/ METODOLOGÍA

Kotter 8 Steps

Ocho pasos de Kotter; Leading Change

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

John P. Kotter (1995 (HBR) · 1996 (Leading Change) · 2012 (evolución: Accelerate!, HBR) · 2014 (Accelerate, libro))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ordena en ocho pasos el proceso de liderar una transformación organizativa, desde crear urgencia hasta anclar lo nuevo en la cultura, y señala los errores que la hacen fracasar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tiene que ocurrir en la organización, en qué orden y liderado por quién, para que una transformación importante salga adelante y no se deshaga al poco tiempo?

01 Problema que resuelve

Muchas transformaciones empiezan bien y se quedan a medias. Se anuncia un cambio importante —una reorganización, un nuevo modelo comercial, la integración de una compra, una digitalización—, se lanza un programa y, al cabo de un tiempo, la organización vuelve a funcionar como antes.

Kotter 8 Steps sirve para liderar ese tipo de cambio. Ordena en ocho pasos lo que tiene que ocurrir en la organización para que una transformación salga adelante: desde que la dirección se convence de que hay que cambiar hasta que lo nuevo se convierte en la forma normal de trabajar. Y, sobre todo, señala los errores que suelen hacer fracasar el intento.

Los ocho pasos son:

1. **Crear sentido de urgencia.**
2. **Formar la coalición guía.**
3. **Desarrollar una visión y una estrategia.**
4. **Comunicar la visión del cambio.**
5. **Facultar a las personas para actuar de forma amplia.**
6. **Generar victorias a corto plazo.**
7. **Consolidar las mejoras y producir más cambio.**
8. **Anclar los nuevos enfoques en la cultura.**

Señales de que puede hacer falta:

- la dirección habla de un cambio necesario, pero la organización sigue trabajando igual;
- el cambio lo lleva una persona o un departamento, sin respaldo real del comité;
- nadie sabe explicar en pocas frases hacia dónde vamos y por qué;
- los sistemas de siempre (objetivos, incentivos, estructura, procesos) siguen premiando lo antiguo;
- pasan los meses y no hay ningún resultado visible que demuestre que el cambio funciona;
- cambios anteriores se deshicieron cuando se fue la persona que los impulsaba.

KOTTER 8 STEPS

Ayuda a liderar una transformación importante para que salga adelante y no se deshaga al poco tiempo

CAMBIAR EXIGE LIDERAR, NO SOLO GESTIONAR | Gestionar mantiene lo que funciona. Cambiar exige crear algo nuevo, y eso lo tiene que liderar la dirección.

1 · LOS OCHO PASOS, EN TRES FASES

Ejemplo inventado: un fabricante mediano de material eléctrico que moderniza su modelo comercial

Fase	Paso		Ejemplo
PREPARAR EL TERRENO	1	**Crear sentido de urgencia** Que la dirección y la mayoría vean que seguir igual no es aceptable.	Lleva 30 años vendiendo con visitas y agentes; las ventas se estancan y los clientes jóvenes compran por internet.
	2	**Formar la coalición guía** Un grupo con poder y credibilidad que empuje como un equipo.	El director general, el comercial, el de operaciones y dos vendedores muy respetados.
	3	**Crear la visión y la estrategia** Una idea clara de adónde vamos, que se explique en cinco minutos.	«Atender a cada cliente por el canal que prefiera: en persona, por teléfono o en la web.»
	4	**Comunicar la visión** Por todos los canales, y sobre todo con el ejemplo de los directivos.	Convención y reuniones por zonas; el director comercial es el primero en usar el CRM.
PONER EN MARCHA LO NUEVO	5	**Facultar a las personas para actuar** Quitar lo que impide actuar: objetivos, incentivos, estructura...	CRM, formación en venta consultiva y comisiones que también premian la venta online.
	6	**Generar victorias a corto plazo** Mejoras visibles que demuestren pronto que el cambio funciona.	En seis meses, la web capta 200 clientes pequeños que antes nadie visitaba. Se celebra.
	7	**Consolidar y producir más cambio** Usar esas victorias para ir más lejos, sin cantar victoria antes de tiempo.	Se rediseñan las zonas y se crea un equipo de venta por teléfono.
HACER QUE DURE	8	**Anclar lo nuevo en la cultura** Que sea «la forma de hacer las cosas aquí» y dure más que quien lo impulsó.	Se asciende a quien lideró el cambio y todos se miden con los nuevos indicadores.

2 · TRES CLAVES PARA HACERLO BIEN

1. **Respetar el orden, sin volverlo rígido**
   Saltarse pasos solo da la ilusión de ir más rápido, y un error grave en una fase frena todo. Más de la mitad de las empresas que estudió fallaba ya en el paso 1. En 2012 advirtió que varios pasos conviven y que hay que volver a ellos.
2. **El peso lo lleva la dirección**
   La urgencia, la coalición y el ejemplo no se delegan en un jefe de proyecto. Hay urgencia suficiente cuando unas tres cuartas partes de los directivos están convencidos. Y lo que hacen los directivos comunica más que lo que dicen.
3. **Pensar desde el principio en el final**
   La gente necesita ver resultados en uno o dos años, y que lo nuevo cale en la cultura puede llevar de cinco a diez. El error más caro es cantar victoria antes de tiempo: la atención se va y vuelven las viejas costumbres.

Las cifras son observaciones de Kotter (1995), no mediciones.

3 · LO QUE DICE LA EVIDENCIA

- Hay apoyo para la mayoría de los pasos por separado, pero ningún estudio del modelo completo (Appelbaum y otros, 2012). Se usa tanto, sobre todo, porque es claro y fácil de aplicar.
- Una gran revisión de la investigación (Stouten, Rousseau y De Cremer, 2018) concluye que facultar a las personas y comunicar con confianza están bien respaldados. Crear urgencia al principio no lo está, las victorias rápidas tienen resultados mixtos y la coalición guía apenas se ha estudiado.
- La cifra de que el 70 % de los cambios fracasa no tiene base (Hughes, 2011), y Kotter nunca la dio.
- En 2012, el propio Kotter propuso que los pasos funcionen a la vez y de forma continua, con una red de voluntarios de toda la empresa.

SI LA DIRECCIÓN NO ESTÁ CONVENCIDA, ES MEJOR NO LANZAR TODAVÍA EL CAMBIO.
Un cambio que se anuncia y se queda a medias hace que nadie se crea el siguiente.

Fuente: Kotter, «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», Harvard Business Review (1995); Kotter, Leading Change (1996); Kotter, «Accelerate!», HBR (2012); Appelbaum y otros (2012); Stouten, Rousseau y De Cremer (2018); Hughes (2011). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Kotter, «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», Harvard Business Review (1995); Kotter, Leading Change (1996), de donde se toman los nombres de los pasos y su agrupación en tres fases; Kotter, «Accelerate!», Harvard Business Review (2012); y Appelbaum y otros (2012), Stouten, Rousseau y De Cremer (2018) y Hughes (2011). Textos de cada paso, nombres de las fases, ejemplo ilustrativo y estructura en tres partes: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✔ Liderar una transformación de fondo que afecta a muchas personas y a varias áreas: nuevo modelo de negocio, reorganización, cambio del modelo comercial, digitalización.
- ✔ Planificar el despliegue de una estrategia que exige que la organización trabaje de otra manera.
- ✔ Revisar un cambio que se ha atascado y encontrar en qué paso falló.
- ✔ Preparar al comité de dirección antes de lanzar un cambio: qué tiene que estar en su sitio antes de anunciar nada.

> / EJEMPLO
> Una empresa industrial de 400 personas decide pasar de vender producto a vender contratos de servicio. El comité aprueba el plan, pero comercial sigue cobrando comisión por máquina vendida y nadie ha explicado a los técnicos qué cambia para ellos. Leído con Kotter, el problema no es la estrategia: faltan una coalición que incluya a comercial y a servicio (paso 2), una visión que se entienda (pasos 3 y 4) y quitar el obstáculo de los incentivos (paso 5).

1. **Urgencia:** las ventas llevan tiempo estancadas y los clientes jóvenes compran por internet a la competencia.
2. **Coalición guía:** el director general, el director comercial, el de operaciones y dos vendedores muy respetados.
3. **Visión:** «Atender a cada cliente por el canal que prefiera: en persona, por teléfono o en la web.»
4. **Comunicación:** convención comercial y reuniones por zonas; el director comercial es el primero en usar el CRM.
5. **Facultar:** un CRM, formación en venta consultiva y comisiones que también premian la venta por internet.
6. **Victorias a corto plazo:** en seis meses, la web capta 200 clientes pequeños que antes nadie visitaba, y se celebra.
7. **Consolidar:** se rediseñan las zonas comerciales y se crea un equipo de venta por teléfono.
8. **Anclar:** se asciende a quien lideró el cambio y todo el equipo se mide con los nuevos indicadores.

> / EJEMPLO
> El caso del visual: un fabricante mediano de material eléctrico que lleva treinta años vendiendo con visitas y agentes, y quiere pasar a un modelo comercial híbrido que combine a las personas con la venta por teléfono y por internet. Así se aplican los ocho pasos:

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no está claro qué hay que cambiar ni por qué.** Kotter ordena cómo liderar un cambio, no decide cuál. Primero hay que tomar las decisiones estratégicas (**Playing to Win / Strategy Choice Cascade**, **Strategy Kernel**) o diagnosticar la organización (**McKinsey 7S**).
- × **Si el problema es que las personas no cambian su comportamiento aunque entienden el cambio.** Kotter mira el proceso organizativo; para las palancas que mueven la conducta y la mentalidad de las personas está **McKinsey Influence Model**.
- × **Si lo que hay que entender es la cultura de la organización.** Kotter dice que el cambio debe anclarse en ella, pero no enseña a diagnosticarla: para eso está **Organizational Culture**.
- × **Si el cambio es pequeño, técnico o local.** Un cambio de proceso en un área o la implantación de una herramienta no necesitan ocho pasos: basta con una buena gestión de proyecto.
- × **Si el entorno es tan incierto que no se puede fijar una visión estable.** Ahí conviene decidir primero qué tipo de situación se tiene delante (**Cynefin**) y avanzar con pruebas pequeñas.

02 Entender

Qué es

John P. Kotter, profesor de Harvard Business School, observó durante años a más de cien empresas que intentaban transformarse. Según su descripción, unas pocas lo lograron de forma muy clara, otras pocas fracasaron por completo y la mayoría quedó en un punto intermedio, más cerca del resultado bajo que del alto.

De esa observación sacó dos lecciones (Kotter, 1995):

- **El cambio pasa por una serie de fases** que, en total, suelen llevar bastante tiempo. Saltarse pasos solo crea la ilusión de ir más rápido.
- **Un error grave en cualquier fase** puede frenar el avance y deshacer lo conseguido.

En el artículo de 1995 formuló **ocho errores** que hacen fracasar las transformaciones y, en sentido inverso, **ocho pasos** para evitarlos. En el libro *Leading Change* (1996) los desarrolló como un **proceso de ocho etapas**.

> / IDEA CLAVE
> Kotter 8 Steps no es una lista de tareas de proyecto. Es una secuencia de condiciones que la dirección tiene que crear en la organización: urgencia, un equipo que empuje, una dirección clara, comprensión, capacidad de actuar, pruebas de que funciona, continuidad y arraigo.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), los ocho pasos agrupados en las tres fases que describe Kotter, cada uno con lo que significa y un ejemplo inventado: un fabricante mediano de material eléctrico que moderniza su modelo comercial. A la derecha, arriba (2), tres claves para aplicarlo bien, con las observaciones de Kotter; abajo (3), lo que dice la evidencia.

Liderar, no solo gestionar

La idea que sostiene todo el modelo es la diferencia entre **gestionar** y **liderar**. Para Kotter, la gestión mantiene funcionando el sistema actual y reduce el riesgo; el cambio exige crear un sistema nuevo, y eso siempre requiere liderazgo. Una dirección paralizada ante el cambio suele tener, en sus palabras, demasiados gestores y pocos líderes (Kotter, 1995).

Los ocho pasos

> / NOTA
> Los nombres siguen el libro de 1996. Entre paréntesis, el error que Kotter asoció a cada paso en el artículo de 1995. «Qué suele fallar» es lectura práctica de Biblioteca Management.

> / NOTA
> En *Leading Change* (1996), Kotter agrupa los pasos en tres fases: los cuatro primeros ayudan a «descongelar» una situación muy asentada; del quinto al séptimo se introducen las nuevas prácticas; y el último asienta los cambios en la cultura para que duren. El visual usa esa agrupación: preparar el terreno (pasos 1 a 4), poner en marcha lo nuevo (pasos 5 a 7) y hacer que dure (paso 8).

1 Crear sentido de urgencia

(Error 1: no crear un sentido de urgencia suficiente.)

Es conseguir que suficientes personas, empezando por la dirección, vean que seguir como hasta ahora no es aceptable. Kotter lo vincula a examinar las realidades del mercado y de la competencia y a identificar y discutir crisis, posibles crisis u oportunidades importantes.

Kotter observó que más de la mitad de las empresas que estudió fracasaban ya en esta primera fase. Como referencia, situaba el nivel suficiente de urgencia en el momento en que alrededor del 75 % de los directivos está sinceramente convencido de que seguir igual es inaceptable (Kotter, 1995). Es una observación suya, no una medición.

Qué suele fallar: se confunde urgencia con prisa o con miedo; o se da por hecho que, si el comité está convencido, lo está toda la organización.

2 Formar la coalición guía

(Error 2: no crear una coalición guía con suficiente poder.)

Es reunir un grupo con poder suficiente para liderar el cambio y conseguir que trabaje como un equipo. Poder quiere decir cargo, pero también conocimiento, credibilidad y capacidad de liderazgo. Kotter describe coaliciones formadas por el máximo responsable y otras cinco, quince o cincuenta personas, según el tamaño, e incluye a personas que no forman parte de la alta dirección; por eso la coalición funciona, en parte, fuera de la jerarquía normal (Kotter, 1995).

Qué suele fallar: se delega el cambio en un responsable de proyecto o en recursos humanos sin el respaldo del primer ejecutivo; o la coalición existe en el organigrama pero no actúa como equipo.

3 Desarrollar una visión y una estrategia

(Error 3: carecer de visión.)

Es crear una imagen clara del futuro que dé dirección al esfuerzo y definir la estrategia para llegar a ella. Sin visión, el cambio se convierte en una lista de proyectos confusos e incompatibles. Kotter propone una prueba sencilla: si no se puede explicar la visión a alguien en cinco minutos o menos y obtener una reacción de comprensión e interés, el trabajo no está terminado (Kotter, 1995).

Qué suele fallar: la visión es un eslogan genérico o, al contrario, un plan de cien páginas que nadie puede resumir.

4 Comunicar la visión del cambio

(Error 4: comunicar la visión diez veces menos de lo necesario.)

Es usar todos los canales posibles para comunicar la visión y la estrategia, y enseñar los nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición guía. Kotter insiste en que la comunicación del cambio suele ser una parte mínima de todo lo que la organización oye en un año, y que el comportamiento de los directivos comunica más que sus mensajes: si contradice la visión, la anula.

Qué suele fallar: un anuncio, una convención y un correo, y después silencio; o directivos que predican el cambio y actúan como antes.

5 Facultar a las personas para actuar de forma amplia

(Error 5: no eliminar los obstáculos a la nueva visión.)

Es quitar lo que impide que la gente actúe según la visión. Kotter señala tres cosas: eliminar obstáculos, cambiar los sistemas o estructuras que socavan la visión, y animar a asumir riesgos y a probar ideas y acciones no convencionales.

Qué suele fallar: se pide a las personas que trabajen de otra forma mientras los objetivos, los incentivos, las aprobaciones o la estructura siguen premiando lo antiguo.

6 Generar victorias a corto plazo

(Error 6: no planificar ni crear de forma sistemática victorias a corto plazo.)

Es planificar mejoras visibles del resultado, conseguirlas y reconocer a quienes las han logrado. Las victorias dan pruebas de que el cambio funciona, quitan argumentos a los escépticos y mantienen el esfuerzo. Kotter observó que la mayoría de las personas no sigue en un cambio largo si no ve pruebas convincentes de que funciona en un plazo de doce a veinticuatro meses (Kotter, 1995).

Qué suele fallar: se espera a que las victorias lleguen solas; o se celebran como victorias cosas que no demuestran nada sobre el cambio.

7 Consolidar las mejoras y producir más cambio

(Error 7: declarar la victoria demasiado pronto.)

Es usar la credibilidad que dan las primeras victorias para ir más lejos: cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no encajan con la visión; contratar, promover y desarrollar a personas que puedan llevarla a cabo; y dar nuevo impulso al proceso con nuevos proyectos, temas y agentes del cambio.

Qué suele fallar: con los primeros resultados se da el cambio por hecho, se retira la atención de la dirección y las viejas costumbres vuelven.

8 Anclar los nuevos enfoques en la cultura

(Error 8: no anclar los cambios en la cultura de la empresa.)

Es conseguir que lo nuevo se convierta en «la forma en que hacemos las cosas aquí». Kotter destaca dos factores: explicar de forma deliberada cómo los nuevos comportamientos han mejorado los resultados, para que la gente no atribuya la mejora a otras causas; y asegurar que la siguiente generación de directivos encarna el nuevo enfoque, con desarrollo de liderazgo y sucesión. Según su observación, hasta que el cambio no cala en la cultura, un proceso que puede llevar de cinco a diez años, lo nuevo es frágil (Kotter, 1995).

Qué suele fallar: el cambio depende de una persona y desaparece cuando esta se va; o se nombra sucesor a alguien que no cree en él.

Qué no es

- **No es un plan de proyecto.** Los ocho pasos no son fases con fecha y entregable: son condiciones. Un plan de transformación necesita, además, iniciativas, responsables, recursos y seguimiento.
- **No es un modelo de las palancas del comportamiento.** Kotter 8 Steps ordena el proceso organizativo de liderar el cambio: qué tiene que ocurrir, en qué orden y liderado por quién. **McKinsey Influence Model**, de Lawson y Price (2003), describe las palancas que hacen que las personas cambien su mentalidad y su comportamiento. Se combinan así: Kotter marca el recorrido y las cuatro palancas indican qué tiene que estar en marcha para que las personas cambien en cada tramo, sobre todo al comunicar la visión, facultar a las personas y anclar lo nuevo (pasos 4, 5 y 8 de Kotter). Para el recorrido de cada persona existen otros modelos, como ADKAR.
- **No es un diagnóstico de la organización ni de la cultura.** No dice qué hay que cambiar en la estructura, los sistemas o los supuestos culturales (**McKinsey 7S**, **Organizational Culture**).

Tres cosas importantes para hacerlo bien

1 Respetar la lógica del orden sin volverla rígida

Kotter defendió en 1995 que saltarse pasos solo da una ilusión de velocidad: sin urgencia no hay coalición, sin coalición no hay visión creíble, y así sucesivamente. En 2012 él mismo advirtió de que los pasos se usan a menudo de forma rígida, cerrada y secuencial, y propuso que funcionen de forma simultánea y continua (ver «Origen y evolución» en Profundizar). La lectura práctica es que el orden indica qué debe estar en su sitio antes de avanzar, pero varios pasos conviven y hay que volver a ellos.

2 Poner el peso en la dirección

La urgencia, la coalición y el ejemplo no se delegan. Si el primer ejecutivo y su equipo no lideran, el modelo no se sostiene.

3 Pensar desde el principio en el final

Los pasos 7 y 8 son los que más se descuidan y los que deciden si el cambio dura. Conviene planificar desde el inicio cómo se consolidará y cómo se asegurará la sucesión.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
> En una empresa mediana la coalición guía suele ser pequeña y muy cercana a la propiedad. Si la empresa es familiar o tiene un fundador todavía presente, su apoyo explícito y visible forma parte del paso 2, aunque no tenga un cargo ejecutivo.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para planificar y seguir una transformación con los ocho pasos. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del modelo de Kotter; Kotter describe los pasos del cambio, no este procedimiento para aplicarlos. Los pasos del modelo se explican en Entender; aquí se usan.

1 **Definir el cambio en una frase y comprobar que es una transformación**
Qué tiene que ser distinto, para quién y por qué.

2 **Hacer un diagnóstico honesto del punto de partida**
Revisar con el comité, paso por paso, qué está ya en su sitio y qué no, con evidencias (ver «Diagnóstico de los ocho pasos» en el kit).

3 **Construir la urgencia con hechos**
Reunir los datos de mercado, clientes y resultados que justifican el cambio y trabajar con los directivos hasta que la mayoría lo defienda con convicción. Que el comité apruebe el plan no basta.

4 **Nombrar la coalición guía y darle un mandato**
Quién la forma, qué poder reúne, cada cuánto se reúne y qué decide. Incluir a personas influyentes que no están en el comité.

5 **Escribir la visión y probarla**
Someterla a la prueba de los cinco minutos (ver el kit) y traducirla en pocas decisiones estratégicas concretas.

6 **Diseñar la comunicación como un proceso continuo**
Qué canales ordinarios se usan, quién comunica y qué comportamientos visibles de la coalición acompañan al mensaje.

7 **Identificar los obstáculos y decidir cuáles se quitan primero**
Objetivos, incentivos, estructura, aprobaciones, falta de medios o de formación, personas con poder que frenan. Empezar por lo que más contradice la visión.

8 **Elegir y planificar las victorias a corto plazo**
Pocas, visibles para mucha gente, sin ambigüedad y ligadas al cambio, no a otras causas. Con responsable, fecha y forma de reconocerlas.

9 **Establecer una revisión periódica del avance**
La coalición revisa en qué paso está cada frente, qué victorias hay y qué obstáculos quedan. La pregunta de control es qué cambio más difícil permiten abordar esas victorias, no si ya se puede cerrar el programa.

10 **Planificar el anclaje**
Qué se cambia en selección, promoción, reconocimiento y desarrollo de directivos para que el nuevo enfoque sobreviva a las personas que lo impulsaron, y cómo se va a explicar el vínculo entre los nuevos comportamientos y los resultados.

/ CONSEJO · BM

Los pasos 3 a 5 suelen trabajarse con el comité de dirección en sesiones de trabajo, no con documentos que circulan. La urgencia y la coalición se construyen en conversaciones, no se decretan.

/ IMPORTANTE · BM

Si el diagnóstico muestra que falta urgencia o coalición, no conviene lanzar el programa ni comunicarlo a toda la organización. Anunciar un cambio que la dirección no respalda por completo gasta credibilidad para el siguiente intento.

Kit práctico

Diagnóstico de los ocho pasos

Sirve para ver dónde está la organización al empezar o dónde se ha atascado un cambio en marcha. Cada paso se valora como **en su sitio**, **a medias** o **no está**, siempre con la evidencia que lo sostiene.

PASO	PREGUNTA DE CONTROL	EVIDENCIA QUE LO DEMUESTRA	ESTADO
1. Crear sentido de urgencia	¿Cuántos directivos están de verdad convencidos de que seguir igual no es aceptable?	Lo que dicen los mandos intermedios cuando no está el CEO	
2. Formar la coalición guía	¿Quién empuja el cambio y tiene poder suficiente? ¿Actúa como equipo?	Composición, reuniones, decisiones tomadas	
3. Desarrollar una visión y una estrategia	¿Se puede explicar en cinco minutos y genera interés?	Prueba con personas de distintos niveles	
4. Comunicar la visión del cambio	¿Se habla del cambio en los canales ordinarios? ¿Los directivos actúan en coherencia?	Agenda de reuniones, comportamientos visibles	
5. Facultar a las personas para actuar de forma amplia	¿Qué sistemas, estructuras o personas siguen frenando?	Objetivos, incentivos, aprobaciones	
6. Generar victorias a corto plazo	¿Hay mejoras visibles y claramente ligadas al cambio?	Resultados concretos y reconocidos	
7. Consolidar las mejoras y producir más cambio	¿Las primeras victorias se usan para abordar cambios más difíciles?	Nuevos frentes abiertos, sistemas modificados	
8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura	¿Sobreviviría el cambio si se fuera quien lo impulsa?	Criterios de selección, promoción y sucesión	

/ IMPORTANTE · BM

No se puntúa del 1 al 5 ni se suman los pasos. Lo útil es identificar el primer paso que no está en su sitio: suele ser donde el cambio se ha atascado.

Prueba de la visión en cinco minutos

A partir de la prueba que propone Kotter (1995). Pedir a un miembro de la coalición que explique la visión a una persona de otro nivel o de otra área, y comprobar:

- [ ] ¿Lo ha explicado en cinco minutos o menos?
- [ ] ¿La otra persona puede repetir con sus palabras qué cambia y por qué?
- [ ] ¿Sabe qué significa para su trabajo?
- [ ] ¿Ha mostrado interés, no solo comprensión?
- [ ] ¿La explicación coincide con la que darían otros miembros de la coalición?

Si alguna respuesta es no, la visión o su formulación necesitan más trabajo.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Empezar por la comunicación	Se anuncia el cambio antes de tener urgencia, coalición y visión; la organización espera a ver si va en serio.	Diagnosticar primero los pasos 1 a 3 y no anunciar hasta tenerlos.
Confundir urgencia con alarma	Se crea miedo o prisa, no convicción; la gente se protege en lugar de cambiar.	Construir la urgencia con hechos del mercado y de los clientes, también con oportunidades.
Dejar los sistemas como estaban	Incentivos, objetivos y estructura siguen premiando lo antiguo.	Revisar sistemas y estructura en el paso 5 y de nuevo en el 7.

Los demás errores habituales coinciden con los «Qué suele fallar» de cada paso (ver Entender).

Limitaciones

- **Procede de la observación de un autor**, no de una investigación sistemática; su apoyo empírico es parcial (ver Profundizar).
- **Es lineal y descendente en su formulación original.** Supone un cambio con principio y fin, impulsado desde arriba. Encaja peor con cambios continuos o que nacen en muchos puntos de la organización; el propio Kotter lo reconoció al proponer su evolución en 2012.
- **No mide el avance.** Hay que añadir indicadores y un sistema de seguimiento.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos mucho el modelo de Kotter, sobre todo en dos tipos de proyectos.

El primero son las transformaciones de Go-to-Market (**Modelo Go-to-Market GLR Partners**). Muchas de las empresas con las que trabajamos llevan veinte, treinta o cuarenta años saliendo al mercado con el mismo modelo comercial, y ese modelo se ha quedado completamente obsoleto. Pasar a un modelo comercial moderno e híbrido, que combine lo mejor de la digitalización con el trabajo de las personas, exige una transformación profunda, y a veces en poco tiempo. Ahí los ocho pasos son una guía muy útil para saber qué hay que hacer en cada momento y en qué orden.

El segundo son los procesos de estrategia. En entornos tan cambiantes como los actuales, una nueva formulación estratégica casi siempre implica una transformación importante de la organización. Definir la estrategia no basta: hay que liderar el cambio para que la organización trabaje de otra manera, y Kotter ayuda a ordenar ese camino.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Kotter 8 Steps se usa cuando la dirección ya ha decidido qué quiere cambiar y tiene que liderar el paso de la decisión a la organización. Ordena el proceso de liderazgo del cambio; no decide la estrategia, no diagnostica la organización y no mide el avance. Es la columna del proceso, no toda la transformación.

La lógica del orden es esta: primero se entiende qué hay que cambiar en la organización y qué supuestos culturales lo favorecen o lo frenan; después se anticipan los riesgos antes de lanzar; luego se lidera el cambio con los ocho pasos, apoyándose en las palancas de comportamiento para que las personas cambien de verdad; y, por último, se sigue el avance con un sistema de objetivos e indicadores que haga visibles las victorias y sostenga la consolidación.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Kotter. Kotter sí conecta el cambio con la cultura (paso 8) y, en 2012, con una estructura en red que funciona junto a la jerarquía; las demás conexiones son de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 McKinsey 7S.
Diagnostica qué elementos de la organización tienen que cambiar y cuáles quedarían desalineados.

2 Organizational Culture.
Muestra qué supuestos culturales apoyan o frenan el cambio y dónde habrá que anclarlo.

3 Pre-mortem.
Antes de lanzar, obliga al comité a imaginar que el cambio ha fracasado y a identificar por qué.

4 Kotter 8 Steps.
Ordena el proceso de liderazgo del cambio, de la urgencia al anclaje.

5 McKinsey Influence Model.
Aporta las palancas para que las personas cambien su conducta, sobre todo en los pasos 4, 5 y 8.

6 OKR o Balanced Scorecard + Strategy Map.
Dan el sistema para seguir el avance: OKR, las prioridades y victorias de cada ciclo; el Balanced Scorecard, la arquitectura estable de objetivos e indicadores.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** / **Strategy Kernel** → si la visión y la estrategia del paso 3 no están decididas.
- **Operating Model** → si el cambio consiste en rediseñar cómo se organiza y funciona la empresa.
- **Post-Merger Integration** → si la transformación nace de una adquisición o una fusión; allí se trata la integración.
- **Diffusion of Innovations** → si el cambio consiste en adoptar una innovación y conviene entender cómo se propaga entre grupos.
- **Stakeholder Mapping** → si antes de liderar el cambio hay que identificar quién puede influir en la decisión o verse afectado y cómo tratar a cada uno.

05 Profundizar

Origen y evolución

El artículo de 1995 y el libro de 1996. Kotter publicó *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* en Harvard Business Review (marzo-abril de 1995), con los ocho errores y un cuadro con los ocho pasos (ver Entender). En *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996) dedica un capítulo a cada etapa. Los nombres cambian ligeramente respecto al artículo; por ejemplo, «Institutionalizing New Approaches» pasa a «Anchoring New Approaches in the Culture». En 2012 se publicó una edición con un nuevo prefacio del autor.

Emociones y cambio (2002). En *The Heart of Change*, con Dan S. Cohen, Kotter ilustra el cambio con casos reales y sostiene que el cambio se mueve más por lo que la gente ve y siente que por el análisis: la secuencia «ver, sentir, cambiar» frente a «analizar, pensar, cambiar».

De los pasos a los aceleradores (2012 y 2014). En *Accelerate!* (Harvard Business Review, noviembre de 2012) y en el libro *Accelerate* (2014), Kotter revisa su propio modelo para entornos que cambian más deprisa. Propone un **sistema operativo dual**: la jerarquía de siempre gestiona el día a día, y una red de personas voluntarias de toda la organización impulsa la estrategia y el cambio. Los ocho pasos se reformulan como **ocho aceleradores**, con tres diferencias que el propio Kotter explica:

- los pasos se usan a menudo de forma rígida, cerrada y secuencial, para cambios puntuales; los aceleradores funcionan a la vez y de forma continua;
- los pasos suelen impulsarlos un grupo pequeño y poderoso; los aceleradores buscan sumar a cuantas más personas mejor, en lo que llama un «ejército de voluntarios»;
- los pasos están pensados para funcionar dentro de una jerarquía tradicional; los aceleradores necesitan la flexibilidad de una red.

> / **NOTA** · BM
> Esta ficha trata el modelo de ocho pasos, el más usado y estudiado. La versión de 2012 se menciona como evolución del mismo autor; no se desarrolla como herramienta separada.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA

  El apoyo empírico es parcial. Una revisión de quince años de literatura encontró apoyo para la mayoría de los pasos por separado, pero ningún estudio empírico completo del modelo entero. Los autores concluyen que su popularidad se debe más a su formato directo y fácil de usar que a un consenso científico sobre sus resultados, aunque no encontraron evidencia que lo contradiga, y recomiendan usarlo como herramienta de planificación junto con otros recursos (Appelbaum et al., 2012).

- / EVIDENCIA

  En la práctica, el modelo se adapta. Un estudio de investigación-acción que aplicó los ocho pasos a un programa de cambio encontró que el equipo tuvo que implicar a muchos niveles de la organización, pese al carácter descendente del modelo, y que funcionó mejor repitiendo el proceso en varios puntos a la vez para que el cambio tuviera sentido local (Pollack y Pollack, 2015).

- / EVIDENCIA

  Los modelos de cambio de la práctica profesional se han contrastado con la investigación académica solo en parte. Una revisión amplia comparó siete modelos prescriptivos muy usados, entre ellos el de Kotter, con la literatura científica, y propuso una síntesis de pasos respaldados por la evidencia, distinguiendo lo que está probado, lo discutido y lo no probado (Stouten, Rousseau y De Cremer, 2018).

- / EVIDENCIA

  En esa revisión, Stouten, Rousseau y De Cremer (2018) concluyen que facultar a las personas para actuar está bien respaldado por la investigación, y que la comunicación también lo está, sobre todo cuando transmite confianza y justicia. En cambio, centrarse en crear un sentido de urgencia al principio no está respaldado, y los objetivos extremadamente difíciles con los que a veces se fuerza esa urgencia tienden a provocar rechazo. El apoyo a centrarse en victorias a corto plazo es mixto, y la coalición guía apenas se ha estudiado, aunque que no se haya estudiado no significa que no importe.

- / PARA TENER EN CUENTA

  La urgencia sigue siendo útil si se construye con hechos del mercado, de los clientes y de las oportunidades, no con miedo ni con objetivos imposibles. Es lo que ya recomienda esta ficha en «Errores frecuentes».

- / EVIDENCIA

  La cifra del 70 % de fracaso. Circula mucho la cifra de que alrededor del 70 % de los cambios organizativos fracasan. Hughes (2011) revisó cinco publicaciones que la citan y concluyó que no existe evidencia empírica válida y fiable que la respalde. Conviene no usarla como dato. A menudo se atribuye a Kotter, pero en el artículo de 1995 Kotter no da ningún porcentaje: dice que unos pocos esfuerzos tuvieron mucho éxito, unos pocos fracasaron por completo y la mayoría quedó en un punto intermedio, más cerca del resultado bajo.

> / IMPORTANTE · BM
>
> Tampoco hay evidencia de que seguir los ocho pasos garantice el éxito de un cambio.

> / IDEA CLAVE · BM
>
> Kotter 8 Steps es valioso como lista de condiciones y de errores que hay que evitar, y como lenguaje común para el comité. No es una receta probada: se usa con criterio y se adapta a cada organización.

Fuentes de origen

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. https://hbr.org/1995/03/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Libro de referencia

- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press. Edición actual del libro de 1996, con los ocho pasos desarrollados capítulo a capítulo.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, noviembre de 2012. La evolución de los ocho pasos a los ocho aceleradores y el sistema operativo dual. https://hbr.org/2012/11/accelerate
- Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press. Casos

de cambio y el papel de las emociones.

- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.

Extensiones y críticas

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. y Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. https://doi.org/10.1108/02621711211253231
- Pollack, J. y Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51–66. https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506
- Stouten, J., Rousseau, D. M. y De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

El artículo de 1995 se ha cotejado en su reimpresión de Harvard Business Review; el libro de 1996 se ha cotejado a través de su índice (Library of Congress), no en su texto completo. De Appelbaum et al. (2012), Pollack y Pollack (2015), Hughes (2011) y Stouten et al. (2018) se han consultado los resúmenes y fichas editoriales, no el texto íntegro; de Stouten et al. se ha consultado después el texto completo, con su volumen y sus páginas. Los libros de 2002 y 2014 se citan a partir de sus fichas editoriales.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	John P. Kotter (1995 (HBR) · 1996 (Leading Change) · 2012 (evolución: Accelerate!, HBR) · 2014 (Accelerate, libro)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.