

# El Modelo de Cambio de 8 Pasos de Kotter



"El cambio es la única constante." (Heráclito). Lo que era cierto hace más de 2.000 años es tan cierto hoy en día. Vivimos en un mundo donde el "business as usual", es el cambio. Las nuevas iniciativas, el trabajo basado en los proyectos, mejoras en la tecnología, son ejemplo de cosas que impulsan a los cambios.

Tanto si está considerando un pequeño cambio en uno o dos procesos o si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por la magnitud del reto. El cambio es necesario pero no se sabe realmente cómo hacer para que suceda, por dónde empezar o a quién involucrar.

Hay muchas teorías acerca de cómo "hacer" el cambio. Muchas de ellas provienen de John Kotter, un profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y un muy renombrado experto en cambios. Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro "Liderando el cambio" ("Leading Change"), publicado en 1995.

John Kotter es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter, comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:



### **Paso 1: Cree sentido de urgencia**

Para que ocurra el cambio, se necesita que toda la empresa realmente lo desee. Desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Es necesario abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que se está pasando cambiar. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

#### **Qué hacer:**

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de expertos de la industria para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% del personal deben “comprar” el cambio. En otras palabras, se debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.

### **Paso 2: Forme una poderosa coalición**

Convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que ser liderarlo y debe encontrar a los líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo

de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

**Qué hacer:**

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídales un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

**Paso 3: Crear una visión para el cambio**

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

**Qué hacer:**

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Para más información acerca de la creación de la visión, lea nuestro artículo “**Estrategia Corporativa**” – **Blog PMQuality**.

**Paso 4: Comunique la visión**

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

**Qué hacer:**

- Hable a menudo de su visión de cambio
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente

- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance.
- Predique con el ejemplo

### **Paso 5: Elimine los obstáculos**

Si se siguieron estos pasos, a este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino,

#### **Qué hacer:**

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

### **Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo**

Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo, usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría malograr el proceso. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada "victoria" de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

#### **Qué hacer:**

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

## **Paso 7: Construya sobre el cambio**

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

### **Qué hacer:**

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio

## **Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa**

Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

### **Qué hacer:**

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluya los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal – nuevos y viejos – se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

## **El liderazgo para el cambio en las organizaciones**

¿El líder nace o se hace? Kotler considera que el liderazgo puede ser una mezcla de ambas posiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales, pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia, mientras que otro grupo de personas tienen ciertas

limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.

Esta idea es desarrollada por Kotter cuando afirma "...no se puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo"

Si planteamos como válida la comparación entre las ideas de John Kotter con las aportadas por Peter Senge en "La Quinta Disciplina", encontramos que Senge se refiere a las organizaciones que quieren aprender para adaptarse a un entorno altamente cambiante, lo que requiere líderes con "visión sistémica", con "modelos mentales abiertos" y dispuestos al diálogo permanente con el fin de alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear la acción a propósitos comunes; por su parte, Kotter afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose el concurso de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

De acuerdo con este planteamiento, Kotter considera que una organización tradicional de tipo burocrático no posee líderes, ya que tiene innumerables niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que hacen muy difícil el desarrollo del potencial de liderazgo particular, situación que contrasta con las nuevas realidades impuestas por el proceso globalizador y las transformaciones de los mercados, las cuales requieren un mayor número de personas desarrollando funciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no sólo necesitarán administrar con competencias, sino que deben ejercer dotes de liderazgo en sus correspondientes áreas de actividad.

John Kotter nos plantea que el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones concentran un 80 % de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20 % en el liderazgo, lo que choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización.