

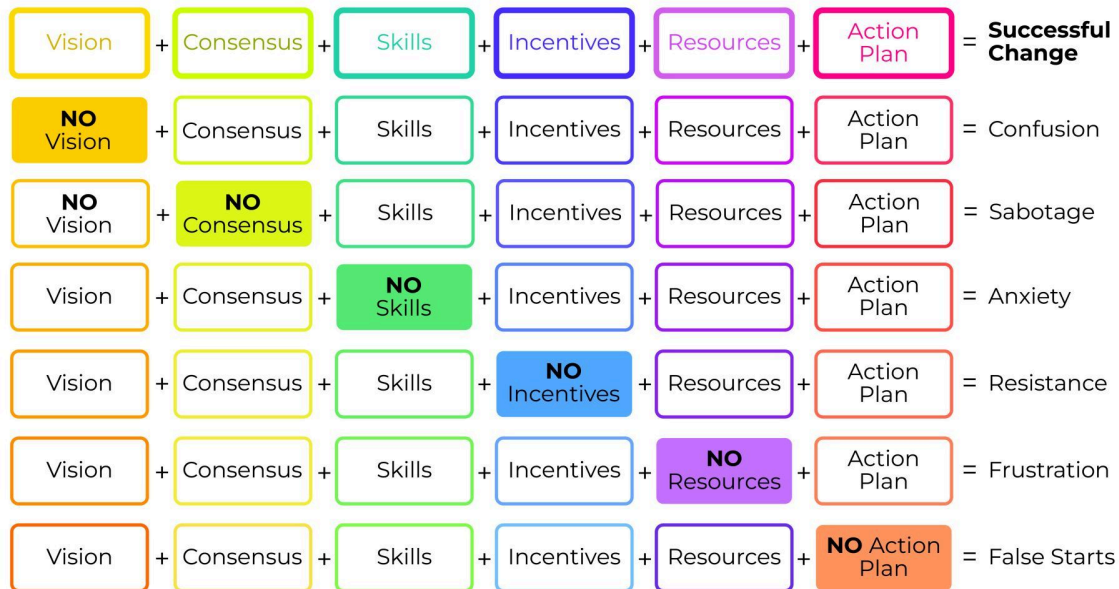


Por qué Fallan los Cambios

Material de Estudio

Why Change Fails

The Lippitt-Knostr Model for Managing Complex Change



Source: Lippitt-Knostr (1987/2000)

© Jeroen Kraaijenbrink

Join our **CSIC** program today and get certified - www.strategy.inc





Traducción y Comentarios

Modelo de Lippitt-Knoster para la gestión del cambio complejo

El **Modelo de Lippitt-Knoster** explica por qué los procesos de cambio organizacional fracasan cuando falta alguno de los componentes clave.

Desde la perspectiva de la **administración**, y particularmente en proyectos de **Tecnologías de la Información (TI)** y **Sistemas de Información**, este modelo permite entender por qué muchas iniciativas digitales no alcanzan los resultados esperados.

Los seis elementos necesarios para un cambio exitoso

Para que un proceso de cambio sea exitoso, deben estar presentes **todos** los siguientes elementos:

1. **Visión (Vision)**
2. **Consenso (Consensus)**
3. **Habilidades (Skills)**
4. **Incentivos (Incentives)**
5. **Recursos (Resources)**
6. **Plan de acción (Action Plan)**

Cuando estos seis factores están alineados, el resultado es un **Cambio Exitoso (Successful Change)**.

Qué ocurre cuando falta cada elemento

El modelo muestra que **la ausencia de un solo factor genera un tipo específico de falla**. Esto es especialmente relevante en proyectos de sistemas, transformaciones digitales y adopción de nuevas tecnologías.

Falta de Visión → Confusión

Sin visión, aunque existan consenso, habilidades, incentivos, recursos y plan:

- Las personas no entienden hacia dónde va la organización.
- En proyectos de TI, esto se traduce en implementaciones sin propósito claro, cambios tecnológicos sin alineación estratégica y uso errático de los sistemas.

Resultado: Confusión.

Falta de Visión y de Consenso → Sabotaje

Cuando no hay visión ni consenso:

- Los equipos no creen en el cambio.
- Aparecen resistencias activas o pasivas.
- En sistemas de información, se observa el no uso deliberado de herramientas, cargas incompletas de datos o rechazo al sistema.

Resultado: Sabotaje.

Falta de Habilidades → Ansiedad

Si hay visión, consenso, incentivos, recursos y plan, pero **no hay habilidades**:

- Las personas no se sienten capaces de ejecutar el cambio.
- En proyectos tecnológicos, esto ocurre cuando no se capacita adecuadamente en nuevos sistemas, plataformas o procesos digitales.

Resultado: Ansiedad.

Falta de Incentivos → Resistencia

Cuando el cambio no ofrece incentivos claros:

- Los usuarios no ven beneficios personales u organizacionales.

- En TI, sucede cuando se exige el uso de nuevos sistemas sin reconocer esfuerzos adicionales ni mejoras en condiciones de trabajo.

Resultado: Resistencia.

Falta de Recursos → Frustración

Si no hay recursos suficientes (tiempo, presupuesto, infraestructura, soporte técnico):

- Los equipos saben qué hacer, pero no pueden hacerlo.
- En sistemas de información, esto se refleja en proyectos mal financiados, sobrecarga de usuarios clave o infraestructuras insuficientes.

Resultado: Frustración.

Falta de Plan de Acción → Falsos comienzos

Cuando no existe un plan claro:

- El cambio se anuncia, pero no se ejecuta correctamente.
- En iniciativas tecnológicas, aparecen pilotos eternos, pruebas aisladas o implementaciones inconclusas.

Resultado: Falsos comienzos.

Aplicación del modelo a Tecnologías y Sistemas de Información

En proyectos de TI, este modelo permite identificar fallas frecuentes como:

- Implementar sistemas sin una **visión estratégica clara**.
- Lanzar herramientas sin **consenso entre áreas**.
- Subestimar la **capacitación** necesaria.
- No alinear **incentivos organizacionales** con el uso del sistema.
- Asignar **recursos insuficientes**.
- Carecer de un **plan de implementación y adopción** estructurado.

La tecnología no fracasa por sí sola; **fracasa la gestión del cambio asociada a ella**.

Idea central a retener

El cambio organizacional —y en especial el cambio tecnológico— **no es solo una cuestión técnica**.

Es un proceso integral que requiere visión, acuerdos, capacidades, motivación, recursos y ejecución planificada.

El **Modelo de Lippitt-Knoster** ofrece una herramienta clara para diagnosticar por qué fallan los proyectos de sistemas de información y cómo anticipar esos problemas antes de que ocurran.

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.