Tema 2. El modelo de Kotter

Introducción

> "El cambio es la única constante".
> *Heráclito*

Lo que era cierto hace más de 2000 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 y las mejoras en la tecnología son ejemplo de cosas que impulsan a los cambios. Tanto si se está considerando un pequeño cambio en uno o dos procesos o si se desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es normal sentirse incómodos e intimidados por la magnitud del reto.

IMPROVE
EXECUTE
STRATEGY
TEAM
ENGAGE
MEASURE
OPTIONS
PLAN
Change Management

Según Toscano et al. (2021), el cambio organizacional hace referencia al proceso de transformación interna que lleva a cabo una organización con el fin tanto de reestructurarse y adaptarse al entorno social, económico y cultural, el cual está en constante competencia, como de potencializar sus capacidades en diferentes ámbitos para así aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado.

El cambio es necesario, pero no se sabe realmente cómo hacer para que suceda, por dónde empezar o a quién involucrar. Cuando las empresas necesitan cambiar su modelo productivo, requieren una transformación profunda de su modelo de gestión, el cual se puede gestionar con el modelo de Kotter.

John Paul Kotter, nacido en 1947, es un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y escritor estadounidense, considerado una autoridad en el campo del liderazgo empresarial y el cambio organizacional. En 1995 publicó su libro *Leading Change* (Liderando el cambio) en el que explica su plan de acción de ocho pasos para llevar adelante la transformación exitosa de una organización.

Explicación

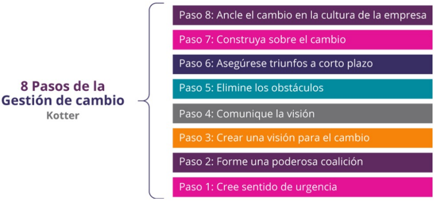
2.1 El modelo de cambio

Hay muchas teorías acerca de cómo hacer el cambio. Muchas de ellas provienen de John Kotter, quien 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. Él se guía bajo un enfoque práctico y dinámico, sustentado en hacer que las cosas sucedan y rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

2.2 Fases del cambio

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

2.3 Pasos del modelo de Kotter



8 Pasos de la Gestión de cambio
Kotter

- Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa
- Paso 7: Construya sobre el cambio
- Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo
- Paso 5: Elimine los obstáculos
- Paso 4: Comunique la visión
- Paso 3: Crear una visión para el cambio
- Paso 2: Forme una poderosa coalición
- Paso 1: Cree sentido de urgencia

2.3.1 Paso 1: Crear sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es necesario que toda la empresa realmente lo desee y desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarla a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Esto no es simplemente mostrar una estadística de ventas de personas pobres o hablar de la creciente competencia, es esencial que se abra un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con la competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar amenazas potenciales 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 clientes para reforzar sus argumentos.

Kotter (2009) sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75 % de los directores y gerentes de la compañía deben "comprar" el cambio. En otras palabras, deben trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia antes de pasar al siguiente paso.

2.3.2 Paso 2: Formar una poderosa coalición

Hay que convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de la gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente, también hay que liderarlo.

Los líderes del cambio los puedes encontrar dentro de la empresa. Para liderar el cambio, es necesario 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, la 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 a los verdaderos líderes de la organización.
- Pedirles un compromiso emocional.
- Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
- Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que exista una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

2.3.3 Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Hay que vincular 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 se les está pidiendo 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:

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio.
- Elaborar un breve resumen que capture la forma en que se visualiza el futuro de la organización.
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegurarse de que la coalición pueda describir la visión en cinco minutos o menos.
- Practicar la **declaración de la visión** a menudo.

2.3.3.1 La visión

"La visión de un líder inspira acción y contribuye a modelar el futuro. La visión siempre se ocupa del futuro" (Anónimo, s.f.).

De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que tú y los que comparten la visión se esforzarán por crear. Dado que la mayoría de las personas no dedica el debido tiempo para pensar sistemáticamente sobre el futuro, aquellos que sí lo hacen tienen un poder inusual para modelarlo.

Basta un breve recorrido por la historia para ver el comportamiento de algunos visionarios, como:

"Donde no hay visión, el pueblo sucumbe" (Antiguo Testamento, s.f.).

"Si usted no sabe hacia dónde va, ningún camino podrá llevarlo" (Campbell, s.f.).

¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí?

Eso depende en buena medida del lugar a dónde quiera ir, dijo el gato.

No me importa mucho adonde, dijo Alicia.

Entonces no importa por dónde vayas, dijo el gato (Lewis, C. Alicia en el país de las maravillas, s.f.).

"La visión sin acción es una fantasía inalcanzable. La acción sin visión es una actividad azarosa. La visión y la acción juntas pueden cambiar el mundo" (Barker, s.f.).

"Si usted no sabe hacia dónde va, está obligado a terminar en alguna otra parte" (Berra, s.f.).

"Una visión es sólo una idea o una imagen de un futuro más deseable para la organización, pero la visión óptima es una idea con tanta energía que pone en movimiento los talentos y recursos de la organización" (Anónimo, s.f.).

En otras palabras, la visión es la señal del progreso, indica la dirección y el sentido a todo aquel que necesite entender qué es la organización y hacia dónde se encamina, con un futuro deseable, realista y atractivo para los integrantes de la organización.

En general, la visión resulta de equilibrar dos grupos de fuerzas que pujan por definir el destino de la empresa. Por un lado, está la búsqueda de resultados tangibles (beneficios, participación de mercado, etcétera), propios del corto plazo y que básicamente resumen la ecuación de sueldos bajos y precios altos como manera simplificada de maximizar la ganancia, siendo este un objetivo excluyente. Obviamente esta visión deja mal posicionada a la empresa ante los clientes y el propio personal. Por otro lado, está la visión que se vincula con el largo plazo y que privilegia la calidad de las relaciones con la gente (clientes, personal, etcétera) y hacia ellos van dirigidas todas las acciones.

Entonces, resulta claro entender que la visión es un macro-objetivo. La visión trata de definir dónde se quiere ver la organización en el futuro cercano. Además, es la capacidad de ver más allá en el tiempo y en el espacio, se formula para ser comunicada a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido forme parte de la cultura organizacional.

2.3.3.2 Algunas definiciones

Existen muchas definiciones sobre la visión, a continuación, se explicitan algunas que facilitarán la comprensión del concepto:

- Es la visualización de una situación futura y deseable que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.
- Es lo que quisieras que fuera la empresa en el futuro.
- Es una expresión de optimismo.
- Es una orientación y una dirección, más que un lugar a dónde llegar.
- Es una expresión de deseo y de idealismo.
- Haz clic para conocer detalle de la información

2.3.3.2.1 Ejemplos de declaración de visión

- "Nuestro negocio es la felicidad" (Club Med, s.f.).
- "Damas y caballeros que atienden a damas y caballeros" (Ritz Carlton, s.f.).
- "Crear un lugar en el que todos podamos ser chicos" (Disney, s.f.).
- "Clientes para toda la vida" (British Airways, s.f.).
- "Crear aviones que nos permitirían sentirnos orgullosos de que nuestras familias viajen en ellos" (Boeing, s.f.).

El optimismo es fundamental, no solo para crear la visión, sino para desarrollarla en la organización. La visión implica elegir un futuro que no es conocido ni medible. Es una elección vulnerable porque si nos preguntan cómo llegaremos al futuro, es muy probable que no tengamos una respuesta sólida y elaborada. Por ello, formular y explicitar la visión requiere de valor y fuertes convicciones, ya que estamos poniendo la supervivencia de la organización en nuestras manos.

2.3.3.2.2 Rasgos fundamentales de la visión

- Expresa de manera implícita nuestro desacuerdo o disconformidad con el presente, con lo que hoy existe.
- Expone el futuro que queremos para nosotros, abriendo la posibilidad de que surjan visiones diferentes a la nuestra.
- No exige actuar de forma coherente con ella, porque una vez articulada y comunicada, es un punto de referencia para que nuestras acciones sean evaluadas, lo que no siempre es fácil.

2.3.3.2.3 Carácter de la visión

La visión debe desenvolverse dentro de un mercado específico, por lo que debe ser exigente y fundamentalmente estratégica. El elemento estratégico de la visión significa que la misma debe estar enfocada hacia el cliente, debe expresar como contribuimos con la misión de la empresa u organización.

La exigencia guarda relación con el objetivo de empresa excelente que plantea la visión, a fin de que resulte desafiante y motivante. Es importante tener en cuenta que la visión nos pone en funcionamiento y nos da algo por lo cual estamos dispuestos a arriesgarnos, pues expresa nuestros valores e intereses.

2.3.3.2.4 Desarrollo de la visión

Las empresas que disfrutan del éxito duradero tienen valores centrales y un propósito que se mantienen fijos, mientras que las estrategias y las prácticas comerciales se van adaptando indefinidamente a un mundo en constante cambio. Existen diferencias sustanciales entre lo que nunca debe cambiarse y lo que está sujeto a modificaciones y adecuaciones permanentes. Estas diferencias guardan relación con la capacidad necesaria para el desarrollo de la visión de la empresa.

La visión nos brinda una guía sobre cuál es el núcleo central que debe preservarse y cuáles son los aspectos expuestos al cambio. En tal sentido, la visión se sustenta en dos pilares fundamentales: la ideología central y un futuro imaginado.

La ideología central define todo aquello que defendemos y la razón de nuestra existencia. Le da a la organización una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida de los productos o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas del *management* o de los líderes individuales. Las empresas deben comprender que es más importante saber quiénes son que hacia dónde van.

Esta idea central estará sustentada en los valores centrales, definidos como el sistema de doctrinas o principios rectores en los que se sustenta la razón de ser de la empresa.

Los valores centrales son los principios esenciales y perdurables de la organización, de naturaleza atemporal y sin necesidad de una justificación externa a la empresa, ya que tienen un valor y una importancia intrínsecos para quienes forman parte de la organización. Responden a las íntimas convicciones de los líderes. Por otro lado, se definen como principios casi religiosos que guían a los integrantes de la organización, al punto que deseen permanecer en la organización más allá de sus conveniencias personales.

Dichos valores deben ser expuestos y comunicados a todos los integrantes de la organización, ya que son la fuente de inspiración de nuestros actos. Además, deberán ser compartidos por todos los miembros, y es deseable y conveniente que se obligue a abandonarla a quienes no los compartan. En general, las empresas visionarias poseen pocos valores centrales, por lo regular, alrededor de cinco.

Para encontrar los valores centrales de la organización, se necesita de la más absoluta sinceridad de quienes participan en la formulación de la visión. Una vez que se prepara el listado de los valores fundamentales, es necesario preguntar a cada uno de ellos: Si las circunstancias cambiaran y nos perjudicáramos por defender ese valor central, ¿seguiríamos sustentándolo? Si no se puede responder a esta cuestión con absoluta sinceridad, entonces no se trata de un valor central, por lo que ya no se deberá considerar como uno. Es bueno que estas preguntas las respondan aquellas personas de la organización que se destaquen por su desempeño, dedicación y sean considerados como fieles representantes de la misma.

Ahora bien, la ideología central de la empresa no se crea ni se determina, se descubre. Se descubre mirando hacia adentro de la compañía, por lo tanto, es necesario explorar y descubrir aquellos valores que defendemos con pasión y autenticidad.

La ideología central se complementa con el futuro imaginado que queremos lograr y crear, para lo cual necesitamos cambios y progresos significativos. Este segundo pilar de la visión, considerado esencial por muchos autores, está integrado por una meta audaz para un horizonte que va de los 10 a los 30 años. Es en este concepto que la definición de la visión se entrelaza fuertemente con la misión. El futuro imaginado de la organización sirve, en este caso, como punto focal unificador del esfuerzo y actúa como catalizador del espíritu de equipo.

La descripción vívida, atrapante y específica de cómo se alcanzará el futuro imaginado logra traducir la visión de palabras a imágenes.

2.3.3.3 Algunas sugerencias para crear la visión

Hay que olvidarse de ser el primero: el deseo de ser el primero, la fama o el reconocimiento no pertenecen al concepto de visión. La visión es lo que queremos ofrecerle a nuestros clientes y a cada persona que se relaciona con nosotros. Nos comprometemos con eso, pues creemos que vale la pena: ese es el motivo por el cual lo hacemos.

No hay que ser práctico: vivimos en una cultura definitivamente práctica, donde nos han enseñado a fijar objetivos específicos y medibles y a establecer un plan de trabajo concreto. Esta necesidad de ser práctico atenta contra la creación de la visión. Dado que la visión expresa la parte idealista de nuestra naturaleza, es un futuro deseable que no viene solo de la razón.

Si la visión parece utópica o empalagosa, se está yendo por el camino correcto: una visión es la expresión de deseo y de idealismo, sobresimplifica la realidad y parte de la base de que cualquier propósito es posible. Ocurre que nos cuesta tomar una posición inocente en un mundo duro, complicado y pragmático. La vulnerabilidad que sentimos ante esta situación es porque nos estamos moviendo contra una cultura, intentando crear otra, y esto es lo que hace de una visión un acto positivo y político.

Continuando con el modelo de cambio propuesto por Kotter.

2.3.4 Paso 4: Comunicar la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla es lo que determinará su éxito. El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que se debe comunicar de manera regular y con fuerza e incluirla en todo lo que se haga.

No hay que limitarse a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión, hay que hablar de esta cada que se pueda. Se debe usar todos los días para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

También es importante "caminar la charla". Lo que nosotros hagamos es mucho más importante y creíble que lo que decimos. Hay que demostrar el tipo de comportamiento que se espera de los demás.

Qué hacer:

- Hablar a menudo de la visión de cambio.
- Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación del *performance*. Todo debe estar atado a la visión.
- Predicar con el ejemplo.

2.3.5 Paso 5: Eliminar los obstáculos

Si se siguen los pasos anteriores y se llega a este punto en el proceso de cambio, es porque se ha hablado de la visión y se ha construido la suscripción a ella en todos los niveles de la organización. Con suerte, la gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que se han estado promoviendo.

Pero ¿hay alguien que se resista al cambio?, ¿existen procesos o estructuras que están en el camino?

Es necesario poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existen. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que necesitamos para ejecutar su visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

Qué hacer:

- Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mirar la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a ver que lo necesitan.
- Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

2.3.6 Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Hay que darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve periodo de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), se van a tener que lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la crítica negativa de la gente podría lastimar el proceso.

Se deben crear metas a corto plazo y no solo un objetivo a largo plazo si se quiere que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. El equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos, pero cada victoria de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal.

Qué hacer:

- Buscar proyectos de éxito asegurado que se puedan implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.

- No elegir metas tempranas que sean costosas, ya que se debe poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analizar cuidadosamente los pros y los contras de cada proyecto. Si no se tiene éxito en la primera meta, se puede dañar toda la iniciativa de cambio.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.

2.3.7 Paso 7: Construir sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria en una etapa muy temprana. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son solo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

Utilizar un sistema completamente nuevo para lanzar un producto nuevo está muy bien, pero si se pueden lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, hay que seguir buscando mejoras.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar lo que se puede mejorar.

Qué hacer:

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

2.3.8 Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, este 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.

Es esencial que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vean en todos los aspectos de la organización, pues esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de esta.

También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye al personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si se pierde el apoyo de estas personas, se podría terminar donde se empezó.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre los procesos de cambio y repetir otras historias.
- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y entrene gente nueva.
- Reconocer públicamente a los principales miembros de la coalición del cambio original. Se debe asegurar que el resto del personal (nuevos y viejos) se acuerden de sus contribuciones.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio a medida que estos se vayan, ya que esto ayudará a asegurar que su legado no se pierda u olvide.

Cierre

Liderar el cambio consiste en dinamizar a otras personas para que tomen buenas decisiones y hagan mejores cosas. En otras palabras, se trata de ayudar a liberar la energía positiva que existe de forma natural dentro de las personas. El liderazgo efectivo inspira más que empodera; conecta más que controla; demuestra más que decide. Hace todo esto comprometiéndose a sí mismo por encima de todo y en consecuencia a los demás (Fullan, 2020).

Podemos afirmar que el método Kotter establece unos pilares de continuidad de cambio, el cual se basa en el liderazgo y creencia en la mejora continua.

Además, establece que una red fuerte de gestión del cambio no solo se nutre de los líderes, sino que esto se amplía a cualquier componente de la organización. Nunca debemos dejar a nadie de lado, debido a que todos cuentan y aportan su granito de arena.

NEW LIFE
OLD LIFE

Se tiene que trabajar duro para cambiar con éxito a una organización. Cuando se planea cuidadosamente y se construye un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil y se podrán mejorar las posibilidades de éxito. Si se está demasiado impaciente y se esperan resultados demasiado pronto, es más probable que se fracase.

Si se crea un sentido de urgencia, se contratan poderosos líderes de cambio, se construye una visión y se comunica de manera eficaz, si se eliminan los obstáculos, se crean triunfos a corto plazo y se construye sobre el cambio, se puede ayudar a hacer del cambio parte de la cultura organizacional. Ahí es cuando se puede declarar una verdadera victoria.

Referencias bibliográficas

- Fullan, M. (2020). *LIDERAR EN UNA CULTURA DE CAMBIO*. España: Ediciones Morata.
- Morris, H., y Gallacher, L. (2019). *VeriSM™ - Foundations Courseware – Español (Latino Americanos)*. Países Bajos: Van Haren Publishing.
- Pérez, J. (2021). *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas*. España: Editorial Universidad de Almería.
- Toscano, C., Pazmay, S., Quiroz, E., Muñoz, J., y Forero, C. (2021). *Engagement y cambio organizacional.* Colombia: Universidad Católica de Colombia. ISBN eBook: 9789585133419

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- Udearroba. (2021, 22 de julio). *Gestión estratégica - Modelo de Kotter* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=teUCyzk6ugM

Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar los elementos que marcan el inicio del éxito de una empresa
- Comprender la importancia de hacer colación con los líderes de la organización.
- Analizar los interéses de motivación de los colaboradores.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no exísten fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.