

Los ocho pasos para el manejo del cambio del Dr. Kotter

Introducción

La ingeniera Ortiz trabaja en una oficina de renovación de licencias de conducir y fue nombrada líder de área de información. Aunque ya conocía algunas de las actividades que ahí se realizan, nunca se había involucrado tanto el proceso de manejo de datos. La ingeniera realiza una reunión con el personal que ahora tiene a su cargo y revisa el proceso principal. Después de la revisión, se da cuenta que se hacen capturas en varias ocasiones y por diferentes personas. Al cuestionar al personal sobre este tema, le comentan que no pasa nada y que sin problema pueden corregirlo en poco tiempo. También revisa los pocos indicadores que tienen y se da cuenta que se tienen resultados muy bajos y un gran desperdicio por errores de captura. Después de varias semanas, está convencida de que debe implementar un proyecto de base de datos, de forma urgente, para agilizar el proceso general; disminuir errores de captura y desperdicio de materiales. Pero ¿cómo logrará implementar un proyecto tan tecnológico en un área tan manual y sin tanta resistencia?



¿Hay alguna forma de llevar a cabo la implementación de manera simple y sin tantas complicaciones humanas?

Explicación

Generalmente, cuando las empresas intentan implementar cambios, por más pequeños que estos sean, siempre encontrarán cierta resistencia a ellos. Esto pasa aun cuando el planteamiento inicial indica mejoras significativas en todos los aspectos.



Hacer un cambio en una organización es una tarea compleja. El Dr. Kotter, profesor de la Universidad de Harvard, ha dedicado muchos años de estudio al tema del cambio organizacional. En su artículo *Accelerate-John-Kotter*, Pereiras (2022) comenta que Kotter habla de cómo lograr cambios importantes en la organización y lo complejo que puede ser lograr que la gente comprenda la visión de quien lidera.

Pereiras (2002) menciona que el corazón de la situación reside siempre en cambiar el comportamiento de la gente, y el comportamiento en situaciones altamente exitosas, principalmente, hablándole a las emociones de las personas. Esto coincide con lo que Bello (2021) comenta sobre el rol primario de quien lidera, que es el de dirigir a la gente en el ámbito emocional llevando las emociones colectivas en una dirección positiva y quitando las emociones negativas.

Para el Dr. Kotter es importante que quien lidera gane los corazones y las mentes de la gente cuando se quiere lograr cualquier cambio significativo en una organización. Quien lidera debe tener este objetivo en mente en todo momento durante el proceso de cambio.

Dada la naturaleza compleja para hacer un cambio significativo en las organizaciones, Kotter considera un modelo de ocho pasos para lograrlo con éxito:



Figura 1. Los ocho pasos de Kotter para gestionar el cambio.

Fuente: Bello, E. (2021). *La inteligencia emocional de Daniel Goleman: qué es y cómo desarrollarla*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/>

1. Crea un sentido de urgencia

Según el Dr. Kotter, un cambio no va a ocurrir a menos que haya un sentido de urgencia. De ahí que, al generar un sentido de urgencia en la gente, se logra formar en ellos una razón para cambiar. En este paso se recomienda incluir al mayor número de personas posible y abrirse al diálogo. Esto se hace con el fin de involucrarlos en la iniciativa para que puedan apropiarse de ella.

La gente necesita saber que hay un problema y una necesidad de cambio. Por esto, se sugiere que en la urgencia las consecuencias afecten directamente a las personas. De esta forma, si no se realiza el cambio, tarde o temprano llegará un cambio diferente y sin posibilidades de negarse a él.

Es necesario establecer primero el sentido de urgencia, de lo contrario, no se tendrá un fundamento sólido en el proceso y el rechazo y la resistencia aparecerán pronto.

Toda la organización debe tener claro cuáles serán las consecuencias, incluyendo al nivel más alto y al nivel más bajo. Un ejemplo de las consecuencias a mediano plazo es la disminución de ventas, debido a las quejas de diferentes clientes. Esto produce recortes de personal, desde los puestos eventuales hasta los de mayor antigüedad.

2. Forma una reconstitución

Este paso consiste en formar un equipo que lidere el cambio. Es importante incluir a las personas que lideran la organización, como la gerencia, la dirección, íconos de la empresa, entre otros. Se recomienda buscar un compromiso emocional de las personas con la iniciativa. Además, es esencial identificar a los elementos que poseen un mayor liderazgo y preparar una estrategia de persuasión específica para ellos, de modo que puedan comprender las ventajas de implementar el cambio. Si se logra su compromiso, ayudarán en la venta a otros elementos, ya que el resto confía en ellos, cree en ellos y estará dispuesto a probar.

Por otro lado, es necesario llevar a cabo un proceso similar con el personal operativo, identificando a quienes lideran, ya sea en el área de supervisión o coordinación, así como al personal operativo que destaque en sus áreas de trabajo. Por esto, es importante preparar los argumentos necesarios para que comprendan y ayuden en la venta a otras áreas. En caso de contar con un sindicato, también se debe realizar un enfoque similar. Se debe actuar con honestidad y transparencia para ganar su confianza y credibilidad, aprovechando la buena relación que la compañía tiene con estos elementos.

3. Desarrolla una visión clara

La visión clara ayuda a que las personas dentro de la organización acepten la iniciativa. Cuando se deja en claro la visión que se intenta alcanzar, las directrices que se dan adquieren sentido. Una recomendación para desarrollar esta visión es establecer los valores que son centrales para el cambio, así como desarrollar una declaración de la misión de ese cambio.

Kotter describe las características de una gran visión de cambio:

- Puede ser escrito en media página.
- Puede ser comunicada en menos de 60 segundos.
- Es sólido, pero también apela a las emociones.
- Puede ser entendido por la mayor cantidad de gente que va a tener que asumir el cambio.

Lo importante de la visión es que muestra una luz en el camino, dice claramente a dónde y cómo hay que llegar, de tal forma que brinda confianza y seguridad de que se logrará el resultado esperado.

4. Comunica la visión

Una vez creada la visión, el siguiente paso es comunicarla. La comunicación debe ser fuerte y eficiente. Es importante para quien lidera poner el ejemplo y vivir esa visión para transmitirla de una forma mucho más eficiente.

En muchas ocasiones el liderazgo de la organización fracasa en comunicar adecuadamente la visión del cambio. La empresa debe dar suficiente importancia al tema, de manera que esté dispuesta a invertir una gran cantidad de tiempo y de recursos para asegurarse de que todos conozcan completamente la visión.

También se debe crear una estrategia de comunicación que contenga medios adecuados para cada uno de los niveles de la organización. Estos medios deben estar adaptados a la forma, lenguaje y periodicidad necesaria. De esta forma podrán asegurarse de que toda la organización está enterada de la importancia del cambio que inicia, que está en proceso y que está por concluirse.

5. Elimina los obstáculos

Se espera que para este punto la mayor parte de la gente haya comprado la visión. Sin embargo, quien lidera tendrá que revisar constantemente que no haya barreras o resistencia al cambio. En caso de detectar un obstáculo que impida a su gente alcanzar el fin deseado, debe eliminarlo.

A medida que el proyecto avanza, es necesario que quien lidera realice un seguimiento cercano de los resultados obtenidos. Esto tiene como finalidad identificar posibles obstáculos o situaciones que no permitan un avance continuo. La identificación de estos obstáculos debe realizarse con la intención de analizarlos y determinar las posibles alternativas, ya sea mediante motivación o ayudando a la aceptación de la nueva forma de trabajar.

Es normal que existan obstáculos. En muchos casos se generan porque alguna condición falló, pero en otros casos, simplemente se debe a que no hay apertura para el cambio; es ahí donde se deben tomar acciones contundentes.

6. Genera éxitos a corto plazo

El rol de líder implica mantener a su gente motivada durante el proceso de cambio. Este proceso puede no ser exitoso cuando se pierde dicha motivación. Pocas cosas logran mantener el ánimo en alto como el éxito. Por esta razón, quien lidera deberá planear y generar triunfos pequeños, en períodos cortos, que sirvan de impulso anímico para la gente.

Dentro del plan de trabajo, es necesario que se consideren situaciones que generarán resultados positivos. Además, estas situaciones deben motivar y hacer entender que sí funciona la visión planteada. Es normal que no todo salga como se planeó, sin embargo, esto no debe pasar muy seguido. Además, los impactos negativos deben ser mínimos, ya que pueden generar desmotivación.

Por otro lado, los éxitos pequeños deben comunicarse. También se debe felicitar a las personas involucradas, ya que esto los motivará a seguir y provocará que las demás personas quieran estar en su lugar.

A quienes no tuvieron un acierto, también se les debe brindar atención personalizada para identificar cuál fue el error o diferencia que los llevó a esa situación. Esto se debe hacer con la intención de ayudarles a corregir sus errores y demostrarles que son un equipo. Los errores deben tomarse como lección aprendida para la compañía.

7. Construye sobre el cambio

En cada pequeño triunfo debe haber un proceso de evaluación para determinar qué salió bien y qué salió mal. Esto se hace con el propósito de construir sobre los pequeños avances que se alcanzan durante el proceso de cambio.

Como se ha comentado, es necesario celebrar los éxitos, pero también los fracasos; conociendo qué se hizo bien y qué se hizo mal. Esto es importante, ya que la organización tendrá claro que los cambios a través del esfuerzo. Además, podrá identificar aquellas acciones que deben evitarse para lograr el resultado.

Lo anterior es conocido como construir sobre el cambio. Cuando ya se tienen avances, se debe comenzar a crear movimiento continuo sin necesidad de supervisar. Es decir, ahora los procesos deben funcionar solos, para después tomar velocidad constante y poder establecer indicadores diarios e iniciar con los resultados esperados. Esto también permitirá disminuir errores e iniciar con la liberación de tiempo, pues ya se tiene dominio de la nueva actividad.

8. Ancla los cambios en la cultura corporativa

Para que los cambios perduren, se deben anclar en la cultura de la organización. Para facilitar la inclusión de los cambios en la cultura, se recomienda fomentar la creación de historias sobre el proceso de cambio. Otra recomendación es la de reconocer públicamente y de forma frecuente a quienes integran la coalición formada en el punto dos.

Al alcanzar el ritmo normal de trabajo, es importante hacer una revisión de metas y objetivos para establecer los nuevos. También es esencial realizar cambios en las políticas de evaluación de desempeño y aquellas relacionadas con el cambio. Así, los cambios se institucionalizan y la compañía considerará que ahora hay una nueva forma de hacer las cosas.



Cierre

Como se comentó a lo largo del tema, los ocho pasos de Kotter para administrar el cambio permiten tener una guía para hacer un plan de trabajo y realizar un cambio necesario en la compañía. Es importante conocer a detalle en qué consiste la nueva forma de trabajar y en función de ella iniciar con el primer paso, correspondiente al planteamiento de la urgencia.

Es necesario que las organizaciones se ajusten a las condiciones de la sociedad e incluso del mercado, ya que en los últimos años se han sufrido cambios drásticos. De ahí que, si no se cuenta con la suficiente flexibilidad, es posible que aparezca la desertión, ausentismo y hasta accidentes en la empresa. Lo anterior puede generarse por un ambiente organizacional inadecuado. Por esto es necesario mantener un ambiente laboral sano a través de la flexibilidad y mejores prácticas para mantener motivado al personal.

Por otro lado, los pasos propuestos por Kotter no solo permiten comunicar los cambios planteados, sino que también ayudan a llegar a los sentimientos de las personas, con la finalidad de que encuentren sentido a los cambios y se apropien de ellos. Esto permitirá que las personas hagan su trabajo con mayor facilidad, más rápido, con mayor calidad y con menos errores.

Es importante destacar que Kotter sugiere no solo llegar a las personas involucradas de forma directa, sino que se debe llegar a toda la organización. Esto con la intención de que el proceso sirva de motivación a toda la compañía y entre todos se apoyen para implementar los cambios.

Por último, no se debe olvidar la importancia de convertir los cambios en políticas de la compañía para que continúen aun cuando se haya acabado la motivación.

Como puedes observar, Kotter pensó en las actividades que se deben plantear de principio a fin. Esto para asegurar que haya un cambio desde el inicio y que perdure a través del tiempo. Con esto se gana la validación y aceptación de las empresas.

Ahora, con esta información, la ingeniera Ortiz, tiene la fórmula para reducir al máximo la resistencia que produce la incertidumbre que experimentan el personal y la organización.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender la importancia del cambio en las organizaciones.
- Identificar los ocho pasos de Kotter para gestionar el cambio.
- Identificar la importancia de los ocho pasos de Kotter para gestionar el cambio.

Referencias

- Bello, E. (2021). *La inteligencia emocional de Daniel Goleman: qué es y cómo desarrollarla*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/>
- Pereiras, A. (2022). *Accelerate - John Kotter*. Recuperado de <https://www.apermag.com/post/accelerate-john-kotter>

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

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.