

Change Management

Tema 7: Modelo Kotter



Introducción

Cada organización participante de la economía nacional o mundial está influenciada por distintas variables. Por lo tanto, todo está en constante cambio debido a la economía local o mundial, los movimientos sociales o demográficos y los avances tecnológicos.

A lo largo de la evolución de la administración han existido diferentes modelos para comprender cómo gestionarlo, ya que se ha convertido en un verdadero reto para la alta dirección.

Durante este módulo hemos estudiado diferentes herramientas para comprender cómo se gestionan los vertiginosos cambios, así como algunos casos de éxito que implementaron adecuadamente este proceso.

En esta lección identificaremos los pasos que sugiere Kotter (2019) dentro del modelo de cambio más exitoso. Asimismo, podremos identificar paso a paso cómo se lleva a cabo.

Del mismo modo, estudiaremos la importancia del liderazgo en la implementación del cambio para que sea exitoso y beneficie a toda la organización.



Para cualquier empresa es importante adaptarse a los cambios y comprender que los movimientos son globales, por tanto, gracias a los cambios en distintos ámbitos globales, el consumidor también cambió. Por lo tanto, actualmente su interés se enfoca en productos novedosos, diferentes y únicos.

Asimismo, han surgido muchos nuevos modelos de negocio que nada tienen que ver con los modelos que se conocían hasta hace poco.

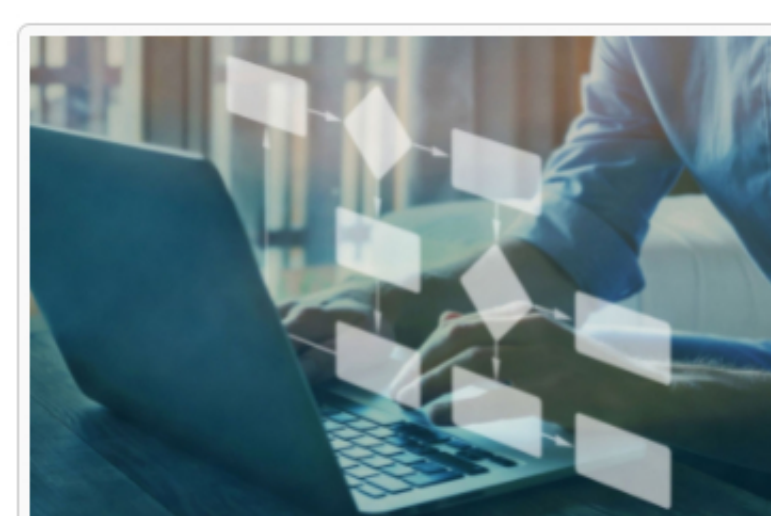
Del mismo modo, han surgido empleos que hace 6 u 8 años antes no existían, por ejemplo, están los profesionistas que trabajan en las escuelas para desarrollar "aulas maker", los cuales enseñan a los niños de primaria menor diversas metodologías de programación y construcción que les permiten desarrollar habilidades nuevas.

A saber, la empresa Pinion Education ha estado trabajando desde hace un par de años (como aliado con algunas primarias en nuestro país) en un programa que desarrolla las competencias para los profesionistas del futuro (100 Artículos, 2019). Por ende, si reflexionamos un poco al respecto, nos daremos cuenta que los niños y jóvenes de hoy se están preparando para desempeñar profesiones que aún no existen.

A pesar de que los cambios son más comunes de lo que se cree, existen muchas personas y entidades que se resisten a cambiar. Asimismo, son cada vez menos las empresas que tienen planes para más allá de los cinco años, ya que los cambios que suceden no les permiten continuar con el mismo enfoque, por lo que deben adaptarse al entorno para subsistir.

7.1 Los cambios del consumidor

Existe un segmento de consumidores que se han vuelto mucho más conocedores y conscientes de su realidad, así como de los productos que consumen. En consecuencia, muchos consumidores dejaron de adquirir productos que contaminan, que afectan la salud y que no son reciclables, buscando aquellos que se ocupen de estas preferencias.



¿Se te viene a la mente alguno de esos productos? Un ejemplo muy claro es la leche, ya que antes se compraba solo eso, es decir, la leche; ahora existe leche descremada, deslactosada, con vitaminas, de almendras, de fresa, etcétera. Por lo tanto, debido a los gustos y preferencias actuales, el consumidor está dispuesto a pagar un precio más elevado por esos productos que satisfarán sus necesidades, pues cuentan con características especiales.

La frase "innovar o morir", la cual es muy utilizada en el argot administrativo, es más actual que antes. La unión de la ciencia y la tecnología han permitido a las organizaciones crear nuevas líneas de productos con mayor facilidad que antes, esto para cumplir con las demandas y exigencias de los consumidores.

Entonces, ¿qué otro producto o sector se te viene a la mente?, ¿cómo fue que la empresa/producto tuvo que adaptarse a las nuevas tendencias?, ¿cómo ha evolucionado el producto desde sus inicios para las cubrir las preferencias actuales de los consumidores?

7.2 Modelo Kotter

John Paul Kotter es un consultor y autor relacionado con el pensamiento gerencial orientado al liderazgo y al cambio. Asimismo, es un profesor emérito de la escuela de negocios de Harvard, quien propone que el cambio debe pasar por los ocho siguientes pasos (Saiz, 2017):

- 1. Crear un sentido de urgencia** alrededor de la necesidad de cambio: permite despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Si el líder no está convencido del cambio, el equipo tampoco lo estará.
- 2. Formar una poderosa coalición:** contar con soporte visible por parte de colaboradores clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente, el liderazgo es fundamental.
- 3. Crear una visión para el cambio:** cuando las personas ven por sí mismas lo que se está tratando de lograr, las instrucciones o requerimientos que les son dadas cobran más sentido.
- 4. Comunicar la visión:** lo que hagas con la visión después de crearla, determinará su éxito. Asimismo, habla de ello, en cada ocasión posible. Por lo tanto, úsala diariamente, para tomar decisiones y resolver problemas. Al mantenerla fresca en la mente de todos, la recordarán y actuarán en respuesta a ella.
- 5. Eliminar los obstáculos:** poner en marcha la estructura para el cambio. Por ende, comprueba las barreras que existan y elimínalas.
- 6. Asegurar triunfos a corto plazo:** la motivación es un gran aliado para alcanzar el éxito. Por lo tanto, hay que reconocer a las personas por los avances que se van observando aun cuando sean pequeños.
- 7. Construir sobre el cambio:** cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.
- 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa:** mantener los esfuerzos continuos, ya que garantizan que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización.



Como puede observarse, implementar un cambio no es tarea sencilla, pues depende de varios factores como la estructura, la cultura, las personas, sus condiciones de trabajo, entre otras cosas.

Nos encontramos en un punto de inflexión en el que es tiempo de dejar el modelo antiguo y preparar el salto al próximo modelo organizacional, de negocios, de mercado, de gestión de personal, el cual deberá ser flexible para adaptarse a la complejidad, incertidumbre y desafíos que estaremos enfrentando. (Casillas, 2021)

Esto siempre es así, puesto que cualquier cambio que la organización lleve a cabo lo hará con la intención de volverse más eficiente, productiva y rentable para los grupos interesados. Una vez que se logre el cambio, la organización permanecerá un tiempo en relativa estabilidad hasta que exista otro quiebre que mueva a la organización hacia un nuevo camino.

7.3 Factores de éxito en la implementación de los cambios

El éxito de la implementación de los cambios a lo largo de la historia coincide con la unión de comportamientos, actitudes y emociones individuales, grupales y colectivas.

El entendimiento, las relaciones y los ambientes de trabajo positivos generan pasión y compromiso entre los colaboradores, mismos que son elementos indispensables para contar con una estrategia, un equipo de trabajo alineado, un sistema de gestión con visión, una organización focalizada y el recurso humano idóneo para medir, dirigir, ejecutar y actualizar a la empresa a lo largo del tiempo.



Las organizaciones que desean mantenerse en el mercado, normalmente, atraviesan por cambios profundos como la adquisición o renovación de la infraestructura o herramientas tecnológicas, como la búsqueda de nuevos modelos de negocio más rentables, como la disrupción digital así como el reclutamiento, la contratación y la conservación del talento humano. Ante este escenario variopinto, los modelos tradicionales de administración del cambio se consideran poco funcionales, considerando el tiempo tan corto en el que se esperan obtener resultados. Por ello, es necesario adecuar nuevos enfoques y modelos que faciliten la gestión de los recursos independientemente de la profundidad o el tipo de cambio del que se trate. (Casillas, 2021)

Según Kotter (2012), "en pequeñas empresas o en unidades de negocio pequeñas los primeros resultados se observan en seis meses. En organizaciones grandes se tienen que esperar a los dieciocho meses".

No obstante, la crisis sanitaria mundial echó por la borda cualquier teoría sobre el periodo de cambio, debido a que las organizaciones grandes y pequeñas tuvieron que adaptarse de manera inmediata al trabajo a distancia. Por lo tanto, aprendiendo sobre la marcha, los colaboradores hicieron su mejor esfuerzo para adaptarse lo más pronto posible. Sin embargo, debido al fuerte impacto sanitario, la gran mayoría de las micro y pequeñas organizaciones desaparecieron.

En consecuencia, en la nueva realidad el uso de la tecnología, el teletrabajo, la inmediatez de respuestas al mercado, entre otros muchos aspectos, se han hecho presentes en este tiempo de incertidumbre e inestabilidad.

En todos los cambios los colaboradores experimentan una curva de aprendizaje, no obstante, se requiere que esa curva se aplane para alcanzar rápidamente un adecuado nivel de productividad a pesar de las circunstancias. Por ende, estar atentos, flexibles y dispuestos al cambio nos permitirá ser competitivos profesionalmente, enfrentando sin miedo los cambios cada vez más turbulentos.

Entonces, por las condicionantes de la nueva realidad, es importante institucionalizar la imaginación en la organización, permitiendo a los ejecutivos y colaboradores lograr una gestión estratégica flexible, en donde la visión, misión y valores organizacionales sean el eje de conducción entre sus acciones en el presente y su pensamiento sobre el futuro (Casillas, 2021).

7.4 El liderazgo y la gestión del cambio

El liderazgo no es algo místico ni misterioso y no tiene nada que ver con tener "carisma" o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. Asimismo, tampoco es únicamente del dominio de algunos elegidos.

La dirección y el liderazgo son dos métodos de actuar diferentes, sin embargo, son complementarios, ya que ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial.

Mientras que la dirección se ocupa de hacer frente a la complejidad del entorno mediante prácticas y procedimientos, el liderazgo se ocupa de gestionar el cambio.

Una de las razones por las que el liderazgo ha adquirido mayor importancia en los últimos años es que el mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil. Por tanto, cuantos más cambios se presenten, mayor liderazgo se necesita.

Un desafío importante en los esfuerzos del líder es generar credibilidad frente a sus seguidores, puesto que conseguir que las personas creen o adopten el mensaje no es tarea fácil. Hay muchos factores que influyen en ello, por ejemplo, la profundidad de los cambios, el contenido del mensaje, la reputación e integridad del comunicador, la confianza y la congruencia entre las palabras y los hechos del líder.

Entonces, como líder se deben considerar aspectos como los siguientes para lograr conectar con los equipos al momento de la implementación:

- Apertura en la comunicación.
- Integridad y prudencia.
- Empatía y paciencia en la gestión del día a día.
- Alinear los propios valores a los valores de la organización.
- Tener la capacidad de enseñar y desarrollar las competencias de los colaboradores.

Una de las funciones importantes de los líderes es que deben transmitir la visión de la organización en cada oportunidad, acentuando los valores a la audiencia a la que se dirigen. Por lo tanto, esto hace que el trabajo sea importante para esas personas y tenga sentido, con el fin de que sean parte de las actividades que les permitan lograr esa visión.

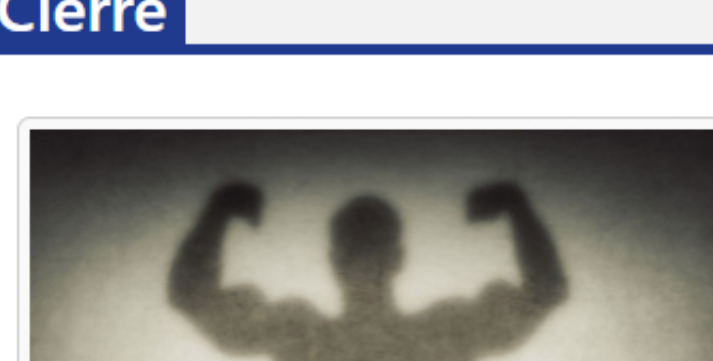
Para que el personal se mantenga motivado, el líder debe apoyar los esfuerzos de los colaboradores para poner en práctica la visión, ofreciéndoles confianza, comunicación directa y formación, sirviendo de modelo a los demás para desarrollarse personal y profesionalmente.

Finalmente, es importante reforzar la idea de que los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, ya que les hacen sentir a los colaboradores que pertenecen a una organización que se preocupa y se ocupa de ellos.

Cuando se han dado por hecho todos los factores que se han estudiado hasta este momento, es cuando el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo, dando sentido a las actividades de todos los días.



Cierre



Hemos llegado al final del módulo, por tanto, deseamos que con todas las herramientas que ahora posees logres resultados positivos en tus equipos, y a su vez se compartan a todos en la organización.

El modelo Kotter es una guía que te puede facilitar la implementación para un cambio paulatino y guiado, logrando ejecutarlo favorablemente.

Por lo tanto, considera lo que describe sobre la importancia de contar con la aprobación de los líderes ante el cambio, así como hablar sobre esto en cada ocasión posible para evitar retroceder.

Por ende, tu ejecución como líder será una de las herramientas esenciales para guiar a tus equipos al logro de los objetivos.

Referencias bibliográficas

- 100 Artículos. (2019). PINION EDUCATION: PREOCUPADOS POR LA EDUCACIÓN DEL MAÑANA. Recuperado de <https://100articulos.com/pinion-education-entrevista/>
- Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office*. Argentina: Ediciones Granica.
- ISBN 978-987-8358-30-7
- Berenstein, M. (2016). *JOHN KOTTER: La cultura del liderazgo*. Recuperado de <https://bit.ly/2WeZjKz>
- Casillas, M. (2021). *Institucionalizando la imaginación: estrategias corporativas para el futuro*. Recuperado de <https://bit.ly/38afknb>
- Estrategia Magazine. (2020). *Modelo de gestión del cambio en 8 pasos*. Recuperado de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. (2017). *¿Eres intolerante al gluten?* Recuperado de <https://bit.ly/3DdPj5m>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Estados Unidos: Harvard Business Review Press. Recuperado de <https://n9.cl/nuahm>
- Kotter, J. (2019). *Una fuerza para el cambio: en qué se diferencian el liderazgo y la dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788490522516
- Mobiliza Academy. (s.f.). *8 Pasos del cambio exitoso de Jhon Kotter*. Recuperado de <https://mobilizaacademy.com/8-pasos-del-cambio/>
- Saiz, J. (2017). *Modelo Kotter. El método de gestión del cambio*. Recuperado de <https://jorgesaiz.com/blog/modelo-kotter-gestion-del-cambio/>

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de **modelo de Kotter: Caso Lidersoft**, te sugerimos ver lo siguiente: Rodrigo Zumbado. (2017, 29 julio). *Modelo de Kotter Caso Lidersoft* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=B510w-yh9ng>
- Para conocer más acerca de **Moneyball**, te sugerimos ver lo siguiente: Rodrigo Zumbado. (2017, 29 julio). *Modelo de Kotter Caso Lidersoft* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=B510w-yh9ng>

Lecturas

- Para conocer más acerca de las **10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década**, te sugerimos leer lo siguiente: BBC News Mundo. (2019). *Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito)*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>
- Para conocer más acerca de **Martha Ortiz**, la líder que modernizó a "El Colombiano", te sugerimos leer lo siguiente: El Colombiano. (2021). *Martha Ortiz, la líder que modernizó a EL COLOMBIANO*. Recuperado de <https://bit.ly/3DF2FO1>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Desarrollar ejemplos de casos donde el consumidor cambió y ha generado nuevas líneas de negocio.
- Ejecuta los ocho pasos del modelo Kotter.
- Implementa la relación del liderazgo con la exitosa ejecución del cambio.

