












# BIENVENIDOS

# 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/a en Administración de Empresas

Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen, PhD.

27 de *Febrero de 2026*

# ESTRUCTURA DE LA TESIS

ESTRUCTURA

## 1 Introducción

- Planteamiento del problema
- Justificación del problema
- Objetivo general y específicos

## 2 Marco teórico

- Teorías de soporte
- Conceptualización Gestión del Cambio
- Modelos
- Estado del Arte

## 3 Metodología

- Enfoque de la investigación
- Diseño de la Investigación
- Definición del objeto de estudio
- Marco de Muestreo
- Tamaño de Muestra
- Recolección de la Información
- Procesamiento de Datos
- Fuentes de información

## 4 Arquitectura de modelos de Gestión de Cambio

- Modelos de Gestión de Cambio

## 5 Esquema estructural

- Agente de Cambio
- Análisis Teorías Base
- Análisis Características
- Análisis Aplicabilidad
- Análisis Ventajas
- Análisis Limitaciones

## 6 Conclusiones y Recomentaciones

- Conclusiones
- Recomendaciones










# INTRODUCCIÓN

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*Efectos del problema*

- Reducción en la innovación, competitividad y adaptabilidad de la empresa.
- Mala toma de decisiones basada en información insuficiente sobre la empresa
- Selección inadecuada de modelos, generando procesos de cambio fallidos o ineficientes.
- Aplicación de enfoques anticuados para el cambio organizacional
- Mala aplicación del modelo, políticas y prácticas de gestión del cambio.
- Pérdida de recursos, tiempo, dinero y talento humano

**PROBLEMA**

**Indeterminación de un modelo de gestión del cambio adecuado según las características de cada tipo de empresa**

- Ausencia de consultores o especialistas en gestión de cambio dentro de las organizaciones.
- 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.
- Adopción de modelos de cambio basados en tendencias de mercado o experiencias anecdóticas, priorizando la urgencia sobre la estrategia.
- Conocimiento obsoleto de metodologías y modelos de gestión del cambio que no contemplan entornos altamente dinámicos actuales.
- Escasez de investigaciones comparativas que integren evidencia empírica sobre la efectividad de distintos modelos.
- Ausencia de criterios estandarizados para medir el éxito o fracaso de un modelo en diferentes tipos de organización.

*Causas de el  problema (Raíz)*

# JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

## RELEVANCIA SOCIAL

***¿Quiénes se beneficiarán con los resultados de la investigación?***

Organizaciones, directivos y colaboradores involucrados en procesos de cambio.

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS

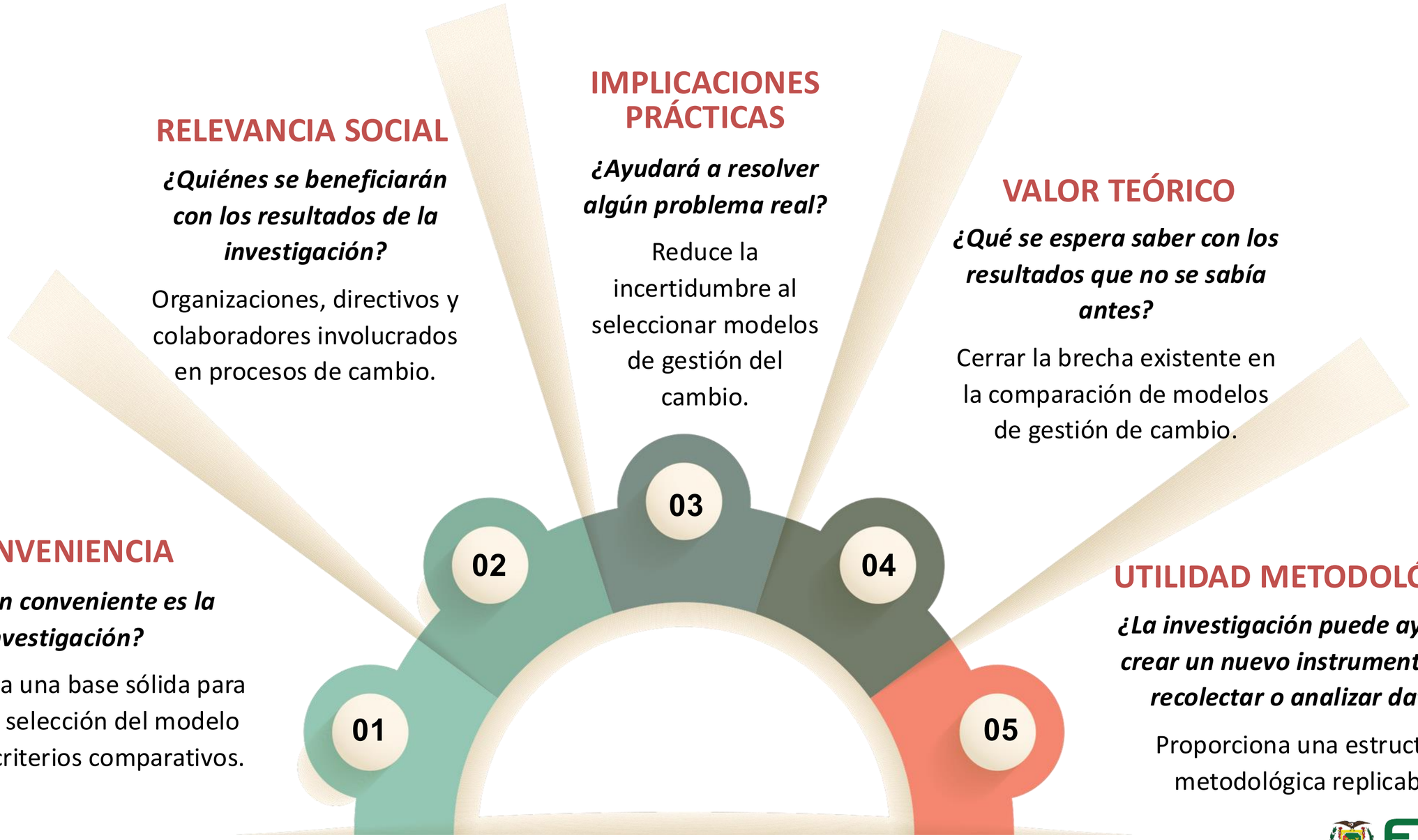
***¿Ayudará a resolver algún problema real?***

Reduce la incertidumbre al seleccionar modelos de gestión del cambio.

## VALOR TEÓRICO

***¿Qué se espera saber con los resultados que no se sabía antes?***

Cerrar la brecha existente en la comparación de modelos de gestión de cambio.




## CONVENIENCIA

***¿Qué tan conveniente es la investigación?***

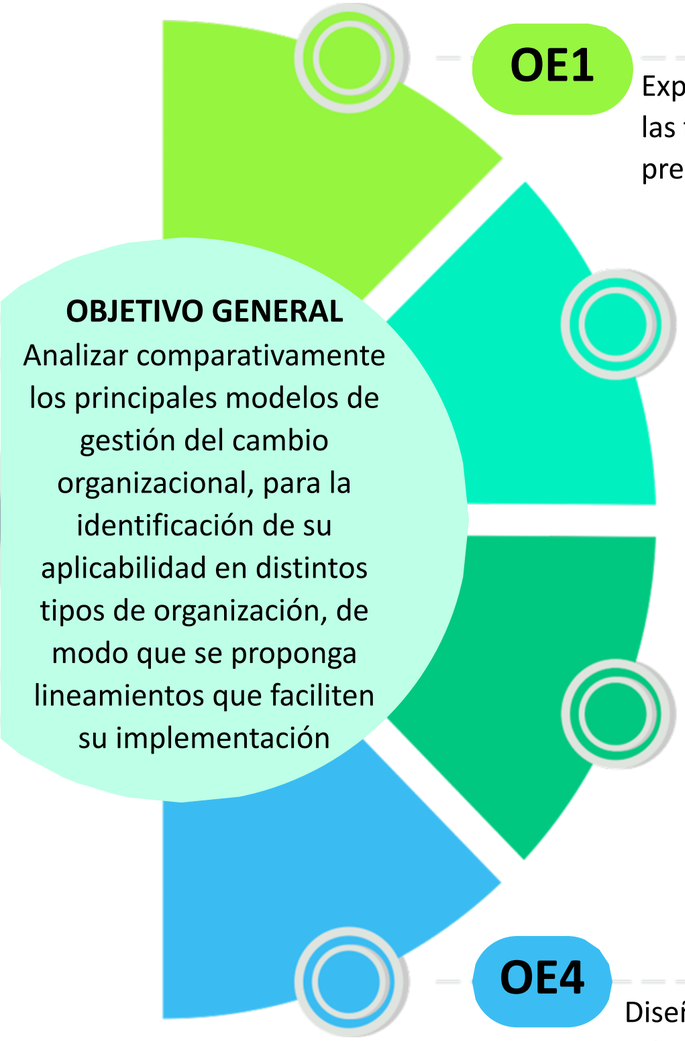
Proporciona una base sólida para orientar la selección del modelo mediante criterios comparativos.

## UTILIDAD METODOLÓGICA

***¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?***

Proporciona una estructura metodológica replicable

# OBJETIVOS



**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

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

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

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

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

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

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

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

¿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?














# *MARCO TEÓRICO*

# TEORÍAS DE SOPORTE

## Línea de Tiempo - TEORÍAS DE SOPORTE GESTIÓN DEL CAMBIO

### *ENFOQUE HUMANÍSTICO Y DEL COMPORTAMIENTO*

Siglo XX

**1924-1932**

**Escuela de las Relaciones Humanas**

La productividad no depende solo de factores físicos o económicos, sino también de aspectos sociales.



***Elton Mayo***

**1920 - 1930**

***Köhler, Wertheimer y Koffka***



**Terreno de la psicología Psicología de la Gestalt**

Conducta como resultado de la percepción integral del entorno y no de estímulos aislado.
"Campos de fuerza"

**1936**

**Teoría de campo (1936)**

Conducta determinada por la interacción persona y ambiente

**Modelo de cambio en tres etapas**

Descongelamiento, cambio y recongelamiento



***Kurt Lewin***

***Escuela Behaviorista o Neo-humana Relacionista***

**1943**

***Abraham Maslow***



**Teoría de la jerarquía de necesidades**

Motivación humana en niveles progresivo
Respuesta de las personas según el nivel de necesidad

***ENFOQUE ORGANIZACIONAL***

**1950**

**Teoría General de Sistemas (TGS)**

- Organizaciones como sistemas abiertos en interacción constante con su entorno.
- Estructuras dinámicas que requieren adaptarse a los cambios del medio



***Ludwig von Bertalanffy***

**1959**

***Frederick Herzberg***



**Teoría de la Motivación e Higiene**

Comprender cómo la motivación y el comportamiento influyen en la disposición a aceptar y sostener procesos de transformación organizacional

# TEORÍAS DE SOPORTE

## *ENFOQUE HUMANÍSTICO Y DEL COMPORTAMIENTO*

Siglo XX

**Teoría X y la Teoría Y**

Permite comprender cómo la motivación y el comportamiento influyen en la disposición a aceptar y sostener procesos de transformación organizacional



***Modelo de Burns y Stalker (1961)***

***ENFOQUE ORGANIZACIONAL***

**Teoría de la Contingencia**

Relación estrategia–estructura



***Lawrence y Lorsch (1967)***

***DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)***

Respuesta de las personas según el nivel de necesidad



***(Gibson)***

**1960**



***Douglas McGregor***

**1961 - 1967**

Estructuras mecánicas (entornos estables) y orgánicas (entornos dinámicos).



***Alfred Chandler (1962, 1969)***

Efectividad depende de la capacidad de adaptación de la organización a la incertidumbre ambiental

**1969**



**Richard Beckhard**

**1994**

**La Teoría de la Actitud**

El afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes que conforman la resistencia al cambio

# CONCEPTUALIZACIÓN DE CAMBIO

Proceso orientado a mover a la organización de un estado actual a uno deseado.

- Lewin (1947)
- Lippitt, Watson y Westley (1958)
- Beckhard & Harris (1987)
- CAP – General Electric (1989)
- Kanter, Stein & Jick (1992)
- Cummings y Worley (1993)
- Kotter (1995)
- Kreitner y Kinicki (1995)
- Luecke (2003)

Conciben el cambio como una transformación profunda de valores y creencias compartidas.

- Schein (1988)
- French y Bell (1999)
- Ackerman Anderson & Anderson (2001)
- Carnall (2007)




La efectividad depende de la alineación entre estrategia, estructura, cultura y entorno.

- Modelo 7-S (1980)
- Nadler y Tushman (1980)
- Ralph Kilmann (1989)
- Burke y Litwin (1992)

Entienden el cambio como un proceso de transición individual.

- Kübler-Ross (1969)
- Bridges (1991)
- Pettigrew y Whipp (1991)
- ADKAR – Hiatt (2006)

# MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO












| 1947<br>Kurt Lewin | 1958<br>Lippitt, Watson y Westley | 1969<br>Kübler Ross | 1980<br>McKinsey | 1980<br>Nadler y Tushman | 1987<br>Beckhard y Harris | 1988<br>Edgar Schein | 1989<br>General Electric | 1989<br>Ralph Kilmann | 1991<br>William Bridges |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modelo de las Tres Etapas**<br>Plantea el proceso de descongelar, cambiar y recongelar conductas organizacionales para consolidar nuevas prácticas. | **Modelo de Cambio Planificado**<br>Guía en siete fases donde el agente de cambio acompaña a la organización desde la detección del problema hasta la consolidación del cambio. | **Modelo de las cinco etapas de duelo**<br>Explica la adaptación emocional al cambio a través de cinco etapas como negación, ira, negociación, depresión y aceptación. | **Modelo 7-S**<br>Explica que la efectividad organizacional depende de la alineación entre estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. | **Modelo de Congruencia**<br>Evalúa la alineación entre tareas, personas, estructura formal y organización informal para explicar el desempeño y detectar incongruencias que generan problemas de efectividad. | **Ecuación del Cambio**<br>El modelo explica que el cambio solo ocurre si insatisfacción, visión y acción superan la resistencia. | **Modelo de Lewin propuesto por Schein**<br>Indica el cambio como un proceso de desaprender creencias, generar motivación y facilitar seguridad psicológica para adoptar nuevas conductas. | **Modelo del Proceso de Aceleración del Cambio**<br>Integra liderazgo, comunicación y sistemas organizacionales para lograr cambios rápidos, sostenibles y con alto compromiso de las personas, aumentando la efectividad organizacional | **Modelo del Cambio del Sistema Total**<br>Es un enfoque integral de cambio planeado que transforma la organización alineando cultura, estrategia, estructura y personas. | **Modelo de Transición**<br>Describe la transición psicológica ante el cambio en tres etapas: dejar ir, transitar la zona neutral y asumir un nuevo comienzo. |

Enfoque Estructural

Enfoque Emocional

Alineación organizacional

Cambio estratégico

Enfoque cultural psicológico

Modelos corporativos y liderazgo

Transición psicológica individual

## ENFOQUES FUNDACIONALES

## ENFOQUES DE ALINEACIÓN

## ENFOQUES ESTRATÉGICOS

# MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO













| 1991 Pettigrew y Whipp | 1992 Kanter, Stein y Jick | 1993 Cummings y Worley | 1995 John Kotter | 1995 Kreitner y Kinicki | 1998 Burke y Litwin | 1999 French y Bell | 2001 L. A. Anderson y D. Anderson | 2003 Luecke | 2006 Jeff Hyatt | 2007 Mark Carnall |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modelo de Gestión del Cambio** Explica el cambio estratégico a través del análisis del contexto, el contenido y el proceso, destacando cinco factores clave para su éxito. | **Modelo de 10 mandamientos para ejecutar el cambio** Es una guía de diez pasos para implementar cambios organizacionales de forma planificada, participativa y sostenible. | **Modelo de Cambio Planificado** Conduce a las organizaciones a través de cinco fases entrada y contrato, diagnóstico, retroalimentación y planificación, implementación, y evaluación e institucionalización | **Modelo de los 8 Pasos** Ofrece un marco que orienta a los líderes para alcanzar transformaciones sostenibles mediante ocho pasos, desde crear urgencia hasta consolidar el cambio en la cultura. | **Modelo de Sistema de Cambio** Proceso planificado que responde a fuerzas internas y externas, para poder superar resistencias en la adaptación de la organización. | **Modelo Desempeño y Cambio Organizacional** Explica cómo los factores transformacionales y transaccionales interactúan para influir en el desempeño y guiar el cambio organizacional. | **Modelo de Desarrollo Organizacional** Proceso de cambio planificado que mejora la eficacia organizacional y el desarrollo humano mediante intervenciones basadas en las ciencias del comportamiento. | **Hoja de ruta del líder del cambio** Es una hoja de ruta de nueve fases que integra contenido, proceso y personas para lograr transformaciones organizacionales sostenibles. | **7 Pasos para Guiar el Cambio** Guía práctica de siete pasos para lograr cambios organizacionales sostenibles, desde movilizar compromiso hasta consolidar resultados. | **Modelo ADKAR** Es un enfoque de gestión del cambio que guía a las personas a través de Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo para lograr cambios sostenibles. | **Modelo de Gestión del Cambio** Integra cultura, liderazgo, comunicación, habilidades gerenciales y la transición individual para gestionar el cambio organizacional desde una perspectiva tanto estructural como humana. |

Estratégico Contextual

Operativo y de Liderazgo

Cambio transformacional–transaccional

DO clásico

Cambio integral

ENFOQUES ESTRATÉGICOS

ENFOQUES SISTÉMICOS

ENFOQUES CENTRADOS EN LA PERSONA

# ESTADO DEL ARTE

**Stouten et al.**

• Revisión integrativa fundacional.

•Comparación modelos clásicos (Lewin, Kotter, ADKAR, Kanter, Hiatt).

• Sistematizan la evidencia existente y proponen principios comunes.



**2018**



**2019**

**Galli (2019)**

• Análisis comparativo de modelos como Lewin, Kotter, ADKAR y 7S.

• Identifica similitudes estructurales y concluye que no existe un modelo universal, resaltando la importancia del contexto y el liderazgo.

**Hamdo (2021)**

• Desarrolla una revisión comparativa de modelos (ADKAR, Lewin y Kotter).

•Destaca su estructura secuencial y el papel central del liderazgo transformacional.

**2021**



***No proponen un modelo nuevo***



**2021**

**Harrison et al. (2021)**

• Revisión sistemática en el sector salud sobre modelos como Lewin y Kotter.

• Analizan la aplicación práctica y destacan su efectividad con liderazgo participativo.

**Yli-Kerttula y Varis (2023)**

• Comparan modelos como ADKAR, Lewin, Kotter y 7S.

•Evidencian fases comunes y resaltan el liderazgo como factor clave de competitividad.

**2023**



# OBJETIVO ESPECÍFICO 1 – PREGUNTA 1

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



***SE CUMPLE EL OBJETIVO***

**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?**














# METODOLOGÍA

# METODOLOGÍA

**ENFOQUE**

Cualitativo

**DISEÑO**

Teoría Fundamentada
Investigación-Acción

**OBJETO DE ESTUDIO**

Modelos de gestión del cambio organizacional

**MARCO DE MUESTREO**

Teórico o conceptual

**TAMAÑO DE MUESTRA**

21 Modelos

**FUENTES DE INFORMACIÓN**

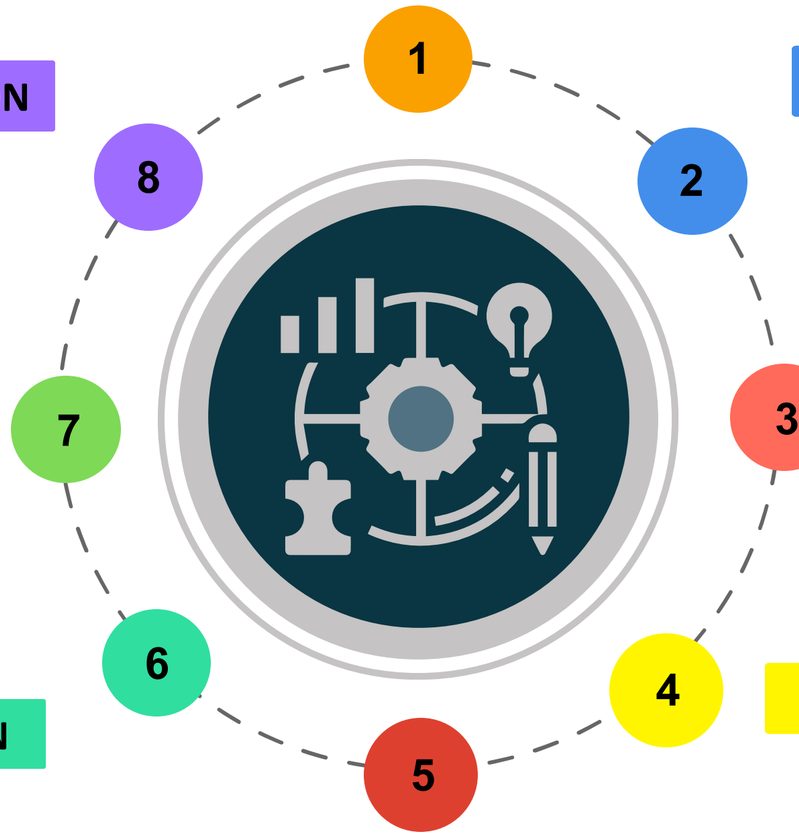
Secundarias

**RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Técnica: Revisión Documental
Metodología: PRISMA

**PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

NotebookLM
















# ARQUITECTURA DE MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

# CAPITULO IV


MODELO DE LOS DIEZ MANDAMIENTOS KANTER, STEIN & JICK (1992)
MODELO DE CAMBIO PLANIFICADO DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY (1958)
MODELO DE LAS TRES ETAPAS DE KURT LEWIN (1947)
MODELO DE TRANSICIÓN DE WILLIAM BRIDGES (1991)
MODELO DEL CAMBIO DE COLLIN CARNALL (2007)
MODELO DE CUMMINGS Y WORLEY (1993)
GESTIÓN DEL CAMBIO
MODELO DE DE PETTIGREW Y WHIPP (1991)
MODELO ADKAR DE PROSCI (2006)
LA CURVA DE CAMBIO DE KUBLER ROSS (1969)
MODELO DE CAMBIO DEL SISTEMA TOTAL RALPH KILMAN (1989)
MODELO DE LOS 8 PASOS DE JOHN KOTTER(1995)
7´S
MODELO DE ACELERACION DEL CAMBIO(CAP) GENERAL ELECTRIC (1989)
SIETE PASOS DEL CAMBIO DE LUECKE (2003)
MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY (1980)
MODELO DE CONGRUENCIA NADLER Y TUSHMAN (1980)
MODELO DE CAMBIO DE LEWIN POR SCHEIN (1988)
HOJA DE RUTA LINDA ACKERMAN & DEAN ANDERSON (2001)
SISTEMA DE CAMBIO KREITNER Y KINICKI (1995)
MODELO DE DESEMPEÑO Y CAMBIO BURKE Y LITWIN (1998)
D X V X F > R
MODELO DE LA ECUACIÓN DE CAMBIO DE BECKHARD & HARRIS (1987)
MODELO DE D.O FRENCH Y BELL (1999)

# CAPITULO IV

## ESCALA DE VALORIZACIÓN UTILIZADA

- 0 = Nula
- 1 = Baja
- 2 = Media
- 3 = Alta



## CRITERIOS

1. Influencia Teórica
2. Influencia metodológica
3. Grado de Aplicación
4. Vigencia




## MODELOS CON MAYOR PUNTUACIÓN GLOBAL

1. John Kotter
2. Kurt Lewin
3. McKinsey & Company
4. Burke y Litwin
5. ADKAR



| Nº | Modelo | Influencia Teórica | Influencia Metodológica | Grado de Aplicación | Vigencia | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kurt Lewin (1947) | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 |
| 2 | Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley (1958) | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| 3 | Elisabeth Kübler-Ross (1969) | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 |
| 4 | McKinsey & Company – 7S (1980) | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 |
| 5 | David Nadler y Michael Tushman (1980) | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 6 | Richard Beckhard y Reuben Harris (1987) | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 7 | Edgar Schein (1988) | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 |
| 8 | General Electric – CAP (1989) | 2 | 2 | 3 | 2 | 9 |
| 9 | Ralph Kilmann (1989) | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 10 | Andrew Pettigrew y Richard Whipp (1991) | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 |
| 11 | William Bridges (1991) | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 |
| 12 | Rosabeth Moss Kanter, Barry Stein y Todd Jick (1992) | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 |
| 13 | Thomas Cummings y Christopher Worley (1993) | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 |
| 14 | John Kotter (1995) | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 |
| 15 | Robert Kreitner y Angelo Kinicki (1995) | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 16 | Warner Burke y George Litwin (1998) | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 |
| 17 | Wendell French y Cecil Bell (1999) | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 |
| 18 | Linda Ackerman Anderson y Dean Anderson (2001) | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 |
| 19 | Richard Luecke (2003) | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| 20 | Jeff Hiatt – ADKAR (2006) | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 |
| 21 | Mark Carnall (2007) | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 |

# MODELO DE LAS TRES ETAPAS DE KURT LEWIN (1947)



Kurt Lewin
(1890-1947)

## TEORIAS BASE

- Relaciones Humanas
- Psicología de Gestalt
- Teoría de Campo

## PROBLEMA

Gestionar la resistencia al cambio en contextos de industrialización avanzada

## CARACTERISTICAS

- Estructura secuencial y lineal
- Cambio planificado
- Marco generalista
- Fase de estabilización (recongelación)

## PROCESO

**AGENTE DE CAMBIO:** El cambio social no se origina en los individuos de manera aislada, sino en la dinámica interna de los grupos.



Descongelar → Cambiar → Re congelar

## APLICABILIDAD

- Enfoque adecuado para contextos estables
- Útil cuando los objetivos son claros y secuenciales
- Pertinente en organizaciones maduras
- Aplicable en sectores público y privado

## VENTAJAS

- Simplicidad y claridad didáctica
- Referente clásico para estructurar intervenciones
- Trascendencia histórica e influencia en enfoques posteriores

## LIMITACIONES

- Lineal y estático
- Limitado frente a entornos dinámicos
- Lecturas reduccionistas del pensamiento de Lewin

# MARCO 7-S DE MCKINSEY (1980)

McKinsey & Company

## TEORIAS BASE

- Teoría de la contingencia
- Teoría general de sistemas

## PROBLEMA

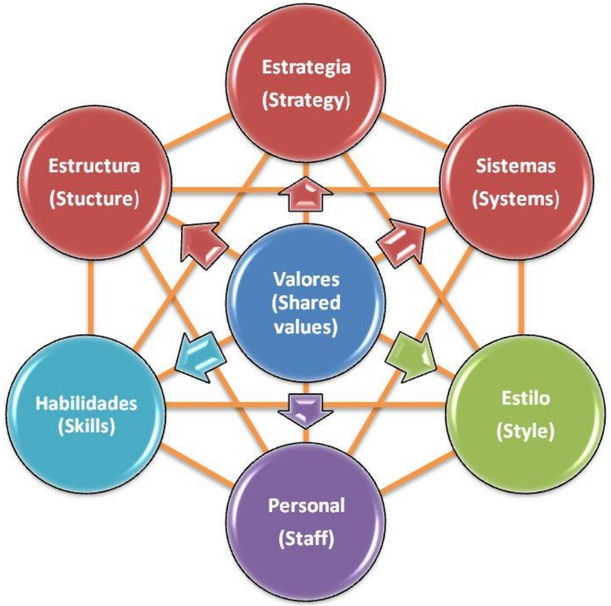
Herramienta diagnóstica que obligara a mirar simultáneamente elementos duros y blandos y su coherencia

## CARACTERISTICAS

- Estructura no lineal
- Énfasis en la alineación interna
- Funciona principalmente como herramienta de diagnostico
- Flexible y adaptable

## COMPONENTES

**AGENTE DE CAMBIO:** El liderazgo ejecutivo, es decir, particularmente quienes definen y comunican la estrategia y los valores compartidos.




## APLICABILIDAD

- Procesos de integración post-fusión
- Reingeniería operativa y gestión de la calidad
- Sector público como privado
- Organizaciones con cierto nivel de formalización

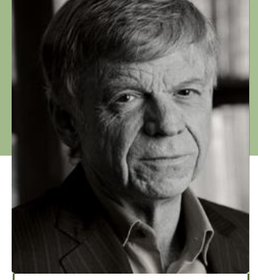
## VENTAJAS

- Enfoque sistémico
- Equilibrio entre factores duros y blandos
- Utilidad diagnostica
- Orientado a la coherencia y alineación

## LIMITACIONES

- Falta de evidencia empírica cuantitativa
- Amplitud y ambigüedad conceptual
- No contempla factores externos
- Necesita complementarse con otros enfoques

# MODELO DE LOS 8 PASOS DE KOTTER (1995)



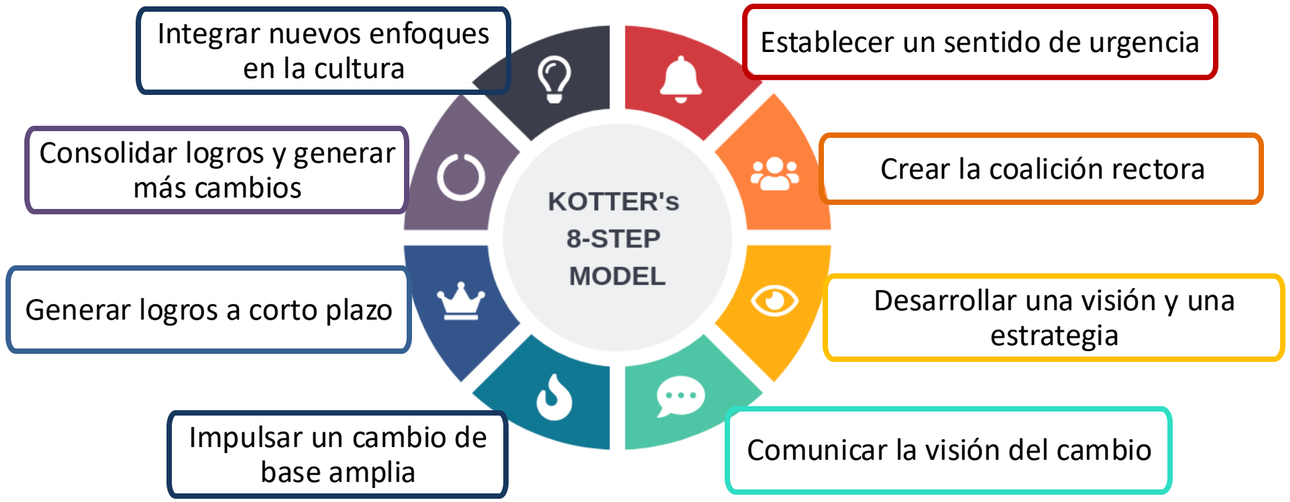
John Kotter
(1947-)

## CARACTERISTICAS

- Estructura secuencial y lógica
- Orientación top - down (liderazgo desde arriba)
- Anclaje cultural

**AGENTE DE CAMBIO:** El proceso se concibe bajo una visión jerárquica donde, la transformación se impulsa desde los niveles directivos

## PROCESO




## TEORIAS BASE

Teoría de Campo

## PROBLEMA

Fracasos de procesos de cambio en el siglo XX

## APLICABILIDAD

- Contextos de cambios profundos, planificados y de alta complejidad
- Útil en situaciones de crisis
- Empresas privadas
- Etapa adecuada, la de madurez

## VENTAJAS

- Enfoque estructurado y sistemático
- Compatibilidad con estilos de liderazgo transformacional y transaccional

## LIMITACIONES

- Rigidez y secuencialidad estricta
- Aplicabilidad no universal
- Extensión temporal prolongada

# MODELO DE CAMBIO BURKE Y LITWIN (1998)



Warner Burke



George H. Litwin

## CARACTERISTICAS

- Enfoque causal
- Fundamentación en la teoría de sistemas abiertos
- Diferencia cambios transformacionales y transaccionales
- Integración de doce variables

## PROCESO

**AGENTE DE CAMBIO:** Conjunto articulado de actores con influencia sobre variables transformacionales y transaccionales del sistema.

**ELEMENTOS TRANSFORMACIONALES**

- Entorno externo
- Misión y estrategia
- Liderazgo
- Cultura organizacional
- Estructura

**ELEMENTOS TRANSACCIONALES**

- Estructura
- Sistemas y políticas administrativas
- Clima de la organización
- Tareas y requisitos individuales
- Prácticas de gestión del personal
- Necesidades y valores individuales
- Motivación
- Desempeño individual y organizacional

## TEORIAS BASE

Teoría de Campo

## PROBLEMA

Instrumentos para medir como la motivación, las percepciones y el liderazgo influían en el desempeño

## APLICABILIDAD

- Organizaciones sometidas a presiones ambientales
- Organizaciones maduras
- Empresas grandes
- Aplicable en el sector público

## VENTAJAS

- Profundidad diagnóstica
- Enfoque sistémico
- Aplicabilidad práctica en contextos complejos

## LIMITACIONES

- Difícil de aplicar en organizaciones pequeñas
- No ofrece guías claras
- Énfasis en la congruencia

# MODELO ADKAR DE PROSCI (2006)



Jeffrey M. Hiatt

## TEORIAS BASE

- Cambio Planificado de Lewin
- Motivación humana

## PROBLEMA

Necesidad de comprender y gestionar el cambio desde su dimensión humana.

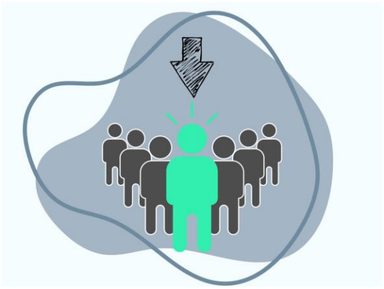
## CARACTERISTICAS

- Enfoque en el individuo
- Estructura secuencial
- Denominación ADKAR

## PROCESO

- **A** • Awareness (Consciencia)
- **D** • Desire (Deseo)
- **K** • Knowledge (Conocimiento)
- **A** • Ability (Habilidad)
- **R** • Reinforcement (Reforzamiento)

**AGENTE DE CAMBIO:** Se asegura que cada individuo avance a través de las cinco fases del modelo.



## APLICABILIDAD

- Pertinente en organizaciones con madurez estructural y cultural
- Útil en unidades operativas pequeñas hasta corporaciones multinacionales
- Aplicable en el sector público y privado
- Su eficacia disminuye en entornos inmaduros

## VENTAJAS

- Simplicidad y aplicabilidad universal
- Orientación a resultados medibles
- Favorece la adopción tecnológica e innovación

## LIMITACIONES

- Foco excesivo en el individuo
- Debe complementar con herramientas organizacionales
- Depende en gran medida del compromiso del liderazgo

# OBJETIVO ESPECÍFICO 2 – PREGUNTA 2

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



***SE CUMPLE EL OBJETIVO***

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














# ESQUEMA ESTRUCTURAL

# CARACTERIZACIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO



**DÉCADA DE 1940**

**El Grupo como Agente de Cambio**

Lewin

**DÉCADA DE 1950**

**El Agente Externo y la Consultoría Metodológica**

Lippitt, Watson y Westley

**DÉCADA DE 1960**

**El Líder como Gestor de Emociones**

Kübler Ross

**DÉCADA DE 1980**

**Alineación Sistémica y Estratégica**

7-S de McKinsey

Nadler y Tushman

**DÉCADA DE 1980 - 1990**

**Movilización e Integración Estratégica**

Ralph Kilmann

Beckhard y Harris

**DÉCADA DE 1990**

**Liderazgo Distribuido y Enfoque Humano**

William Bridges

GE

Cummings y Worley

Pettigrew y Whipp

Kanter, Stein y Jick

**MEDIADOS Y FINALES DE LA DÉCADA DE 1990**

**Secuencialidad Rigurosa y Análisis Causal**

French y Bell

Kreitner y Kinicki

Burke y Litwin

Kotter

**DÉCADA DE 2000**

**Liderazgo Consciente y Orientación a la Adopción**

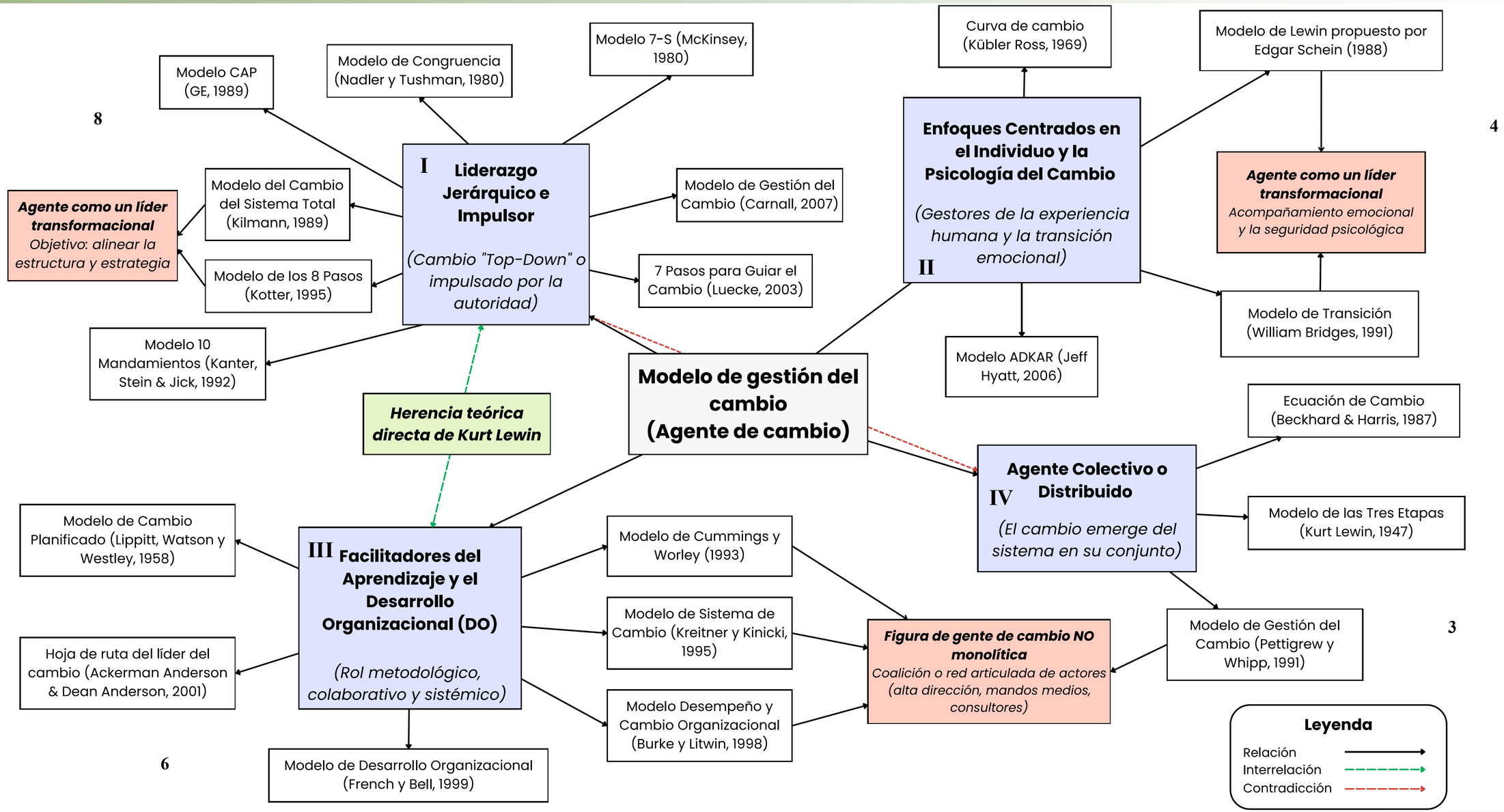
Ackerman & Anderson

Carnall

Luecke

Hiatt

# ANÁLISIS DEL AGENTE DE CAMBIO



# OBJETIVO ESPECÍFICO 3

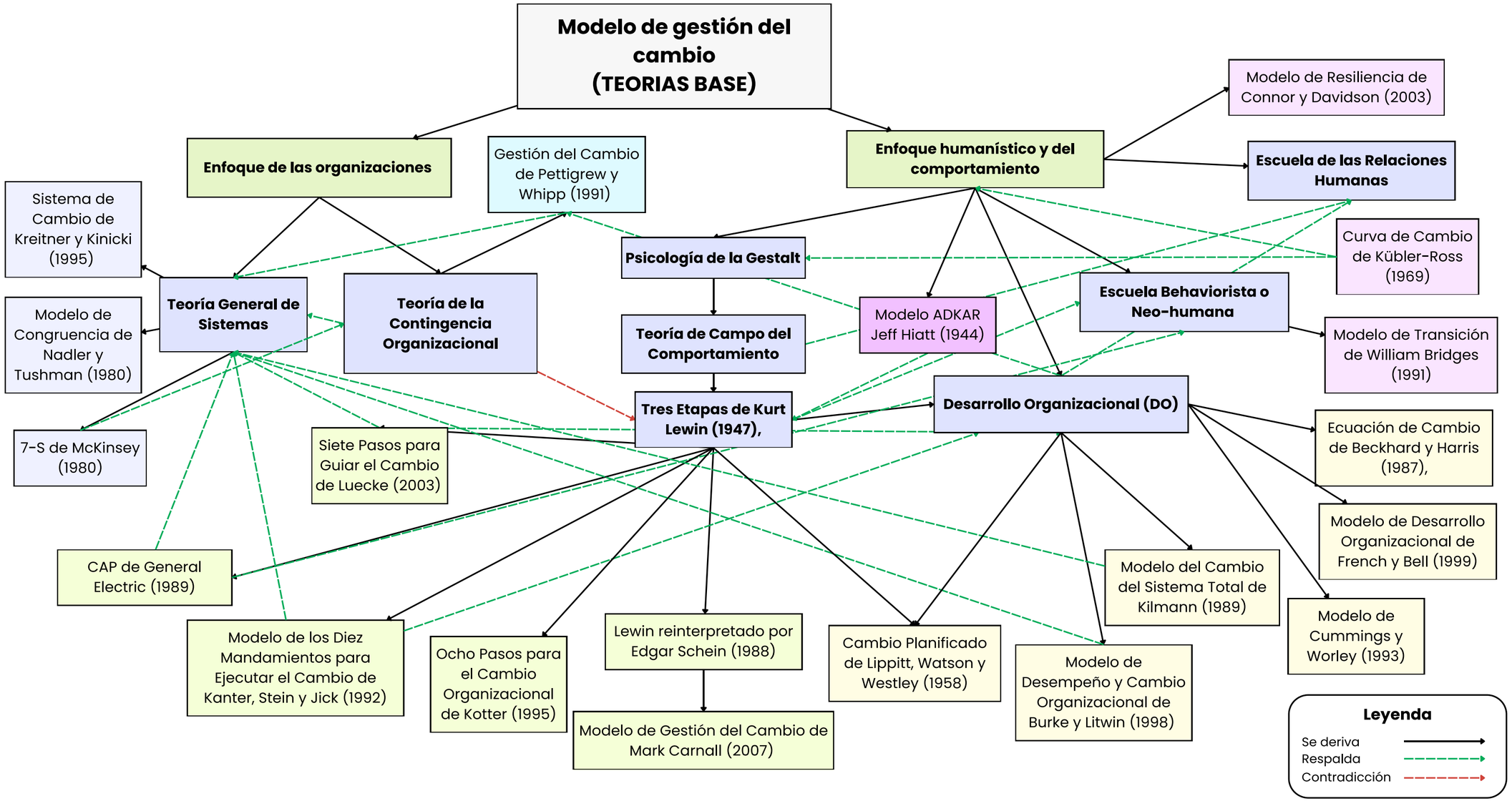
**OE3.** Caracterizar el rol del agente de cambio e identificar su estilo de liderazgo.



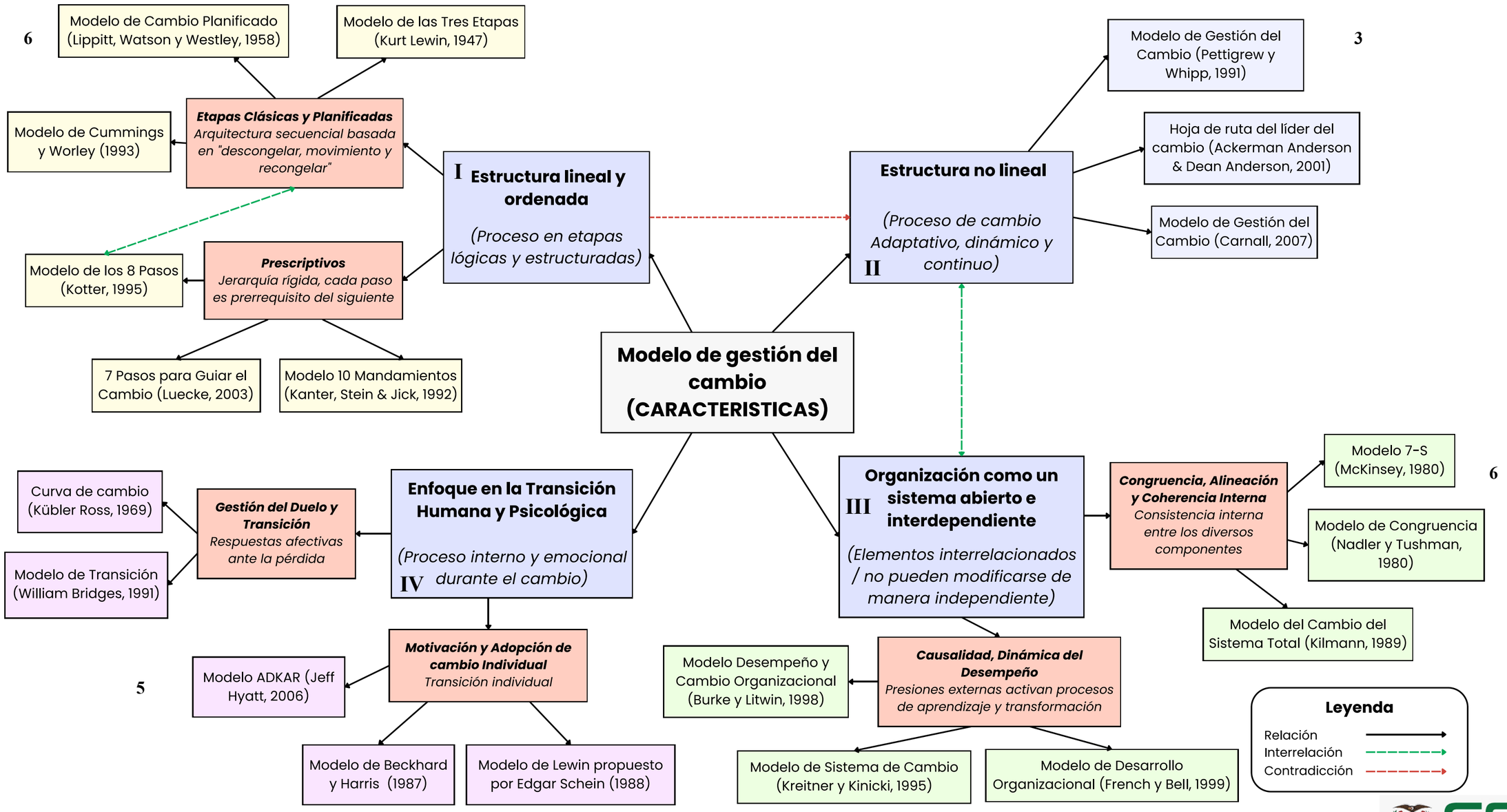
***SE CUMPLE EL OBJETIVO***

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

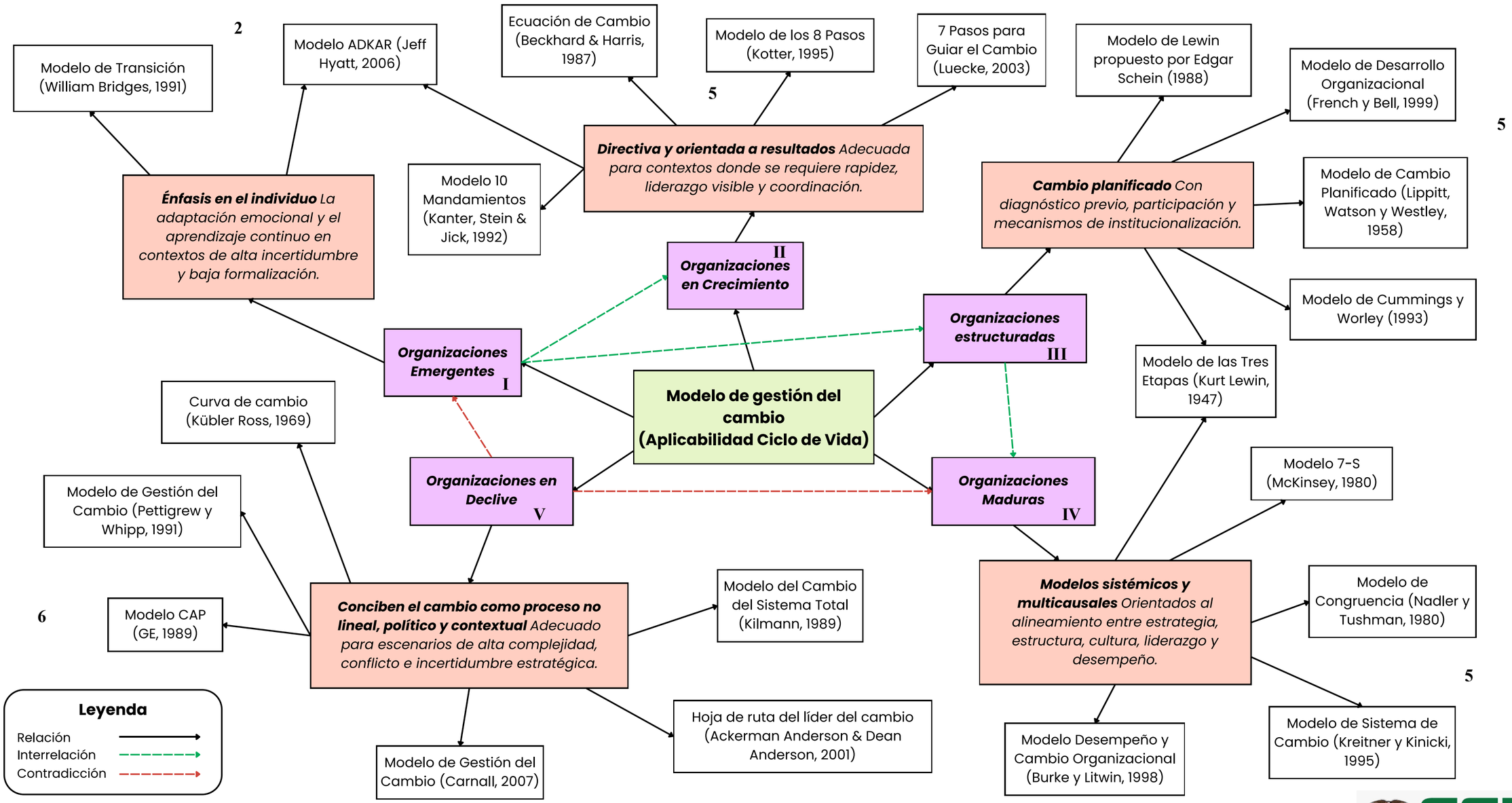
# ANÁLISIS POR TEORIAS BASE



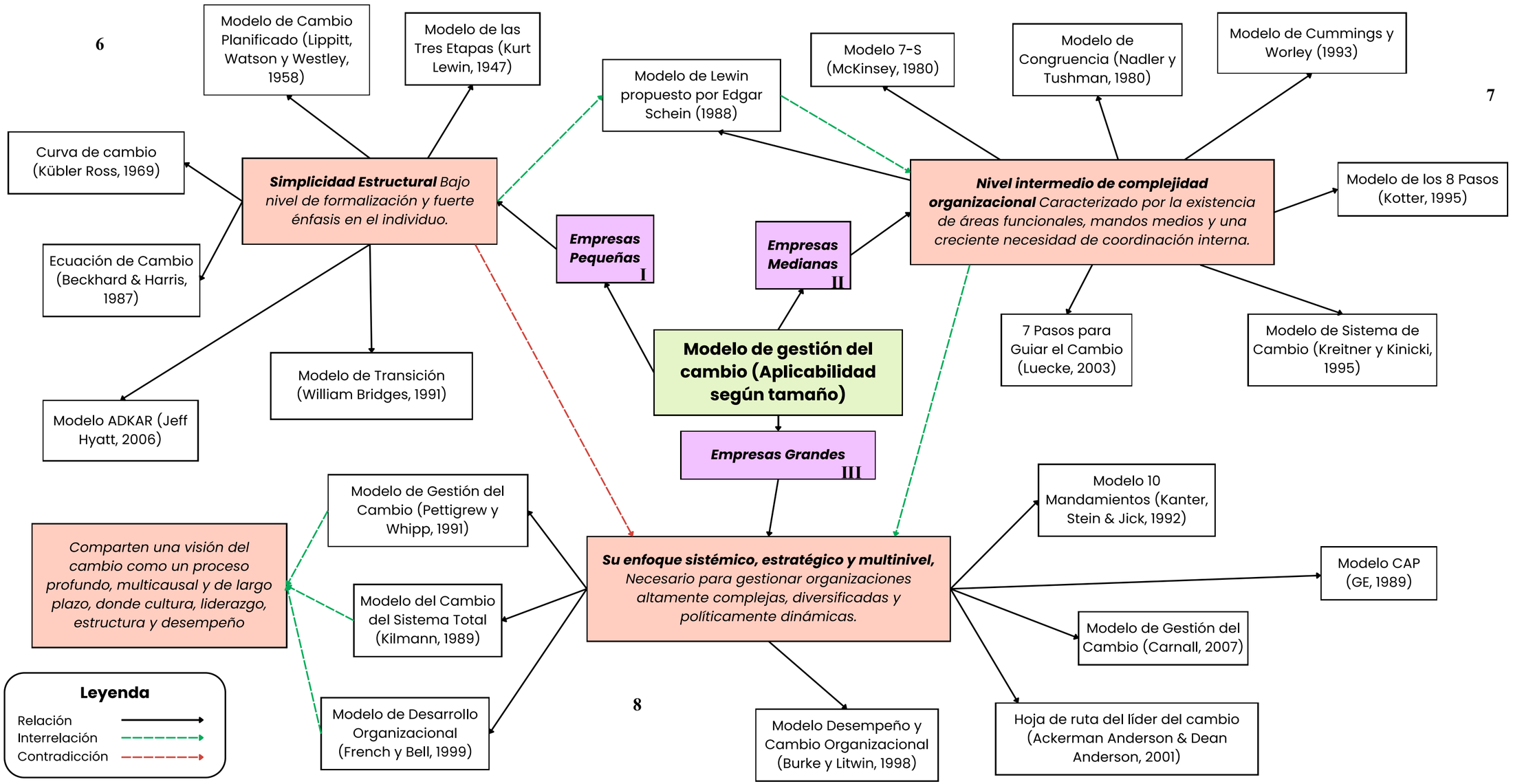
# ANÁLISIS POR CARACTERÍSTICAS



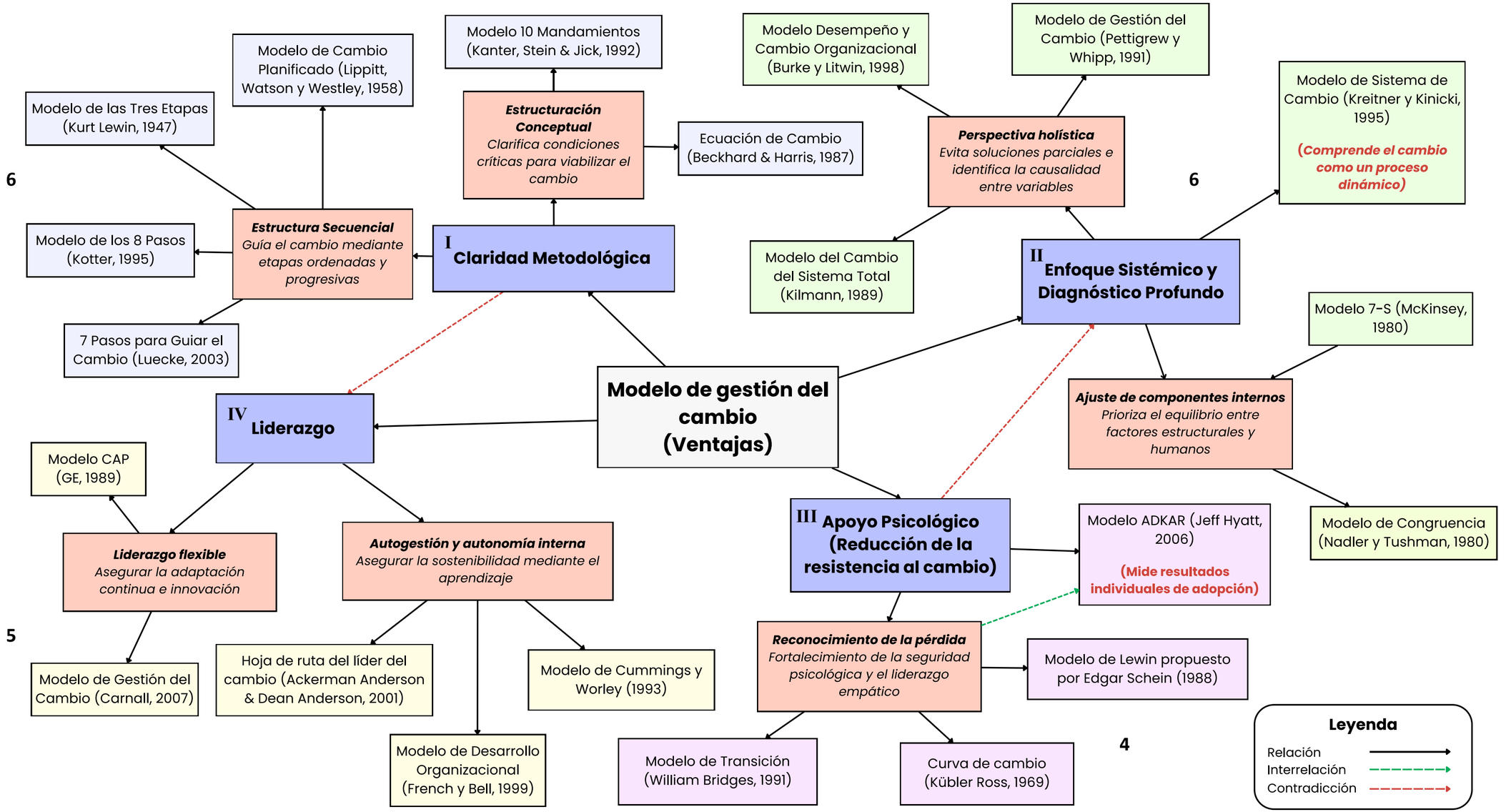
# ANÁLISIS DE APLICABILIDAD – CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES



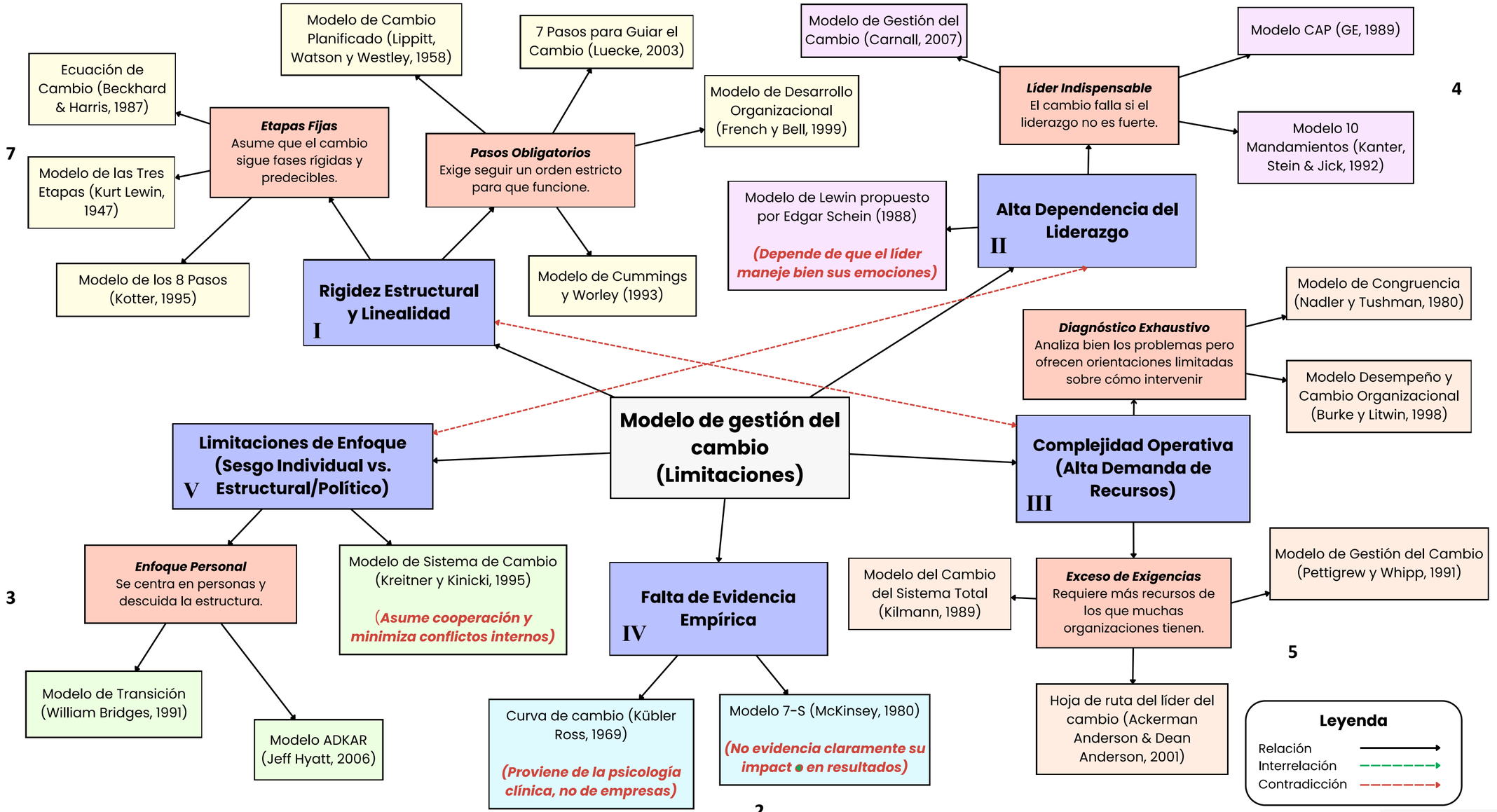
# ANÁLISIS DE APLICABILIDAD – TAMAÑO DE LA EMPRESA



# ANÁLISIS DE VENTAJAS



# ANÁLISIS DE LIMITACIONES



# OBJETIVO ESPECÍFICO 4

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



***SE CUMPLE EL OBJETIVO***

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

# ESTRUCTURA DE LA TESIS - CAPITULO VI














# *CONCLUSIONES*

# CONCLUSIÓN OE1

**OE1**

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







- Se evidencia una evolución clara desde enfoques clásicos hacia enfoques contemporáneos.
- Los enfoques clásicos conciben al cambio como un proceso secuencial, abarcando el enfoque mecanicista, humano, teorías motivacionales, teoría general de sistemas y teoría de la contingencia.
- Los enfoques contemporáneos consideran un cambio permanente y dinámico, predominando enfoques: sistémico, estratégico, cultural, centrados en la dimensión humana.

# CONCLUSIÓN OE2

**OE2**

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



- El análisis de 21 modelos evidenció que deben ser evaluados con criterios homogéneos antes de su aplicación.
- Se identificaron como modelos más relevantes con mayor aporte teórico–práctico y vigencia (Lewin, Kotter, ADKAR, McKinsey 7S y Burke & Litwin).
- La clasificación se realizó mediante criterios sistemáticos (fundamentos teóricos, contexto de origen, características, estructura del proceso, agente de cambio, aplicabilidad, ventajas y limitaciones).

# CONCLUSIÓN OE3



**OE3**

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

- Se identifican principalmente los estilos transformacional, participativo, autocrático y transaccional.
- El liderazgo transformacional apoyado por prácticas participativas se identifica como el estilo que más favorece la adopción sostenible del cambio.
- El agente de cambio debe poseer legitimidad, capacidades para diagnosticar e intervenir, empatía y la habilidad de transferir el cambio al sistema sin generar dependencia.

# CONCLUSIÓN OE4

**OE4**

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




- El marco debe contar con criterios sistemáticos que vinculen teorías base, el rol del agente de cambio, características, su aplicabilidad, ventajas y limitaciones.

- La selección del modelo depende del contexto y tipo de organización (naturaleza, tamaño y ciclo de vida), no existe un único modelo aplicable para todos los escenarios .

# ESTRUCTURA DE LA TESIS - CAPITULO VI














# *RECOMENDACIONES*

# RECOMENDACIONES



## Agente de Cambio es Clave

Se deben fortalecer competencias emocionales, comunicacionales y estratégicas



## Diagnóstico Profundo

La organización tener en cuenta dimensiones estructurales, culturales, humanas y estratégicas, antes de implementar un modelo




## Marco Comparativo Propuesto

Se debe utilizarse como herramienta de decisión para seleccionar el modelo más adecuado según su base teórica, características y aplicabilidad.

## Monitoreo y Seguimiento

Durante todo el proceso permite corregir desviaciones, generar aprendizaje organizacional y consolidar el cambio como práctica permanente.



## Adopción de Modelos

Los modelos de gestión del cambio deben asumirse como marcos adaptables y no como esquemas rígidos.

# ESTRUCTURA DE LA TESIS - CAPITULO VI














# *GRACIAS*

# ANEXOS


Compartir
Preguntar a Google
Presentar
Animar
Posición
M
María C...
ANABE...



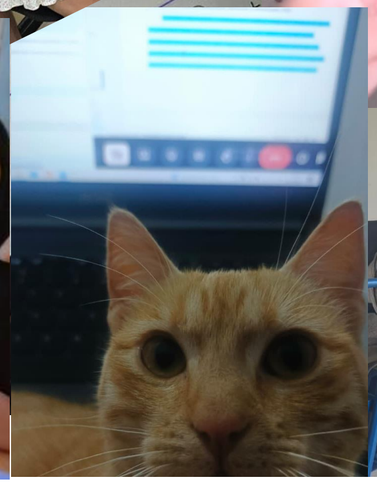



Te he Fallado



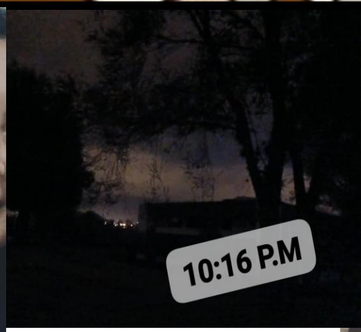











10:16 P.M



# 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.

# GRACIAS POR SU ATENCIÓN