural, que condicionan necesidades de coordinación, estandarización y gobernanza del cambio; (3) el tipo de entorno, determinante para optar por enfoques planificados-lineales o adaptativos-emergentes; (4) las características del proceso de cambio, distinguiendo transformaciones secuenciales y controlables frente a dinámicas no lineales, políticas y contextuales; (5) la dimensión predominante del problema, para alinear la intervención con el núcleo real de la resistencia; (6) el rol del agente de cambio, su fuente de autoridad y foco de intervención; (7) las compatibilidades, complementariedades y contradicciones entre modelos, evitando aplicaciones desalineadas; y (8) las ventajas y límites esperables en cada contexto, reduciendo decisiones tomadas por tendencia o presión coyuntural.

En síntesis, la selección del modelo de gestión del cambio debe fundamentarse en el ajuste contextual entre sus supuestos y las condiciones reales de la organización; por ello, la decisión debe ser diagnóstica y no prescriptiva. En este sentido, el marco comparativo integrador permite organizar la aplicabilidad en tres ámbitos: naturaleza de la organización, ciclo de vida y tamaño (complejidad). Por naturaleza, en organizaciones públicas predominan exigencias de legitimidad, formalización y control, favoreciendo enfoques planificados e institucionalizables; en organizaciones privadas la presión

competitiva exige agilidad, por lo que la selección debe equilibrar ejecución y capacidad de respuesta; y en organizaciones mixtas la coexistencia de intereses incrementa la complejidad, demandando enfoques integradores y flexibles, especialmente en entornos híbridos y volátiles.

Por ciclo de vida, en contextos de baja institucionalización y crecimiento, donde el cambio impacta con fuerza el sentido, los roles y la identidad, resultan más pertinentes enfoques centrados en la adopción y la transición; en organizaciones estructuradas y estables, con mayor formalización y capacidad de control, son más aplicables enfoques de cambio planificado, secuencial e institucionalizable; y en declive o crisis, donde el cambio es urgente, no lineal y altamente contextual, se requieren enfoques adaptativos capaces de gestionar presión, incertidumbre y resistencia emocional, advirtiéndose que trasladar enfoques diseñados para estabilidad puede ser contraproducente. Por tamaño, organizaciones pequeñas requieren enfoques aplicables y comprensibles; medianas demandan implementación con consolidación progresiva; y grandes necesitan enfoques integrales y multicausales capaces de articular estructura, liderazgo, cultura y desempeño.

En la misma línea, cuando existe autoridad formal y capacidad de coordinación, se favorecen enfoques orientados a alinear e institucionalizar; cuando el cambio afecta el sentido, los roles y la identidad, se requieren agentes con capacidad de facilitación y apoyo psicosocial para sostener la adopción; y cuando se prioriza la movilización rápida, la conducción centralizada acelera resultados, aunque aumenta el riesgo de dependencia si no se consolida en rutinas y sistemas. En cuanto a teoría base, los enfoques planificados se ajustan mejor a escenarios estables y formalizados; los enfoques culturales y de aprendizaje cuando existen valores arraigados; los enfoques de transición cuando predominan pérdidas simbólicas; y los enfoques contextuales cuando intervienen múltiples intereses, presiones externas y dinámicas de poder.

# Capítulo VI

## Conclusiones

### OE1. Explorar los enfoques clásicos y contemporáneos de las teorías de soporte de la gestión del cambio organizacional presentes en la literatura académica.

Del análisis desarrollado en el Capítulo II (Marco teórico) se concluye que la literatura académica sobre gestión del cambio organizacional presenta una trayectoria evolutiva que pasa de concepciones planificadas, lineales y orientadas al control hacia aproximaciones dinámicas, sistémicas y centradas en las personas, coherentes con entornos actuales caracterizados por incertidumbre, complejidad y transformación continua. Con ello se responde la pregunta de investigación, pues la revisión evidencia que el cambio deja de entenderse como “evento” para asumirse como capacidad organizacional continua y multicausal.

En los enfoques clásicos, el cambio se concibe como un proceso racional, secuencial y controlable, impulsado por la dirección para modificar estructuras, procesos y conductas y luego estabilizar el nuevo estado. Dentro de este bloque, el enfoque mecanicista y racional se asocia a la lógica de la administración científica y la organización como estructura formal. La incorporación decisiva del factor humano proviene del enfoque humanístico y conductual, con la Teoría de Campo y el modelo de Tres Etapas de Kurt Lewin, además del modelo de cambio planificado de Lippitt, Watson y Westley. En la misma línea, las teorías motivacionales y de liderazgo como las de Maslow, Herzberg, McGregor y Likert concluyen que la disposición al cambio depende de necesidades, compromiso y estilos de dirección. Complementariamente, el enfoque psicológico reconoce la resistencia como reacción natural y se expresa en la curva de cambio de Kübler-Ross. Finalmente, el enfoque organizacional se robustece con la Teoría General de Sistemas concibiendo a la organización como sistema abierto y la Teoría de la Contingencia al proponer que no existe un modelo único de cambio, aunque el bloque clásico mantiene la idea de estabilización posterior como meta.

En los enfoques contemporáneos, toman como base estas dos últimas teorías y se concluye que el cambio emerge como fenómeno permanente, propio de entornos complejos e inciertos, por lo que se prioriza la alineación sistémica, la estrategia, la cultura y la transición humana. En el enfoque sistémico y dinámico, destacan el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman y el Modelo 7-S de McKinsey, que sostienen que el cambio falla si no hay coherencia entre estrategia, estructura, sistemas, personas y cultura. En el enfoque estratégico, sobresalen la Ecuación del Cambio de Beckhard y Harris, el Modelo CAP de General Electric y el Modelo de los Ocho Pasos de Kotter, que consolidan la idea de movilización, liderazgo, comunicación y consolidación del cambio. En el enfoque cultural y transformacional, se distingue el Modelo de Burke y Litwin, al enfatizar variables transformacionales frente a las transaccionales. Finalmente, los enfoques centrados en la dimensión humana se sostienen en aportes como Schein enfocado en la cultura y aprendizaje, Bridges en la transición y el modelo ADKAR de Hiatt enfocado en las personas, concluyendo que el cambio organizacional se materializa cuando ocurre el cambio individual.

En conclusión, la literatura revisada demuestra que la gestión del cambio organizacional ha ampliado su foco desde lo técnico y estructural hacia una comprensión multidimensional del fenómeno, en la que el cambio depende simultáneamente de la planificación y la dirección, pero también de la cultura, las emociones, el aprendizaje y la adaptación al entorno. Por tanto, se responde a la pregunta de investigación y el OE1 se ha cumplido, ya que se exploraron y diferenciaron los enfoques clásicos y contemporáneos y por consiguiente, se estableció una base teórica suficiente para responder la pregunta de investigación.

**OE2. Clasificar y analizar los modelos más relevantes de la gestión del cambio organizacional, según criterios sistemáticos.**

En cumplimiento del objetivo planteado, el Capítulo IV desarrolló el análisis de 21 modelos de gestión del cambio organizacional, integrando la revisión de la biografía y enfoque de los autores, sus

bases teóricas, la problemática histórica que dio origen a cada propuesta, sus características y estructura de proceso, el rol del agente de cambio, las condiciones de aplicabilidad del modelo, su ventajas y vigencia, además de las limitaciones reportadas en la literatura. A partir de este ejercicio se concluye que los modelos no constituyen recetas universales, sino respuestas metodológicas construidas para escenarios organizacionales específicos, lo que evidencia la necesidad de evaluarlos desde criterios homogéneos antes de seleccionar su aplicación.

Como resultado, se determinó que los modelos más relevantes, entendidos por su carácter fundacional, nivel de adopción y aporte teórico–práctico vigentes, son aquellos que han estructurado el campo y continúan utilizándose como marcos de intervención y diagnóstico, destacándose principalmente Lewin como base del cambio planificado, Kotter como referente global por fases, ADKAR por su aplicabilidad en la adopción individual del cambio, McKinsey 7S como herramienta diagnóstica de alineación organizacional y Burke & Litwin por su aporte causal y multinivel para explicar impactos del cambio en el desempeño, especialmente en organizaciones complejas.

Asimismo, estos modelos pueden clasificarse y analizarse mediante criterios sistemáticos que no buscan jerarquizarlos, sino hacerlos comparables y facilitar una selección informada. Para ello, se consideran, en primer lugar, sus fundamentos teóricos, porque determinan cómo interpretan el cambio y qué dimensiones priorizan; en segundo término, la problemática y el contexto de origen, que permite comprender a qué desafíos organizacionales respondía cada propuesta. A partir de allí, se examinan las características del enfoque, distinguiendo si concibe el cambio como planificado o como un proceso emergente y continuo, junto con el nivel de análisis en el que opera, ya sea individual, grupal u organizacional. De manera complementaria, se analiza la estructura del proceso, observando si el modelo se organiza en fases o pasos y si su secuencia es lineal, iterativa o no lineal; además, se evalúa el rol del liderazgo y del agente de cambio, diferenciando enfoques con conducción centralizada de aquellos sustentados en liderazgo distribuido.

Finalmente, se incorpora la aplicabilidad según sector, tipo de organización, tamaño, madurez y complejidad; y se cierra el análisis separando dos dimensiones críticas: por un lado, ventajas y vigencia, que valoran los beneficios del modelo y su capacidad de mantenerse útil ante nuevas realidades; y, por otro, limitaciones, que identifican supuestos restrictivos y riesgos de aplicación rígida o descontextualizada. Con este marco se observa que, aunque los modelos difieren en flexibilidad, linealidad y énfasis en el factor humano, comparten componentes transversales como diagnóstico, comunicación, participación, alineación cultural y consolidación del cambio; por lo tanto, su uso efectivo depende de seleccionar, adaptar o combinar enfoques de acuerdo con las condiciones reales de cada organización.

Se concluye que, el análisis y la clasificación comparativa de los modelos de gestión del cambio, desarrollados a partir de criterios sistemáticos homogéneos permitió identificar sus alcances, diferencias y condiciones de pertinencia según diversos contextos organizacionales; de tal manera que se responde a la pregunta de investigación y se cumple el Objetivo Específico 2 al clasificar y analizar los modelos más relevantes de la gestión del cambio organizacional con una base metodológica consistente.

**OE3. Caracterizar el rol del agente de cambio e identificar su estilo de liderazgo.**

Tras la revisión del rol del agente de cambio y su respectiva caracterización desarrollada en el capítulo V, se concluye que la adopción sostenible del cambio se favorece, en primer lugar, por un liderazgo transformacional, al ser el liderazgo que sostiene transformaciones profundas porque exige una intervención integral y coordinada en dimensiones que determinan la permanencia del cambio en el tiempo, tales como cultura, habilidades gerenciales, equipos de trabajo, estrategia-estructura y sistemas de recompensas.

De forma complementaria, se evidencia que la adopción se fortalece cuando el cambio se construye con participación del sistema social, es decir, mediante un liderazgo participativo o democrático, ya que en este escenario la apropiación ocurre “desde dentro” y el grupo se convierte en

el ámbito donde el cambio se transforma en práctica compartida y sostenible a través de la participación colectiva y la reflexión conjunta. Asimismo, se identifica que el liderazgo autocrático se expresa cuando el cambio es dirigido por la alta dirección para tomar decisiones, coordinar y controlar la implementación, especialmente cuando se requiere alinear e institucionalizar el cambio en el sistema. A su vez, este enfoque se complementa con un componente transaccional cuando, para sostener la adopción, se ajustan sistemas formales de recompensas que refuercen las nuevas conductas y eviten que el cambio se diluya con el tiempo. No obstante, con base en los hallazgos, se concluye que el liderazgo con mejor ajuste para favorecer la sostenibilidad en diversos contextos es el transformacional, apoyado por prácticas participativas, debido a que combina la integración sistémica del cambio con la apropiación interna del mismo.

En relación con las características del agente de cambio, se concluye que la sostenibilidad depende de un conjunto de condiciones y competencias que se mantienen relevantes en distintos modelos. En cualquier contexto, el agente requiere recursos, motivación y legitimidad dentro del sistema cliente; además, debe ser capaz de establecer una relación de ayuda, diagnosticar el problema y diseñar e implementar intervenciones pertinentes. Sin embargo, la condición decisiva para la adopción sostenible es su habilidad para transferir progresivamente la responsabilidad al sistema y planificar su retirada sin generar dependencia, dejando instaladas capacidades y rutinas que permitan mantener el cambio en el tiempo.

Además, cuando el agente actúa desde posiciones de conducción, se destacan competencias críticas como la empatía y la capacidad para diseñar intervenciones de apoyo psicosocial, debido a que el impacto emocional del cambio puede debilitar la adopción si no se gestiona adecuadamente. De igual manera, para sostener la coherencia del cambio a nivel organizacional, el agente debe disponer de capacidades analíticas para interpretar diagnósticos y de competencias políticas y relacionales que

permitan sincronizar acciones, mantener coherencia entre subsistemas y evitar neutralizaciones internas que erosionen la adopción.

De lo expuesto se concluye que el estilo de liderazgo que más favorece la adopción sostenible del cambio en los distintos modelos es el transformacional, porque impulsa una intervención sistémica que ancla el cambio en cultura, estructura, equipos, capacidades y recompensas; y que las características del agente de cambio que sostienen dicha adopción son la legitimidad y recursos, la competencia para diagnosticar e intervenir, la capacidad de apoyo psicosocial con empatía, y, sobre todo, la habilidad para transferir el cambio al sistema y retirarse sin dependencia, garantizando que el cambio permanezca como práctica institucional y socialmente apropiada. En consecuencia, se determina que se responde a la pregunta de investigación y se cumple el Objetivo Específico 3 planteado al caracterizar el rol del agente de cambio e identificar su estilo de liderazgo.

**OE4. Diseñar un marco comparativo integrador que permita orientar la selección del modelo que mejor se ajuste a las necesidades de cada organización.**

En función de lo desarrollado dentro del capítulo V, se da respuesta a la pregunta de investigación al establecer un marco comparativo integrador flexible y multidimensional que opera como herramienta diagnóstica para la toma de decisiones, superando enfoques prescriptivos y fortaleciendo la coherencia y sostenibilidad de los procesos de cambio. Del análisis realizado se concluye que este marco debe contener criterios claros de comparación, evitando reducir la selección del modelo a un único parámetro. Además, debe incorporar una relación teórica comparativa que permita comprender los supuestos y corrientes que sustentan cada enfoque, identificando cómo concibe a la organización y el rol que asigna a sus componentes durante la transformación.

En la misma línea, el marco debe reconocer el rol del agente de cambio, comparando su fuente de autoridad y su foco de intervención, debido a que la viabilidad y gobernanza del cambio dependen de quién lo impulsa, cómo se articula y cómo se sostiene a lo largo del proceso. Complementariamente,

debe posibilitar el agrupamiento de enfoques por similitudes, complementariedades y contradicciones, permitiendo clasificarlos según su lógica de intervención, su grado de formalización, su centralización del liderazgo, su énfasis en la adopción individual o su orientación sistémica, así como su adecuación frente a dinámicas lineales o emergentes. Finalmente, el marco debe comparar ventajas y limitaciones para anticipar restricciones de implementación, diferenciando enfoques más secuenciales y controlables de aquellos más dinámicos y contextuales, especialmente relevantes en entornos volátiles.

La aplicabilidad de los enfoques de gestión del cambio se define por el tipo de organización. Por su naturaleza, donde las organizaciones públicas exigen mayor legitimidad, formalización y control, mientras que las privadas requieren agilidad y capacidad de respuesta, y las mixtas, debido a la convergencia de intereses, demandan enfoques integradores y flexibles, especialmente en entornos híbridos y volátiles. Por el ciclo de vida en el que se encuentran, en empresas con una baja institucionalización y crecimiento se priorizan enfoques centrados en adopción y transición, en aquellas organizaciones estructuradas y estables predominan enfoques planificados e institucionalizables, y durante el declive o crisis se requieren enfoques adaptativos, no lineales y sensibles a la presión y la incertidumbre, evitando trasladar lógicas diseñadas para estabilidad. Por tamaño, las pequeñas se benefician de enfoques simples y aplicables, las medianas de implementaciones con consolidación progresiva, y las grandes de enfoques integrales que articulen estructura, liderazgo, cultura y desempeño.

A su vez, esta selección se fortalece al incorporar el agente de cambio, las teorías base y el balance entre sus ventajas y limitaciones. De tal manera, se identifica que la autoridad formal facilita la alineación e institucionalización. Los cambios que impactan sentido, roles e identidad, exigen facilitación y apoyo psicosocial. La movilización rápida, requiere conducción centralizada con riesgo de dependencia si no se consolida. Teóricamente, los enfoques planificados se ajustan a contextos estables, los culturales a valores arraigados, los de transición a pérdidas simbólicas y los contextuales a escenarios

atravesados por intereses y poder. Finalmente, la claridad metodológica aporta control pero puede ser rígida ante entornos volátiles, los enfoques adaptativos responden mejor a la incertidumbre y los sistémicos aportan integralidad, aunque demandan mayores recursos y coordinación.

En síntesis, la elección del modelo depende del ajuste contextual entre sus supuestos y las condiciones reales de la organización, por lo que la selección debe ser diagnóstica y no prescriptiva. Con ello, se cumple el Objetivo Específico 4 y se responde a la interrogante de investigación al establecer las características que debe tener un marco comparativo integrador para seleccionar estratégicamente el modelo de gestión del cambio más coherente con cada realidad organizacional.

**Recomendaciones**

Se recomienda que las organizaciones desarrollen diagnósticos integrales que incorporen dimensiones estructurales, culturales, humanas y estratégicas antes de seleccionar o implementar un modelo de gestión del cambio. En este sentido, los resultados evidencian que la ausencia de un análisis contextual profundo suele generar desajustes entre el enfoque adoptado y la realidad organizacional, lo cual incrementa la resistencia al cambio, fragmenta los esfuerzos y reduce la sostenibilidad de los procesos de transformación.

Asimismo, se sugiere que directivos y agentes de cambio utilicen el marco comparativo propuesto como una guía sistemática para adoptar el modelo que mejor se ajuste a las necesidades de la organización, considerando criterios tales como: base teórica, características, ventajas, limitaciones y clústeres de aplicabilidad. De esta manera, su aplicación contribuye a disminuir la selección intuitiva o basada en tendencias, favoreciendo decisiones estratégicas más coherentes y ajustadas a la realidad de las empresas.

Del mismo modo, se recomienda que las organizaciones fortalezcan la capacitación de sus agentes de cambio en competencias emocionales, comunicacionales y estratégicas, considerando que los resultados demuestran que el estilo de liderazgo influye directamente en la aceptación y sostenibilidad del cambio. En consecuencia, resulta fundamental que el agente asuma un rol activo como mediador, constructor de sentido y facilitador de la participación, superando una visión meramente técnica o administrativa.

En coherencia con lo anterior, se propone fomentar estilos de liderazgo que prioricen la comunicación abierta, la participación y el acompañamiento permanente de las personas durante el proceso de cambio. Los hallazgos confirman que estos enfoques reducen la resistencia, fortalecen el compromiso organizacional y facilitan la consolidación de nuevas prácticas.

Adicionalmente, se recomienda que los modelos de gestión del cambio sean concebidos como marcos de referencia flexibles y no como recetas universales. Los resultados indican que la rigidez metodológica y la falta de contextualización generan limitaciones significativas; por ello, resulta necesario reinterpretar y adaptar cada enfoque a las dinámicas específicas de la organización.

Finalmente, se sugiere que las organizaciones establezcan mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación a lo largo de todas las fases del cambio. Esto permitirá identificar desviaciones oportunamente, ajustar las estrategias implementadas y fortalecer el aprendizaje organizacional, asegurando que el cambio no se limite a una intervención puntual, sino que se consolide como una práctica continua y sostenible.

**Referencias**

Abel, A., y Ondari, G. (2016). Organisational Change: A Critical Review of the Literature. *International Journal of Professional Management*. https://www.researchgate.net/publication/318595217_Organisational_Change_A_Critical_Review_of_the_Literature

Abraham, M., Crawford, J., y Fisher, T. (1990). Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management, 16*(2), 112–132. https://doi.org/10.1108/02656719910239910

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review, 16*(3), 586-612. https://doi.org/10.2307/258919

Ackerman Anderson, L., y Anderson, D. (2001). *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation.* Pfeiffer. https://books.google.com.ec/books/about/The_Change_Leader_s_Roadmap.html?id=lsZJDwAAQBAJ&redir_esc=y

Ackerman Anderson, L., y Anderson, D. (2020). The Change Leader's Roadmap: How to Navigate the Complexities of Your Organization's Transformation. Being First, Inc. https://info.beingfirst.com/hubfs/RESOURCE - Ebooks/BF_EB_4_The Change Leaders Roadmap-HOW TO NAVIGATE THE COMPLEXITIES OF YOUR ORGANIZATION%E2%80%99S TRANSFORMATION_F.pdf

Al-Haddad, S., y Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management, 28*(2), 234–262. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215

Ali, M. A., Mahmood, A., Zafar, U., y Nazim, M. (2021). The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation. *LogForum: Scientific Journal of Logistics*. https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.623

Allport, G. (1935). Attitudes. En C. Murchison. En Murchison, y C. U. Press. (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 798–844). Clark University Press.

Almanasef, M., Bajis, D., Al-Haqan, A., Alnahar, S., y Bates, I. (2024). Assessing the psychometric properties of Connor-Davidson Resilience Scale 25 (CD-RISC 25) in pharmacy students and academics in the Eastern Mediterranean Region. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*. https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2024.100515

Anand, A., Centobelli, P., y Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Emerald Insight*. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0174

Anderson, D., y Ackerman Anderson, L. (2001). *Beyond change management : advanced strategies for today's transformational leaders.* Jossey-Bass/Pfeiffer. https://books.google.com.ec/books/about/Beyond_Change_Management.html?id=92JzhSPrEsUC&redir_esc=y

Anderson, D., y Ackerman Anderson, L. (2009). Why Leading Transformation Successfully Requires a Shift of Leadership Mindset. *Change Leaders Network*, 4.

Anderson, D., y Ackerman Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (Segunda ed.). Pfeiffer / John Wiley & Sons. https://scispace.com/pdf/beyond-change-management-how-to-achieve-breakthrough-results-4wln4wtlll.pdf

Angtyan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*. https://www.irmbrjournal.com/papers/1560753273.pdf

Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J.-L., y Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02621711211253231

Aquevedo, E. (2000). Reestructuración, flexibilidad y trabajo en América Latina. *Papeles de Población*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252000000400005&lng=es&nrm=iso

Aravopoulou, E. (2015). Organisational Change: A Conceptual and Theoretical Review. *Nowoczesne Systemy Zarządzania, 10*(1), 19-32. https://doi.org/10.37055/nsz/129349

Arbaein, T. J., Alharbi, K. K., Alzhrani, A. A., Monshi, S. S., Alzahrani, A. M., y Alsadi, T. M. (2024). The assessment of readiness to change among head managers of primary healthcare centers in Makkah, KSA. *Journal of Taibah University Medical Sciences*. https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2024.02.005

Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view.* Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society, II*(2), 113-123. https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9

Arizona State University. (2025). *Ángelo Kinicki*. https://search.asu.edu/profile/9933

Armenakis, A., y Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/014920639902500303

Arnold, M., y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*(3). https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf

Avis, K., Stroebe, M., y Schut, H. (2021). Stages of Grief Portrayed on the Internet: A Systematic Analysis and Critical Appraisal. *frontiers, 12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.772696

Avolio, B., y Yammarino, F. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Segunda ed.). Emerald. https://doi.org/10.1108/S1479-357120135

Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., y Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. https://doi.org/10.1002/job.283

Baek, H.-S., Lee, K.-U., Joo, E.-J., Lee, M.-Y., y Choi, K.-S. (2010). Reliability and validity of the Korean version of the Connor-Davidson Resilience Scale. *Psychiatry Investigation*. https://doi.org/10.4306/pi.2010.7.2.109

Balluck, J., Asturi, E., y Brockman, V. (2020). Use of the ADKAR® and CLARC® Change Models to Navigate Staffing Model Changes During the COVID-19 Pandemic. *Nurse Leader*. https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.08.006

Balogun, J., y Hope, V. (2004). *Exploring Strategic Change.* Prentice Hall.

Bamford, D., y Forrester, P. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *Emerald Insight*. https://doi.org/10.1108/01443570310471857

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory.* Prentice-Hall.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1). https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* SAGE. https://books.google.com.ec/books/about/Improving_Organizational_Effectiveness_T.html?id=_z3_BOVYK-IC&redir_esc=y

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models.* Addison-Wesley Publishing Company.

Beckhard, R., y Harris, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change.* Addison-Wesley. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151038/fajlovi/Organizational%20Transitions.pdf

Beer, M., Eisenstat, R., y Spector, B. (1990). hy Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review, 68*(6), 158-166. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10107960/

Beer, M., y Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change.* Boston: Harvard Business School Press. https://books.google.com.ec/books/about/Breaking_the_Code_of_Change.html?id=ZdXT0h62g1IC&redir_esc=y

Being First, Inc. (s.f.). *Being First Achieve Breakthrough*. https://beingfirst.com/

Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative analysis of change management models. https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1_10

Bennis, W. (1973). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. *Fondo Educativo Interamericano*, 104. https://books.google.com.ec/books/about/Desarrollo_organizacional.html?id=tc4SAAAACAAJ&redir_esc=y

Bertalanffy, L. V. (1989). *Generral System Theory; Foundations, Development, Applications* (Séptima reimpresión ed.). México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA MÉXICO. https://doi.org/ISBN 968-16-{)627-2

Bleich, M., Jones-Schenk, J., y Jones-Schenk, J. (2019). 70% Failure Rate: An Imperative for Better Change Management. *The Journal of Continuing Education in Nursing., 50*(4), 148-149. https://doi.org/10.3928/00220124-20190319-03

Bolton, M., y Heap, J. (2002). The myth of continuous improvement. *Work Study, 51*(6), 309-313. https://doi.org/10.1108/00438020210441867

Boonstra, J. (2022). Reflections: From Planned Change to Playful Transformations. *Journal of Change Management*. https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2151149

Bounjerte, I., Khalidy, S., Mazouzy, I., Turk, J. E., Haidar, I., Kettani, A., . . . Bennani, H. (2025). Evaluating organisational performance in healthcare: a mixed-method study using the McKinsey 7S framework. *BMJ Open Qual, 14*(2). https://doi.org/10.1136/bmjoq-2025-003317

Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27-40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly, 2*(11), 238–263. https://doi.org/10.2307/2391247

Bradford, D., y Burke, W. (10 de Noviembre de 2005). Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations. *59, 4*. Pfeiffer. https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2006.00060_6.X

Bray, D. (1994). Personnel-centered organizational diagnosis. In A. Howard, Diagnosis for organizational change: Methods and models. 152–171. https://psycnet.apa.org/record/1994-98120-006

Bridges, W. (1991). *Gestión de Transiciones: aprovechar al máximo el cambio.* Addison-Wesley.

Bridges, W. (2004). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (2nd ed.). Cambridge: Perseus Publishing. https://books.google.com.ec/books?id=CO2nPwAACAAJ&source=gbs_book_other_versions_r&cad=3

Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (3rd ed.). Boston: Da Capo Press. https://books.google.com.ec/books/about/Managing_Transitions.html?id=ntjmngEACAAJ&redir_esc=y

Bridges, W., y Mitchell, S. (2000). Leading Transition: A New Model for Change. *Leader to Leader Institute*. https://crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/WilliamBridgesTransitionandChangeModel.pdf

Bridgman, C., Cummings, S., Hassard, J., y Rowlinson, M. (2015). *A New History of Management.* Cambridge: Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/books/new-history-of-management/

Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*. https://doi.org/10.1108/01435121011046317

Britannica Money. (2025). *Rosabeth Moss Kanter*. Britannica Money: https://www.britannica.com/money/Rosabeth-Moss-Kanter

Brown, D., y Harvey, D. (2006). *An experiential approach to organization development* (Seventh Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall. https://doi.org/0-536-63893-4

Brown, T., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., . . . Ad. (22 de Jul de 2020). Language Models are Few-Shot Learners. https://doi.org/10.48550/arXiv.2005.14165

Bruggeman, W. (2014). *Managing change in higher education.* London: Routledge.

Brynjolfsson, E., y Hitt, L. M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*. https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23

Buchanan, D., y Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. *Human Relations*, 609-629. https://doi.org/10.1023/A:1016930112943

Buchanan, D., y Badham, R. (1999). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game.* London: Sage Publications. https://sk.sagepub.com/book/mono/power-politics-and-organizational-change/toc#_

Buchanan, D., y Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity.* Prentice Hall. https://doi.org/0135440246

Burke, A. (2011). Group Work: How to Use Groups Effectively. *The Journal of Effective Teaching, 11*(2), 87-95. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1092109.pdf

Burke, W., y Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Burke, W., y Litwin, G. (2012). A causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of management studies, 42*(6), 977-1002. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics.* Pearson Education.

Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies. The Foundations of OD. *NTL Institute*. https://doi.org/10.1177/0021886306297004

Burnes, B. (2017). *Managing Change.* Pearson. https://doi.org/978-1292156040

Burnes, B. (2019). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 56*(1). https://doi.org/10.1177/0021886319892685

Burnes, B., y Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *66*. SAGE Publications. https://doi.org/10.1177/001872671245005

Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation.* Tavistock Publications.

Cady, S., Jacobs, R., Koller, R., y Spalding, J. (2014). *The Change Formula: Endorsements.* Ann Arbor: Dannemiller Tyson Associates. https://www.researchgate.net/publication/350917576_The_Change_Formula_Myth_Legend_or_Lore

Calder, A. (2013). Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change. Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.26076/c90a-83f5

Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: A Fourfold Classification. *British Journal of Management, 14*(2), 131-142. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00270

Cameron, E., y Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (4th ed. ed.). London: Kogan Page Publishers. http://www.uop.edu.pk/ocontents/Change%20Management%20Book.pdf

Cameron, E., y Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (5th ed.). Kogan Page Publishers. https://doi.org/978 0 7494 9698 2

Campbell-Sills, L., y Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress*. https://doi.org/10.1002/jts.20271

Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations* (Quinta ed.). Pearson Education. http://b1ca250e5ed661ccf2f1-da4c182123f5956a3d22aa43eb816232.r10.cf1.rackcdn.com/contentItem-9922330-89990965-45mo2str1nwsv-or.pdf

Carnall, C. A., y Todnem By, R. (2014). Managing Change in Organizations. Pearson Education. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273736431_A24575623/preview-9780273736431_A24575623.pdf

Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society.* Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781444319514

Castillo, C., Fernandez, V., y Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 31*(3), 468–493. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0084

Centre for Sales Excellence. (2016). *Centre for Sales Excellence.* Centre for Sales Excellence: https://cfse.com.au/wp-content/uploads/2016/05/CFSE-CAP-Training-Overview.pdf

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise.* The MIT Press.

Charmaz, K., y Thornberg, R. (22 de Jun de 2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 305-327. https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357

Chew, R., Bollenbacher, J., Wenger, M., Speer, J., y Kim, A. (23 de Jun de 2023). LLM-Assisted Content Analysis: Using Large Language Models to Support Deductive Coding. https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.14924

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: McGraw-Hill.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice.* Oxford: Blackwell.

Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., y Hermanowski, T. (2022). Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework. *Springer Nature Link*. https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3

Clegg, S., Kornberger, M., y Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice.* London: Sage Publications. https://books.google.com.ec/books/about/Managing_and_Organizations.html?id=coxtDwAAQBAJ&redir_esc=y

Coch, L., y French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations, 1*(4). https://doi.org/10.1177/001872674800100408

Columbia Business School. (2025). *Todd Jick*. https://business.columbia.edu/faculty/people/todd-jick

Connor, K. M., y Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*. https://doi.org/10.1002/da.10113

Corbin, J., y Strauss, A. (2012). *Basics of Qualitative Research* (3rd ed ed.). Sage Publications. https://doi.org/9781452230153

Cox, A., Pinfield, S., y Rutter, S. (2019). Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *40*(5), 313-326. https://doi.org/ISSN 0143-5124

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Journal of Applied Behavioral Science, 69*(1). https://doi.org/10.1177/0018726715577707

Cummings, T., y Worley, C. (1993). *Organization Development & Change.* Stamford: West Publishing Company. https://doi.org/0314012532

Cummings, T., y Worley, C. (2009). *Organization Development and Change* (9 edición ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Cummings, T., y Worley, C. (2015). *Organization Development and Change* (10 edición ed.). Boston: Cengage Learning.

Cummings, T., y Worley, C. (2019). Organizational Development and Change. https://doi.org/ 978-0357446881

Dale, R. (15 de Diciembre de 2020). GPT-3: What's it good for? *Natural Language Engineering, 27*(1), 113–118. https://doi.org/10.1017/S1351324920000601

Dalton, G. W. (1969). *Organizational Change and Development.* Richard D. Irwin.

Dannemiller, K., y Jacobs, R. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. *The Journal of Applied Behavioral Science, 28*(4), 480-498. https://doi.org/10.1177/0021886392284003

Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach.* London: Paul Chapman Publishing. https://abdn.elsevierpure.com/en/publications/organizational-change-a-processual-approach/

Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach.* London: Paul Chapman Publishing. https://abdn.elsevierpure.com/en/publications/organizational-change-a-processual-approach

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The.* London: SAGE Publications Ltd. https://sk.sagepub.com/book/mono/preview/understanding-organizational-change.pdf#_

Dominguez-Cancino, K. A., Calderon-Maldonado, F. L., Choque-Medrano, E., Bravo-Tare, C. E., y Palmieri, P. A. (2022). Psychometric Properties of the Connor-Davidson Resilience Scale for South America (CD-RISC-25SA) in Peruvian Adolescents. *Children*. https://doi.org/10.3390/children9111689

Drápal, J., Westermann, H., y Savelka, J. (28 de Oct de 2023). Using Large Language Models to Support Thematic Analysis in Empirical Legal Studies. https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.18729

Duc Cuong, N., y Welch, C. (2025). Generative Artificial Intelligence in Qualitative Data Analysis: Analyzing—Or Just Chatting? *Organizational Research Methods, 29*(1), 3-39. https://doi.org/10.1177/10944281251377154

Duke University. (s.f.). *Jonathan R.T. Davidson*. Scholars@Duke: https://scholars.duke.edu/person/david011

Dunphy, D., y Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations, 46*(3). https://doi.org/10.1177/001872679304600801

Dziak, M. (2024). *ADKAR Change Management Model*. EBSCO Research – Research Starters: https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/adkar-change-management-model

Eisenbach, R., Watson, K., y Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change . *Journal of Organizational Change Management* . https://doi.org/10.1108/09534819910263631

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557

Eiser, A. R., y Eiser, B. J. (1996). Organizational effectiveness. Primary care and the congruence model. *National library of Medicine*, 28-31. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10162489/

Electric, G. (2017). *General Electric Company.* GE Healthcare: https://www.gehccommandcenter.com/hubfs/CON2020/docs/case-study-mercy-medical.pdf

Errida, A., y Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja, 34*(1), 2366-2386. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1860793

Espinosa, G., Espinoza, D., Zaruma, J., y Tapia, K. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 7*(13). https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09

Estrella, C. (2022). El liderazgo y su relación con el clima organizacional y las habilidades administrativas. Ecuador.

Faucheux, C., Amado, G., y Laurent, A. (1982). Organizational Development and Change. *Anual Reviews, 33*, 343-370. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.002015

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., y Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action.* Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198289029.001.0001

Fernandez, S., y Rainey, H. G. (6 de Marzo de 2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector . *Public Adminisration Review, 66*, 168-176. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x

Fierro, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Ean*(88), 13-31. https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560

Fierro, F., Benavides, D., y Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. 18. Venezuela. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890404

Figueroa, M., Reyes, D., y Fiorentini, N. (19 de 07 de 2018). El aprendizaje basado en la investigación (ABI) como un factor para el fortalecimiento de los programas educativos de la Universidad Quintana Roo en Playa del Carmen, México. *Revista Ensayos Pedagógicos, 13*(1), 131-156. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15359/rep.13-1.6

Filipović, S., Vasć, M., Tica, S., Veg, E., y Šinović, G. (2020). Using Modified Nadler-Tushman Model in GAP Analysis of Educational Process of EFMNS. *Tehnički vjesnik, 27*(4). https://doi.org/10.17559/TV-20190530215022

Fredberg, T. (2022). Organizational transformation: Handling the double-edged nature of dissatisfaction in change. *Long Range Planning, 55*(3), 102-157. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102157

French, W., y Bell, C. (1996). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. https://www.academia.edu/13678255/DESARROLLO_ORGANIZACIONAL_Aportaciones_de_las_ciencias_de_la_conducta_para_el_mejoramiento_de_la_organizaci%C3%B3n

French, W., y Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.* Prentice Hall. https://doi.org/978-0132422314

Freud, S. (1923). *The Ego and the Id.*

Fugate, M., Prussia, G., y Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 890-914. https://doi.org/10.1177/0149206309352881

Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research , 6*(2), 30-32. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759

Galli, B. (2019). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review, 47*(3), 124-132. https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2894464

García Galindo, D. A. (2024). Modelos de Cambio Organizacional: Estrategias para la Transformación y el Desarrollo Efectivo. *ResearchGate*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12929.06241

Ginsberg, A., y Abrahamson, E. (Marzo de 1991). CHAMPIONS OF CHANGE AND STRATEGIC SHIFTS: THE ROLE OF INTERNAL AND EXTERNAL CHANGE ADVOCATES. *28*(2), 173-190. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00276.x

Giovannone, P. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento_completo.pdf?sequence=2

Gover, L., y Duxbury, L. (2012). Organizational faultlines: Social identity dynamics and organizational change. *Journal of Change Management*. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652375

Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Emerald Insight*. https://doi.org/10.1108/00251740010378282

Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/00251740010378282

Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones.* Mcgraw-Hill. https://doi.org/978-607-15-0932-1

Hamdo, S. (2021). Change Management Models: A Comparative Review. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.01764

Hammer, M., y Champy, J. (1994). *Reingeniería.* Norma.

HarperCollins Leadership. (2020). *Academic Catalog (Spring 2020).* HarperCollins Leadership. https://d3iqwsql9z4qvn.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/04/23085309/2020_Spring_HCL_Academic.pdf

Harris, R. (1978). *Resume of Reuben T. Harris, 1978.* Monterey, California: Naval Postgraduate School. https://hdl.handle.net/10945/53232

Harrison, R., Fischer, S., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., y Le-Dao, H. (12 de Marzo de 2021). Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare. *J Healthc Leadersh, 13*, 85-108. https://doi.org/10.2147/JHL.S289176

Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., y Le-Dao, H. (2021). Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare. *Journal of Healthcare Leadership , 2021*(13), 85—108. https://doi.org/10.2147/JHL.S289176

Hartley, J., Benington, J., y Binns, P. (Mayo de 1997). Researching the Roles of Internal-change Agents in the Management of Organizational Change. *British Journal of Management, 8*, 61-73. https://doi.org/10.1108/01443570310471857

Harvard Kennedy School. (2025). *Ernest L. Arbuckle Professor of Business Administration, Harvard Business School*. https://www.hks.harvard.edu/about/rosabeth-m-kanter

Hassin, A. (2010). Effective Diagnosis in Organisation Change Management. *Business Systems, Governance and Ethics, 5*(2). https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i2.182

Hendry, C. (1996). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations, 49*(5), https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679604900505. https://doi.org/10.1177/001872679604900505

Henley Management College. (2004). Literature Review. https://nursingleadership.org.uk/publications/LitRProfGps04%20%28Henley%29.pdf

Hernández, R. S., Fernández, C. C., y Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). España: McGraw Hill. https://doi.org/978-1-4562-2396-0

Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., y Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study . *Journal of Applied Psychology* . https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346

Herzberg, F., Mausner, B., y Bloch, B. (1959). *La motivación para trabajar.* Transaction Publishers. https://books.google.com.ec/books?id=KYhB-B6kfSMC&pg=PR3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community.* Prosci Research. https://experianta.com/wp-content/uploads/atbdp_temp/ADKAR_-A-Model-for-Change-in-Bu-Jeff-Hiatt-1.pdf

Higgs, M., y Rowland, D. (2005). Building change leadership capability. *Journal of Change Management, 5*(2), 121-134. https://doi.org/10.1080/714042459

Hitt, M. A. (2006). *Administración.* México: Prentice Hall. https://doi.org/970-26-0760-4

House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321-339. https://doi.org/10.2307/2391905

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., y Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly, 29*(5), 549-569. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001

Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management, 11*(4), 451-464. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's Process Model for Organizational Change: The Role of Leadership and Employee Involvement: A Critical Review. *Journal of Innovation and Knowledge*, 123-127. https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002

Ignacio, G., Amauri, B., y Alodio, M. (2022). LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN LA FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. 6-12. https://doi.org/2661-6521

Jaaron, A., Hijazi, I., y Musleh, K. (2021). A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management. *Technology Analysis & Strategic Management*. https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1915975

Jacobs, G., Witteloostuijn, A. v., y Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 26*(5), 772-792. https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JOCM-09-2012-0137

Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process.* Oxford: Blackwell. https://www.amazon.com/Strategic-Management-Corporate-strategy-organization/dp/0631147179

Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., y Ogunseyin, M. (2019). *Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies.* IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch008

Judge, T., y Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity . *Journal of Applied Psychology* . https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Judson, A. (1991). Invest in a High-Yield Strategic Plan. *Journal of Business Strategy, 12*(4), 34–39. https://doi.org/10.1108/eb039428

Kaminski, J. (2022). Theory applied to informatics – The Prosci ADKAR Model. *Canadian Journal of Nursing Informatics, 17*(2). https://cjni.net/journal/?p=10076

Kanter, R., Stein, B., y Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it.* New York, United States: The Free Press. https://doi.org/0-02-916991-7

Karasvirta, S., y Teerikangas, S. (2022). Change organizations in planned change: A closer look. *Journal of Change Management, 22*(2), 163-201. https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722

Katz, J. (1999). *Reformas estructurales y comportamiento tecnológico: reflexiones en torno a las fuentes y naturaleza del cambio tecnológico en América Latina en los años noventa.* CEPAL: https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7458

Kemmis, S., y MacTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción.* España: Laertes. https://doi.org/84-7584-088-4

Kilmann Diagnostics. (2025). Celebrating 50 Years of the Thomas-Kilmann Instrument (TKI). *Kilmann Diagnostics*. https://kilmanndiagnostics.com/all-courses/tki-50th-anniversary/

Kilmann, R. (1989). *Managing beyond the quick fix: A completely integrated program for creating and maintaining organizational success.* 1989.

Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *University of Nevada*. https://doi.org/http://doi.org/10.1111/0033-3352.00173

Koffka, K. (1935). *Principles of Gestalt psychology.* Harcourt, Brace and Company.

Köhler, W. (1929). *Gestalt psychology.* Liveright.

Kotter, J. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (H. B. Review, Ed.) https://heeoe.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf

Kotter, J. (1996). *Leading change.* Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., y Cohen, D. S. (2012). *The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations.* Boston, Massachusetts: Prensa de Harvard Business Review.

Kreitner, R., Cole, N., y Kinicki, A. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior. Key Concepts, Skills, and Best Practices.* McGraw-Hill Ryerson Limited. https://doi.org/978-0-07-087695-8

Kreitner, R., y Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (Tercera ed.). McGraw-Hill.

Kreitner, R., y Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior* (Vol. 8). McGraw-Hill Irwin. https://doi.org/978-0-07-338125-1

Kreitner, R., y Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior.* New York: McGraw-Hill/Irwin. https://doi.org/0070182612

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying.* Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203010495

Kumar, S., y Geetika. (2019). The McKinsey 7S Model Helps in Strategy Implementation: A Theoretical Foundation. *Tecnia Journal of Management Studies, 14*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3993590

Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., y Corthouts, F. (2009). Process Consultation Revisited: Taking a Relational Practice Perspective. *Journal of Applied Behavioral Science, 45*(1), 39-58. https://doi.org/10.1177/0021886308326563

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration.* Harvard Business School Press.

Le, H., Palmer Johnson, C., y Fujimoto, Y. (2020). Organizational justice and climate for inclusion. *Personnel Review*. https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0546

Legacy. (2025). George M. Litwin: https://www.legacy.com/us/obituaries/legacyremembers/george-litwin-obituary?id=6951355

Leithwood, K., y Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201-227. https://doi.org/10.1080/09243450600565829

Levasseur, R. (2001). People Skills: Change Management Tools—Lewin's Change Model. *Informs*. https://doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology* (primera ed.). McGraw-Hill.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* . https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. *University of Michigan*. https://doi.org/10.5944/comunitania.24.7

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management.* Bilbao: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value.* McGraw-Hill.

Lippitt, R., Watson, J., y Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques.* New York.

Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston: Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. https://doi.org/978-0875840710

London Speaker Bureau. (2025). *Rosabeth Moss Kanter*. https://us.londonspeakerbureau.com/speaker-profile/rosabeth-moss-kanter/?utm

López, M., Restrepo, L., y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica Año XVIII, 18*(1). https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf

Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition.* Harvard Business Review Press.

Luecke, R. (2004). *Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters.* Harvard Business School Press. https://openlibrary.org/books/OL8854574M/Crisis_Management

Lund, B., Wang, T., Mannuru, N. R., Nie, B., Shimray, S., y Wang, Z. (2023). ChatGPT and a new academic reality: Artificial Intelligence-written research papers and the ethics of the large language models in scholarly publishing. *Journal of the Association for Information Science and Technology, 74*(5), 570-581. https://doi.org/10.1002/asi.24750

Lyu, H., Horadal, P., y Teekasap, S. (2023). Strategies of the merger universities in Guangxi Vocational University of Agriculture. *Atlantis Press*. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-146-3_22

Madero, S. M., y Rodríguez, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. 95-107. https://doi.org/doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014

Maha Syed, I., Hanif, A., Jamal, F. Q., y Ahsan, A. (2019). Towards successful business process improvement – An extension of change acceleration process model. *PLoS ONE, 14*(11). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225669

Manzano, I. (2023). La vigencia del modelo Kotter en la gestión del cambio: un análisis empírico. https://hdl.handle.net/10803/688186

Marshak, R., y Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. British Journal Of Management. https://doi.org/ https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00567.x

Martins, E., y Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64-74. https://doi.org/10.1108/14601060310456337

Martins, T., Araújo, A., Condé, J., Condé, M., Trinkenreich, B., y Kalinowski, M. (2026). LLM-Assisted Thematic Analysis: Opportunities, Limitations, and Recommendations. https://arxiv.org/html/2511.14528v1

Masfi, A., y Sukartini, T. (2022). Effectiveness Of Using The Mc Kinsey 7s Framework Model In Assessing Organizational Performance: A Systematics Review. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*. https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.786

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 4*(50), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization.* Macmillan.

McAlearney, A., Hefner, J., Sieck, C., y Huerta, T. (2014). The Journey through Grief: Insights from a Qualitative Study of Electronic Health Record Implementation. *Health Services Research*. https://doi.org/10.1111/1475-6773.12227

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* McGraw-Hill. https://books.google.com.ec/books/about/El_lado_humano_de_las_empresas.html?id=CMiDzgEACAAJ&redir_esc=y

McKinsey & Company. (1 de March de 2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. McKinsey Quarterly: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework

Mejía, J. (2019). *TEORÍA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.* Mexico: Universidad de Guadalajara. https://doi.org/978-607-538-4665

Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. *Adult Education Quarterly - SageJournals, 28*(2), 100–110. https://doi.org/10.1177/074171367802800202

Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., y Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC Health Services Research, 20*(106). https://doi.org/10.1186/s12913-020-4926-z

Miles, M., Richardson, K., Wolfe, R., Hairston, K., Cleveland, M., Kelly, C., . . . Pruitt, Z. (2023). Using Kotter's Change Management Framework to Redesign Departmental GME Recruitment. *Journal of Graduate Medical Education, 15*(1), 98 – 104. https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00191.1

Miller, J. (2018). Managing Transitions: Using William Bridges' Transition Model and a Change Style Assessment Instrument to Inform Strategies and Measure Progress in Organizational Change Management. *The 12th International Conference on Performance Measurement in Libraries Proceedings*. https://digitalcommons.butler.edu/librarian_papers/74

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review, 72*(1-2), 107-114. https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning

Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management*. https://doi.org/10.7748/nm2013.04.20.1.32.e1013

Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*(77), pp. 13-25. https://doi.org/0123-5923

Moore, J., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science, 12*. https://doi.org/10.1186/s13012-017-0637-1

Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A., Abdallah, F., Muhieddine, R., Chahine, J., Baydoun, H., y Bou, N. (2023). Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study. *Sustainability, 16*(1), 16. https://doi.org/10.3390/su16010016

Mudjisusatyo, Y., Darwin, D., y Kisno, K. (2024). Change management in Independent Campus program: application of the ADKAR model as a change management competency constructor. *Cogent Education*. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2381892

Nadler, D., y Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*. https://agilecongruence.com/wp-content/uploads/2025/04/nadler-tushman_congruence.pdf

Negrete, C. (Febrero de 2013). El Directivo y la Cultura en el Contexto del Cambio Organizacional. *El caso de la Universidad de Guanajuato*. Santiago de Querétaro, México. https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/6607/1/RI000621.PDF

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 74 - 83. https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/O%27Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf

Oreg, S., Vakola, M., y Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Sage Journals, 47*(4), 461-524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

Organization Development Network. (2021). *Inspirations for the Future of OD & the Reality of Our Work.* https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/ODReview_vol53_no1.pdf

Orlikowski, W. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Organization Science, 46*(8). https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398

Ottaway, R. (1983). The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process. *Human Relations*. https://doi.org/10.1177/001872678303600403

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., . . . Lalu, M. (29 de Marzo de 2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLoS Med, 18*(3). https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583

Parmer, L., Dillard, J., y Hughes, M. (2023). Creative Entrepreneurship and the McKinsey 7S Framework: Utilizing a Servant Leadership Style. *American Journal of Management*. https://doi.org/10.33423/ajm.v23i3.6360

Parra, M., Visbal, O., Ethel, S., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria, 42*(2), 155-170. https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11

Pearson Educación. (2025). *W. Warner Burke*. https://doi.org/https://www.informit.com/authors/bio/06a282ba-fa5f-4550-ae10-d01c606cf1b3

Pepperdine University . (2025). *Christopher Worley, PhD*. https://bschool.pepperdine.edu/academics/faculty/chris-worley/

Pérez, L. M., Vilariño, C. M., y Ronda, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial, XXXVII*(3), 286-294. https://doi.org/1815-5936

Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries.* London: Blackwell. https://books.google.com.ec/books/about/The_Awakening_Giant_Routledge_Revivals.html?id=t4r97Lj2b4wC&redir_esc=y

Pettigrew, A. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies, 24*(6), 649-670. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x

Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science, 1*(3), 267-292. https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267

Pettigrew, A., Woodman, R., y Cameron, K. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*. https://journals.aom.org/doi/10.5465/3069411

Pettigrew, A., y Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success.* Oxford: Blackwell.

Pfeiffer, J. W. (1994). *Pfeiffer & Company Library, Theories and Models* (Vol. Volumen 25). (P. &. Co, Ed.) https://doi.org/978-0883904299

Phillips, J., y Klein, J. D. (2022). Change Management: From Theory to Practice. *PMC*, 189–197. https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0

Pollack, J., y Pollack, R. (2014). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0

Pollack, J., y Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*. https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0

Porras Martínez, J. (2002). Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red. *Polis. Revista Latinoamericana*. http://journals.openedition.org/polis/7998

Porras, J., y Robertson, P. (1992). Organizational development theory, practice, and research. *Handbook of Industrial and organizational Psychology, 3*, 719-822. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087#bib0230

Praxie. (1992). *GE Change Acceleration Process (CAP).* Praxie: https://praxie.com/ge-change-acceleration-process-cap/

Pregmark, J. (2022). Renewing models for change: Rethinking organizational adaptability in turbulent environments. *Renewing models for change: Rethinking organizational adaptability in turbulent environments, 34*(3), 245-262. https://doi.org/10.1016/j.jwl.2022.01.003

Pri-Med. (s.f.). *Kathryn M. Connor, MD*. Pri-Med: https://www.pri-med.com/globals/faculty/c/connorkathrynm

Prosci. (s.f.). *What is the ADKAR model?* Prosci: https://www.prosci.com/adkar

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., y Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly, 14*(1), 91-114. https://doi.org/10.2307/2391366

Rijo, M. B. (2024). Unraveling change: The most prominent factors for successful change. https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/a2b2cd55-5ca6-4025-913b-333e8c354963

Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy.* Boston: Houghton Mifflin. https://psy-akademie.at/fileadmin/Media/WPA/Ausbildungen/PSYCHOTHERAPEUTISCHES_PROPAEDEUTIKUM_A-PP/Unterlagen/A.2/Carl_Rogers_On_Becoming_a_Person_Chapter_1_this_is_me.pdf

Rogers,, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy.* Houghton-Mifflin.

Rojas, M., Mendez, A., y Watkins-Fasster, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development, 165*. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185

Romadona, M., y Setiawan, S. (2021). Researchers' View on R&D Organizational Change Using the Grief Cycle. *STI POLICY AND MANAGEment JOURNAL, 6*. https://doi.org/10.14203/STIPM.2021.313

Rosenbaum, D., More, E., y Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management, 31*(2), 286-303. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., y Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista ESPACIOS*. https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html

Rugman, A. M., y Verbeke, A. (2009). Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise. En *The Oxford Handbook of International Business* (pp. 1-50). https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0006

Russo, M., y Harrison, N. (2005). Organizational Design And Environmental Erformance: Clues From The Electronics Industry. *Academy of Management Journal, 48*(4), 582-593. https://business.uoregon.edu/sites/default/files/media/Russo-Harrison-AMJ-2005.pdf

Saebi, T., Lien, L., y Foss, N. J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning, 50*(5), 567-581. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006

Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones.* España: McGraw-Hill Interamericana de España. https://doi.org/84-481-3779-5

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, 30*(131), 162-171. https://doi.org/0123-5923

Schein, E. (1988). *Process consultation revisited: Building the helping relationship.* (2 ed.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Schein, E. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. https://link.springer.com/article/10.1007/BF02173417

Schein, E. (1999). *Consultation Revisited: Building the Helping Relationship.* Reading: Addison-Wesley. https://books.google.com.ec/books?id=ZQm4AAAAIAAJ&redir_esc=y

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 Edición ed.). Jossey-Bass (John Wiley & Sons). https://www.akademika.no/organizational-culture-and-leadership/schein-edgar-h/9780470190609

Sehar, S., Afzal, M., Jamil, A., & Gilani, S. (2019). Accreditation: Application of Kurt Lewin's Theory on Private Health Care Organizationanl Change. *ResearchGate*. https://doi.org/10.36348/sjnhc.2019.v02i12.003

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization.* Doubleday/Currency.

Senior, B., Swailes, S., y Carnall, C. (2020). Organizational Change. Pearson Education. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292243429_A39573397/preview-9781292243429_A39573397.pdf

Sharif Nia, H., She, L., Sivarajan Froelicher, E., Marôco, J., Moshtagh, M., y Hejazi, S. (2023). Psychometric evaluation of the Connor-Davidson Resilience Scale among Iranian population. *BMC Psychiatry*. https://doi.org/10.1186/s12888-023-04580-8

Shoolin, J. (2010). Change Management – Recommendations for Successful Electronic Medical Records Implementation. *PMC, 3*, 286–292. https://doi.org/10.4338/ACI-2010-01-R-0001

Shortell, S., Bennett, C., y Byck, G. (1998). Assessing the impact of continuous quality improvement on clinical practice: What it will take to accelerate progress. *The Milbank Quarterly, 76*(4), 593-624. https://doi.org/10.1111/1468-0009.00107

Sidorko, P. (Mayo de 2008). Transforming library and higher education support services: Can change models help? *Library Management, 29*(4/5), 307-318. https://doi.org/10.1108/01435120810869093

Simpson, J. (2022). Understanding change in the university workplace: are metaphors of bereavement helpful? *tandfonline*. https://doi.org/10.1080/13603108.2022.2056253

Singh, A. (2013). Organization Development Journal. *Organization Development Journal*. https://doi.org/0889-6402

Sokro, E., Obuobisa-Darko, T., y Zungbey, O. D. (2023). Enhancing organizational development: The role of green empowerment and participation and inclusive leadership after COVID-19 pandemic. *Social Sciences & Humanities Open, 1*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100756

Stewart, J., y Kringas, P. (2003). Change Management—Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service. *Public Administration Review, 63*(6), 675-688. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00331

Stouten, J., Rousseau, D., y De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Stroebe, M., Schut, H., y Boerner, K. (2017). Models of coping with bereavement: an updated overview. *Sage Journals, 38*. https://doi.org/10.1080/02109395.2017.1340055

Suwanda, S., y Nugroho, B. (2022). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Social Sciences Journal, 38*. https://doi.org/10.47577/tssj.v38i1.7744

Syed, M., Hanif, A., Jamal, F., y Ahsan, A. (2019). Towards successful business process improvement: An extension of change acceleration process model. *PLOS ONE, 14*(11). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225669

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Brothers. https://www.gutenberg.org/ebooks/6435

Taylor, S. (1998). Emotional labour and the new workplace. En P. Thompson, y C. Warhurst (Edits.), *Workplaces of the Future: Critical Perspectives on Work and Organisations* (pp. 84-103). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-26346-2_5

Teachers College. (2025). *Burke, W. Warner*. https://doi.org/https://www.tc.columbia.edu/faculty/wwb3/

Teczke, M., Bespayeva, R., y Bugubayeva, R. (Diciembre de 2017). Approaches and models for change management. https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785

Todnem, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 369-380. https://doi.org/10.1080/14697010500359250

Törnberg, P. (Jul de 2023). How to Use Large-Language Models for Text Analysis. https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.13106

Tornjanski, V., Čudanov, M., y Jaško, O. (2019). Effectiveness of Beckhard and Harris Change Equation in practice: Evidence from South-East Europe. *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 24*(2), 1-13. https://www.researchgate.net/publication/331735849_Change_equation_effectiveness_empirical_evidence_from_South-East_Europe

Triandis, H. C. (1967). Toward an analysis of the components of interpersonal attitudes. *Interdisciplinary relationships in the social sciences*.

Tropf, F. C., Stulp, G., Barban, N., Visscher, P. M., Yang, J., Snieder, H., y Mills, M. C. (3 de Junio de 2015). Human Fertility, Molecular Genetics, and Natural Selection in Modern Societies. *PLoS ONE, 10*(3). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0126821

Tsoukas, H., y Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science, 13*(5), 567-582. https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810

Tuppurainen, R. (2020). Success factors of global implementation of asset management . https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/121237/TuppurainenRiku.pdf

Turner, V. (1969). Liminality and Communitas. En *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure* (pp. 94–113, 125–130). Chicago: Aldine Publishing (o Routledge en ediciones posteriores). https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/09/Liminality-and-Communitas-by-Victor-Turner.pdf

Umbrex. (s.f.). *What is Carnall's Change Management Model?* Umbrex – Field Guide to Change Management Frameworks: https://umbrex.com/resources/change-management-frameworks/what-is-carnalls-change-management-model/

University, P. (2025). *Christopher Worley, PhD*. https://bschool.pepperdine.edu/academics/faculty/chris-worley/

USC Marshall. (2025). *Thomas Cummings*. https://www.marshall.usc.edu/personnel/thomas-gerald-cummings?

Van de Ven, A., y Poole, M. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293-315. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5

Villamizar, G. (2024). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. *Ciencia y Educación*. https://doi.org/10.22206/cined.2024.v8i1.pp79-86

Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., y Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *7*(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas.* George braziller.

Waddell, D., Creed, A., Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2016). *Organisational Change: Development and Transformation* (6th Edition ed.). Australia: Cengage Learning. https://doi.org/9780170366687

Wasson, R. (March de 2004). Five steps to effective change management. *Engineering Management, 14*(1). https://doi.org/10.1049/em:20040102

Waterman, R., Peters, T. J., y Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons, 23*(3), 14-26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

Watson, J. (2018). Mapping patterns of change in emotion-focused psychotherapy: Implications for theory, research, practice, and training. *Psychotherapy Research*. https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1435920

Weick, K., y Quinn, R. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual Review of Psychology, 50*, 361-386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Wertheimer, M. (1924). Gestalt theory. *Über Gestalttheorie*.

Westley, B., y MacLean, M. (1957). A Conceptual Model for Communications Research. *AEJMC*. https://doi.org/10.1177/107769905703400103

Whelan-Berry, K., y Somerville, K. A. (Junio de 2010). Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis. *Journal of Change Management, 10*(2), 175-193. https://doi.org/10.1080/14697011003795651

Whipp, R. (1992). Managing strategic change. En G. &. Johnson (Ed.). London: Prentice Hall. https://blogs.napier.ac.uk/docman/wp-content/uploads/sites/54/2020/01/PEST-analysis.pdf

Whipp, R. (1994). A time to be concerned. *Work, Employment and Society, 3*(1), 5-23. https://doi.org/10.1177/0961463X94003001005

Worley, C. G., y Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics, 43*(3), 214-224. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008

Wortman, C., y Silver, R. (1989). The Myths of Coping With Loss. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 3*. https://doi.org/10.1037/0022-006X.57.3.349

Xiao, Z., Yuan, X., Liao, Q. V., Abdelghani, R., y Oudeyer, P.-Y. (17 de Abril de 2023). Supporting Qualitative Analysis with Large Language Models: Combining Codebook with GPT-3 for Deductive Coding. https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.10548

Yli-Kerttula, J., y Keijo, V. (2023). Comparison of Change Management Models and Suggestions for Top. *Journal of Management and Strategy, 14*(2). https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p69

Zeeman, A. (2018). *Jeff Hiatt*. Toolshero: https://www.toolshero.com/toolsheroes/jeff-hiatt/

Zhang, X., Cao, J., You, C., y Ding, D. (1 de Agosto de 2025). Why Prompt Design Matters and Works: A Complexity Analysis of Prompt Search Space in LLMs. 32525–32555. https://doi.org/10.18653/v1/2025.acl-long.1562

Zhou, K. Z., Tse, D. K., y Li, J. J. (2006). Organizational Changes in Emerging Economies. *Journal of International Business Studies, 37*(2), 248-263. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400186

Zuhriah, A., Syah, T. Y., Dewanto, D., y L, R. I. (2018). HR Planning using the McKinsey 7S Model Concept for Start-Up. *International Conference Recent Innovation*(9), 499 - 505. https://www.scitepress.org/Papers/2018/99510/99510.pdf