

Universitat Abat Oliba CEU
CEINDO – CEU Escuela Internacional de Doctorado

PROGRAMA en DERECHO y ECONOMÍA



“La vigencia del modelo Kotter en
la gestión del cambio: un análisis
empírico”

TESIS DOCTORAL

Presentada por: Ignacio Manzano García

Dirigida por: Dr. Joan Ripoll Alcón

BARCELONA
2022

Resumen

Esta tesis doctoral analiza el modelo de gestión del cambio de Kotter (1996 y 2014) para validar su vigencia partiendo de sus ocho pasos para el cambio efectivo, continuando con la revisión a efectos de comparación de otros modelos de gestión del cambio como Lewin (1947), Galpin (1996), ADKAR (2006), HCMBOK (2012) o Diamon (2019). En todo el proceso de investigación se tiene muy presente la velocidad a la que se están produciendo los cambios acelerados por el factor tecnológico, que pone en cuestión total o parcialmente, los modelos aplicados hasta el momento. El marco teórico se complementa y desarrolla con el análisis empírico a través de la aplicación a casos concretos, información de empresarios y directivos sobre el conocimiento de los modelos de cambio, así como de su aplicación e impacto.

Resum

Aquesta tesi doctoral analitza el model de gestió del canvi de Kotter (1996 i 2014) per validar la seva vigència partint dels vuit passos per al canvi efectiu, continuant amb la revisió a efectes de comparació d'altres models de gestió del canvi com Lewin (1947), Galpin (1996), ADKAR (2006), HCMBOK (2012) o Diamon (2019). En tot el procés de recerca es té molt present la velocitat a què s'estan produint els canvis accelerats pel factor tecnològic, que posa en qüestió totalment o parcialment, els models aplicats fins ara. El marc teòric es complementa i desenvolupa amb l'anàlisi empírica a través de l'aplicació a casos concrets, informació d'empresaris i directius sobre el coneixement dels models de canvi, així com de la seva aplicació i impacte.

Abstract

This doctoral thesis analyses Kotter's (1996 and 2014) change management model in order to validate its validity based on its eight steps for effective change, continuing with the review for comparison purposes of other change management models such as Lewin (1947), Galpin (1996), ADKAR (2006), HCMBOK (2012) or Diamon (2019). Throughout the research process, the speed at which changes are occurring, accelerated by the technological factor, which totally or partially calls into question the models applied up to now, is very much in mind. The theoretical framework is complemented and developed with empirical analysis through the application to concrete cases, information from entrepreneurs and managers on their knowledge of change models, as well as their application and impact.

Palabras clave / Paraules clau / Keywords

Kotter, gestión del cambio, sistema dual, dualidad de negocios, factor tecnológico, transformación digital, transformación empresarial.

AGRADECIMIENTOS

El apartado de agradecimientos siempre es difícil porque normalmente el deber de gratitud es muy profundo en un trabajo que ha durado años y en el que, directa o indirectamente, han ayudado o colaborado muchas personas.

Pero debe hacerse y aunque siempre existe el riesgo de olvidarse de alguna persona -y si ello sucediese pido perdón humildemente por el involuntario olvido-, a continuación, cumplo gustosamente con el noble deber de gratitud.

Agradezco especialmente al Dr. Joan Ripoll la amabilidad que tuvo de aceptar en su día ser el director de esta tesis doctoral, y todo el posterior trabajo que le ha supuesto con sus consejos, orientación y persistencia desde el comienzo hasta la conclusión. Su inestimable labor de apoyo, supervisión y motivación han sido un pilar fundamental para el desarrollo de esta tesis.

A los doctores Rocío Bonilla, José Luis del Olmo, y Eva Perea por ayudarme a concretar la idea (transformación digital y Kotter) y haberme animado a desarrollar esta tesis doctoral y a hacerme comprender el enfoque y el esfuerzo que supone la realización de la misma. Al Dr. Pablo Bueno por sus consejos y orientaciones en la estructura documental y fuentes.

A los amigos y compañeros universitarios y de doctorado, Dr. Emilio Gironella, Dra. Carme Barcons, Dr. Eduard Aznar, Dr. Juan Luis Domínguez, Lluís Guerra y muchos más, por las conversaciones mantenidas, ideas aportadas, ayudas y motivaciones para desarrollar el trabajo de investigación que supone la tesis doctoral.

A todos mis compañeros de profesión, que han sido muchos y que me han hecho crecer profesionalmente e ir acumulando experiencias que he podido verter en esta tesis. Algunos de ellos han sido un puntal motivacional para esta tesis, como el Dr. Jordi Bachs, por su incesante insistencia en que tenía que escribir para avanzar, o Jordi Damià, por sus aportaciones en modelos de gestión del cambio y la tecnología, o Marcos Urarte, que me ha aportado la visión del futuro que viene con los cambios de la confluencia de las tecnologías, o Jaume Saltó, por permitirme colaborar directamente en el desarrollo real de un modelo de empresa dual. Y a muchos más que, directa o indirectamente, forman parte del resultado del trabajo de investigación.

A los empresarios y directivos que de manera desinteresada me han brindado generosamente su tiempo, sus ideas, ayudando así a dar forma a las ideas y aportaciones contenidas en esta tesis doctoral. En rigor, debería mencionar a tantas personas que harían este apartado interminable.

A mis padres que supieron transmitirme sólidos valores. A mi hermano Mariano por su constante apoyo, sus comentarios y su gran capacidad de explicar lo complejo de forma simple.

A mi esposa, Agustina, que es la persona más paciente que he conocido. Su comprensión y apoyo en todo momento han sido decisivos para concluir esta tesis doctoral y que vea la luz de la mejor manera posible. A nuestros hijos, Carlos y Víctor, por haberme dado la oportunidad de ver como impacta la tecnología en la siguiente generación, y, por supuesto, muchas cosas más.

A todos ellos, mil gracias por su confianza, paciencia, apoyo y aportaciones, que sin duda han contribuido a mejorar el trabajo de esta tesis doctoral.

INDICE

RESUMEN / RESUM / ABSTRACT	3
AGRADECIMIENTOS	5
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE CUADROS	12
INTRODUCCIÓN	13
1.- Justificación de la tesis	13
2.- Contextualización del análisis desarrollado	14
3.- Objetivos de la tesis	15
4.- Hipótesis de la investigación	18
5.- Metodología	20
6.- Estructura de la tesis	21
A) MARCO TEÓRICO	23
CAPITULO 1. MODELOS DE GESTION DEL CAMBIO	23
1.- Modelo de Kotter: Origen y evolución	23
2.- Otros modelos de cambio: descripción de los mismos	43
2.1.- Modelo Lewin (1947)	43
2.2.- Modelo Galpin (1996)	49
2.3.- Modelo ADKAR (2006)	53
2.4.- Modelo HCMBOK (2012)	56
2.5.- Modelo Diamon (2019)	60
2.6.- Consideraciones sobre la gestión del cambio	66
CAPITULO 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y APLICACIÓN DEL MODELO KOTTER	71
1.- La transformación empresarial hoy	71
1.1.- Introducción	71
1.2.- Transformación digital	75
1.2.1. La transformación digital: un enfoque del proceso	75
1.2.2.- Diferenciación entre digitalización y transformación digital..	76
1.2.3.- Tecnologías esenciales y globalización. Incertidumbre	78
1.2.4.- Transformación digital: su aceleración con la Covid-19	82

1.3.- Modelos de negocio	84
1.4.- Transformación empresarial	88
2.- Aplicación del Modelo Kotter a la realidad actual de la transformación de las empresas por el factor tecnológico	93
2.1.- Impacto de la velocidad de los cambios	93
2.2.- Nuevos modelos de negocio	96
2.3.- Dualidad de negocios en el interior de las empresas	100
2.4.- Transformación de la transformación: un cambio constante	104
2.5.- Construir la visión. Transformarse o desaparecer	106
2.6.- Transformación digital: ¿Quién la impulsa? ¿Quién la lidera? ...	110
2.7.- Cambios en los modelos de negocio por el factor tecnológico ...	114
2.8.- ¿Por qué fracasan los programas de cambio? Una visión crítica del modelo de los 8 pasos de Kotter	117
B) ANALISIS EMPÍRICO	121
CAPITULO 3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE KOTTER	121
1.- Aplicación del modelo Kotter. Ejemplos analizados y constatados de modelos de transformación empresarial	121
1.1.- Ejemplo 1: BBVA.	122
1.2.- Ejemplo 2: Banco Santander	126
1.3.- Ejemplo 3: Witte y Solà, S.A.	129
1.4.- Ejemplo 4: Electrónica Saltó, S.L.	132
2.- Contraste empírico de la transformación empresarial en España y del conocimiento del modelo Kotter en las empresas a través del método de la encuesta	134
2.1.- Estructura de la muestra, sectores y representatividad	134
2.2.- Metodología aplicada	137
2.3.- Contenido de la encuesta	140
2.4.- Resultados	144
2.5.- Principales conclusiones	154
3.- Conclusiones del análisis empírico	155
CONCLUSIONES	159
1.- Resultados alcanzados	159
2.- Principales aportaciones de la investigación desarrollada	165
3.- Futuras líneas de investigación	167
BIBLIOGRAFIA	169

ANEXOS	177
1.- Estudio de EY y UB (2018)	177
2.- Lista Fortune 500: 50% de las empresas desaparecen	179
3.- Respuestas destacadas de la encuesta a 265 empresas	180
4.- Inversión en Inteligencia Artificial 2017 a 2020	186
5.- Índice CaixaBank de Digitalización Sectorial (ICDS)	187

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: La escalera de Kotter en 8 pasos y 3 etapas	35
Figura 1.2: Frenos a la aceleración	39
Figura 1.3: Los 8 aceleradores y los 8 pasos de Kotter (comparación)	41
Figura 1.4: Las fuerzas de Lewin	44
Figura 1.5: Comparativa Lewin (1947) y Nadler (1982)	46
Figura 1.6: Las 9 cuñas de Galpin	52
Figura 1.7: Conceptos de cambio según el modelo ADKAR	56
Figura 1.8: Relación entre las fases de los proyectos y las fases de la gestión del cambio	57
Figura 1.9: Etapas de la gestión del cambio en procesos	57
Figura 1.10: Relación entre visión, estrategias, planes y presupuestos	67
Figura 1.11: Líder y Gestor (Jefe). Líder y Liderado	68
Figura 2.1: Fuerzas que dirigen el cambio	78
Figura 2.2: Adaptación de la tecnología en Estados Unidos	100
Figura 3.1: La escalera de Kotter en 8 pasos y 3 etapas aplicada al caso BBVA	125
Figura 3.2: Aproximación a la transformación por la doble vía (dual)	127
Figura 3.3: Modelo de Kotter (2015) aplicado al caso del Banco de Santander.	128
Figura 3.4: Modelo de Kotter (1996) aplicado al caso de Witte y Solà, S.A.	131
Figura 3.5: Modelo de Kotter (2014) aplicado al caso de Electrónica Saltó, S.L. (Grupo Saltó)	133
Figura A.1: Procesos o ámbitos que han experimentado cambios con la transformación digital	177

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Pilares de la transformación empresarial	83
Gráfico 2.2: Departamentos que lideran el proceso de transformación digital en la empresa	112
Gráfico 2.3: Características en las que se centran los líderes para que el cambio cultural posibilite la transformación empresarial	113
Gráfico 3.1: Sectores y empresas participantes en la encuesta ordenados por sector principal y de mayor a menor representatividad dentro del sector principal	136
Gráfico 3.2: identificación de modelos de gestión	144
Gráfico 3.3: Adaptación a los cambios relacionado con los modelos de gestión..	145
Gráfico 3.4: Factores clave en la adopción de modelos de gestión	146
Gráfico 3.5: Proceso de transformación digital en las empresas	147
Gráfico 3.6: Empresas con proceso de transformación digital y que ha tenido impacto en su modelo de negocio	148
Gráfico 3.7: Tipo de desarrollo del proceso de transformación digital en función del tamaño de la empresa	149
Gráfico 3.8: ¿Se puede identificar con alguna de las fases de Kotter?	150
Gráfico 3.9: ¿Conoce el modelo Kotter?	150
Gráfico A.1: Inversión total en inteligencia artificial a nivel mundial de 2017 a 2020 según tipo en millones de dólares (USD)	186

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Comparación modelo Kotter (1996) y modelo Lewin (1947)	48
Cuadro 1.2: Cambio estratégico y cambio básico	49
Cuadro 1.3: Comparación modelo Kotter (1996) y modelo Diamon (2019)	63
Cuadro 2.1: Diferencias entre nativos y emigrantes digitales	74
Cuadro 3.1: Sectores y empresas participantes en la encuesta	135
Cuadro 3.2: Sectores y empresas participantes en la encuesta ordenados por sector principal y de mayor a menor representatividad dentro del sector principal	136
Cuadro 3.3: Facturación y número de empresas encuestadas y su relación con el PIB	136
Cuadro A.1: El sector TIC es el más digitalizado según el ICDS (índice entre 0 y 100)	187
Cuadro A.2: Situación de las tecnologías por sectores	188

INTRODUCCIÓN

1.- Justificación de la tesis

Hay tesis doctorales que se escriben poco después de concluir la licenciatura mientras que otras, en cambio, culminan cuando han transcurrido décadas y constituyen ese fruto reflexivo, sereno y reconstituyente de la inquietud personal y de esa insatisfacción positiva y creadora que da una dilatada experiencia profesional enriquecedora y posibilitadora de la investigación realizada. Este último es el caso de esta tesis doctoral.

El autor tiene una inquietud constante sobre los cambios, sus orígenes, los modelos que han ido surgiendo para poder gestionarlos, y la velocidad a la que se han ido produciendo a lo largo de la historia. Es un hecho que cada vez se producen a mayor velocidad los cambios en todos los ámbitos, tanto sociales, como políticos, económicos, y de toda índole. Es a partir de dicha percepción y de la inquietud del autor por aportar luz en la aplicación de los modelos de gestión del cambio que, partiendo de la validación actual del modelo de Kotter (1996) y su comparativa con otros modelos de la literatura económica y empresarial, profundiza en los impactos que está teniendo el factor tecnológico en la transformación empresarial.

Esta tesis cuenta con la investigación y la experiencia. Investigación porque nos permite avanzar en el conocimiento validando, refutando, o reformulando, conceptos y modelos existentes. Experiencia profesional que permite ver el impacto en la realidad (práctica) de la investigación académica.

En el enfoque metodológico de esta tesis encontramos mucha similitud con el método que siguió Kotter (1996) para definir su modelo de gestión del cambio al unir la investigación con la experiencia de años viendo el impacto de los cambios en las empresas. Una metodología similar se ha seguido en la realización del análisis empírico para validar o refutar los elementos de los modelos de gestión del cambio en relación con su aplicabilidad a la situación actual.

La confluencia de la inquietud del autor por los cambios, sus factores originadores y la forma más óptima para su gestión, con la experiencia profesional, y una conducción académica en la investigación incluyendo la revisión de la literatura económica y empresarial, permite alcanzar unas conclusiones válidas para la optimización y mejora de los modelos de gestión del cambio empresarial.

2.- Contextualización del análisis desarrollado

El trabajo de investigación desarrollado en esta tesis doctoral persigue analizar y validar la vigencia del modelo de gestión del cambio de Kotter (1996)¹ en el contexto actual. El entorno económico y empresarial actual ha llevado a que las empresas estén viviendo un cambio muy relevante en la forma como afrontan los retos debido al aumento de la competencia (tanto por parte de los miembros de su propio sector como de los intrusos que entran en él con modelos de negocio distintos), los cambios en las preferencias de los consumidores, y la llegada cada vez a mayor velocidad de las nuevas tecnologías que obligan a las empresas a adaptarse rápidamente para no perder competitividad o ganarla sobre sus competidores.²

La situación de cambio constante que deben afrontar las empresas en estos momentos ya no es sólo de mejora continua, sino de transformación de su propio modelo de negocio. Ello tiene un impacto relevante en los componentes de la empresa a la hora de coordinarlos y trabajar, ya que aparecen sentimientos de urgencia, miedo, incertidumbre, y, por supuesto, resistencia al cambio.

Es evidente que las empresas precisan adaptarse constantemente a la situación cambiante si quieren sobrevivir, pero la velocidad a la que se están produciendo los cambios y la evolución de la tecnología pueden poner en cuestión los modelos de cambio que tradicionalmente se han aplicado a las empresas. Es por ello, que es de gran relevancia la realización de análisis empíricos para obtener las evidencias necesarias que permitan a las empresas adaptar sus modelos de negocio a los cambios que se producen cada vez a mayor velocidad y con una duración entre ellos más corta.

Los cambios disruptivos que está provocando la transformación digital (a diferencia de los procesos de mejora continua) plantean la necesidad de revisar la aplicabilidad del modelo de gestión del cambio de Kotter (1996) y su comparativa con otros modelos para determinar la adaptación de estos a la nueva realidad. En este sentido, el análisis empírico contribuye a la obtención de evidencias que puedan permitir conocer el detalle de los cambios, las fuerzas que los generan, los intervinientes, así como su impacto en los modelos de negocio y las empresas.

¹ Nota: Kotter publicó en 1995 en la Harvard Business Review su artículo sobre *“Leading Change”* para en 1996 publicar su libro *“Leading Change”* donde recoge lo expuesto en su artículo inicial, lo amplía y desarrolla con amplios ejemplos aplicados. En 2012 introduce un segundo prefacio en su libro de 1996 donde destaca que la velocidad de los cambios continúa incrementándose. Será en 2014, con la publicación de su libro *“Accelerate”* cuando actualiza su modelo introduciendo algunos cambios para flexibilizar su aplicación. La versión en lengua española se publicó en 2015.

² Kotter (1995): *“the basic goal has been the same: to make fundamental changes in how business is conducted in order to help cope with a new, more challenging market environment.”*. Kotter (1996) desarrolla en su libro *“Leading Change”* el concepto de realizar los cambios en los negocios a partir de ejemplos prácticos aplicados.

3.- Objetivos de la tesis

En el contexto actual de cambio y la velocidad a la que se produce nos planteamos una serie de objetivos generales y específicos que pretendemos alcanzar en el desarrollo de esta tesis:

OG1. Determinar la aplicabilidad de modelos de gestión del cambio existentes en la literatura económica y de empresa a la situación actual de las empresas. El objeto se centra en el modelo de Kotter (1996) y se incluyen otros como Lewin (1947), Galpin (1996), ADKAR (2006), HCMBOK (2012), o Diamon (2019).

El trabajo desarrollado en esta tesis doctoral se focaliza en el modelo de Kotter (1996)³, que nos plantea los ocho pasos para el cambio efectivo, y de la revisión que el mismo Kotter (2014)⁴ publicó de su modelo, planteándose la cuestión de si sigue siendo de aplicabilidad total o parcialmente. Para profundizar en dicha aplicabilidad es preciso comparar con otros modelos de gestión del cambio, entre los que destacaremos el modelo ADKAR (2006), que surgió de las investigaciones de Hiatt (1998) con la fundación de Prosci, y que se basa en 5 bloques que deben superarse para realizar el cambio con éxito. Del mismo modo debe realizarse la comparativa con el modelo HCMBOK (Human Change Management Book of Knowledge) desarrollado por los brasileños Gonçalves y Campos (2012). También son objeto de revisión otros modelos como Lewin (1947) que compara el proceso de cambio a la descongelación de un bloque de hielo; o el de Galpin (1996), basando el éxito del cambio en sus dos elementos fundamentales: el cambio estratégico y el cambio operacional.

³ Las 8 fases de Kotter se publicaron inicialmente en su artículo en la Harvard Business Review (marzo-abril 1995, pp. 59 a 67) en forma de lo que J.P. Kotter denomina "errores críticos", partiendo de que "el proceso de cambio atraviesa una serie de fases" las cuales consisten en: 1) crear sentido de urgencia, 2) formar al equipo, 3) crear la visión, 4) comunicar la visión, 5) superar los obstáculos, 6) asegurar éxitos a corto plazo, 7) crecer sobre el cambio ya generado, y 8) fijar los cambios. Por su parte, Kotter publicó en 1996 su libro "Leading Change" en el que desarrolla ampliamente su modelo profundizando con ejemplos y ampliando los conceptos iniciales de sus 8 fases (u 8 errores).

⁴ En 2014 Kotter realiza una revisión de su modelo transformando lo secuencial en concurrente completando el esquema organizacional jerárquico en uno más flexible. Previamente, en noviembre de 2012 publicó en la Harvard Business Review un artículo en el que ya estructuraba una actualización del modelo de gestión del cambio, pero es en abril de 2014 cuando publica su libro "Accelerate", donde desarrolla la evolución de su modelo introduciendo la posibilidad de sistemas operativos duales. A efectos de esta tesis doctoral, vamos a considerar que la revisión/actualización de su modelo se produce en 2014 con la publicación de su libro "Accelerate", dado que es donde desarrolla con mayor profundidad los elementos actualizados del mismo.

OE1. Se establece un **subobjetivo** específico consistente en **determinar el o los modelos que mejor se hayan adaptado a la situación de transformación empresarial** con origen en transformación digital en los años recientes y perspectivas futuras.

Este análisis general del modelo Kotter (1996) y su comparativa con otros modelos de cambio debe dar lugar a determinar los elementos que mejor se adapten a la situación de cambio actual que está provocando transformaciones empresariales impulsadas o forzadas por el factor tecnológico. Será clave poder conocer las limitaciones del modelo Kotter (1996) en su aplicación a las empresas españolas o que operen en nuestro país.

OG2. Determinar el impacto de la tecnología y la transformación digital en la toma de decisiones en los procesos de cambio.

Las situaciones de cambio generan una incertidumbre y complejidad que dificultan la visión clara para la toma de decisiones. Aunque la tecnología facilita un acceso rápido a la información necesaria para la toma de decisiones, el exceso de datos, que no de información, puede llevar a complicar el proceso de decisión en una situación de cambio que, además, aumenta constantemente su velocidad. Las decisiones ya no pueden tomarse únicamente con visión de la experiencia de lo acontecido en el pasado, ya que aparecen nuevos competidores, algunos de ellos ajenos al sector, que actúan con otros parámetros y que modifican las reglas del sector. Será preciso poder determinar el impacto que tiene la tecnología en las decisiones referidas a los procesos de cambio.

OE2. Dentro de este objetivo, se plantea un subobjetivo específico consistente en **analizar el impacto de la transformación digital** a nivel de empresas nacionales o que operen en nuestro país en sus procesos de cambio organizativo y de modelo de negocio.

La tecnología provoca que sea posible disponer de forma rápida de información, acelerando con ello el proceso de toma de decisiones. La sensación o necesidad de inmediatez en la toma de decisiones provocada por la transformación digital de las empresas pueden llevar a la toma de decisiones cortoplacistas en materia relevantes cuyo impacto no será el más adecuado para el futuro de la empresa

OG3. Analizar si la velocidad de los cambios impacta en la aplicación de los modelos de gestión del cambio. Será necesario determinar la aplicación parcial de estos modelos y ver si impactan en la toma de decisiones sin disponer de información suficiente.

Los modelos de gestión del cambio suelen tener en cuenta la velocidad en el proceso de cambio, si bien, actualmente esta velocidad es cada vez mayor. El proceso de toma de decisiones se acorta y las decisiones han de tomarse con la información disponible que no siempre es suficiente. Al efecto provocado por la tecnología debe añadirse un contexto con inversores con gran capacidad para adquirir empresas o participar del control de las mismas sin voluntad de permanencia en muchos casos, con lo cual, el proceso se retroalimenta e impacta en la aplicación de los modelos de gestión del cambio. Este impacto puede llegar a suponer que no sea posible seguir un modelo concreto o que sólo se aplique parte del mismo y se combine con otros factores, por lo cual será necesario revisar las limitaciones de los modelos de gestión de cambio en este contexto.

OG4. Rediseñar un modelo de gestión del cambio a partir de la literatura económica y de empresa partiendo del modelo de Kotter (1996) y la revisión de otros tales como Lewin (1947), Galpin (1996), ADKAR (2006), entre otros.

Los cambios tecnológicos están impactando directamente en la gestión de las empresas, en los procesos de toma de decisiones, en la estrategia empresarial e incluso en su visión. La identificación de las limitaciones del modelo de Kotter (1996 y 2014) así como de otros modelos, o la aportación que pueda hacerse desde cada uno de ellos, serán claves para determinar los elementos de un modelo de gestión del cambio que mejor se adapte a la situación actual. La identificación de las limitaciones del modelo de Kotter (2014) puede requerir la introducción de componentes en el mismo que le hagan mejorar su aplicabilidad a la situación actual de incertidumbre y complejidad, así como de gran volatilidad por la velocidad a la que se producen los cambios.

La necesidad de actualizar los modelos de gestión del cambio, y en concreto, partiendo del modelo de Kotter (2014) requiere tener presente el contexto en el que se están produciendo los cambios, tanto a nivel macro como micro, ya que el impacto de la tecnología es distinto tanto a nivel de países como a nivel de sectores.

4.- Hipótesis de la investigación

El trabajo de investigación desarrollado en esta tesis doctoral se articula en torno a la verificación (o refutación) de las cuatro hipótesis que se desarrollan en este apartado. Dichas hipótesis parten del análisis y revisión del modelo de gestión del cambio de Kotter (1996) y su comparativa con otros modelos. El enunciado y justificación es el siguiente:

H1. *Los modelos de gestión del cambio existentes en la literatura económica y de empresa requieren de una adaptación a la situación actual por el impacto del factor tecnológico. Partiendo del modelo de Kotter (1996) y su comparativa con otros, entre ellos Lewin (1947), Galpin (1996), ADKAR (2006), o HCMBOK (2012), deberá validarse esta hipótesis.*

Si bien es cierto que en la literatura económica y de empresa hay una amplia gama de modelos de gestión del cambio, y el modelo de Kotter (1996) es uno de los más relevantes, también lo es que el factor tecnológico ha supuesto una aceleración cambiando hábitos tanto en las empresas como en sus clientes y proveedores, así como llevando a cabo transformaciones empresariales por la entrada de competidores “intrusos” de otros sectores gracias a la tecnología. Si a esto se le añade la velocidad y la confluencia de varias tecnologías a la vez, se pone en cuestión la aplicabilidad total o parcial de los modelos de gestión del cambio, y en nuestro caso, centrado en el modelo de Kotter (1996) e incluso en su actualización (Kotter, 2014) a pesar de haber reducido la rigidez del mismo.

H2. *El factor tecnológico y en concreto la transformación digital tiene un impacto negativo en la toma de decisiones empresariales referidas a los procesos de cambio empresarial. Los cambios tecnológicos están afectando muy directamente a la toma de decisiones en los procesos de cambio.*

A pesar de lo que en un principio puede suponer disponer de más información para la toma de decisiones, en ocasiones se confunde información con datos, lo cual comporta que un gran número de datos deberán ser estructurados, clasificados y correlacionados para poder ser considerados como información. Si a este proceso le añadimos que la transformación digital está haciendo entrar a las empresas y sus “stakeholders” en la era de la “inmediatez” donde el proceso de toma de decisiones es cada vez más rápido con el riesgo de error que puede suponer por no haber tenido en cuenta todos los elementos necesarios para alcanzar la decisión correcta, y donde la presión por el corto plazo es cada vez mayor, el riesgo de decisiones incorrectas en materias relevantes para el futuro de las empresas puede llegar a ser elevado.

H3. La velocidad de los cambios impacta en la aplicación de los modelos de gestión del cambio limitando la aplicación de dichos modelos. Las decisiones se toman con información insuficiente o aplicando prueba-error, lo cual implica que no se apliquen adecuadamente los modelos de gestión del cambio.

La velocidad a la que se producen los cambios podemos concretarla con la “*ley Moore*” y con la observación del periodo de tiempo comparado de cada tecnología en su implantación. En este sentido, comenzando por la “*ley Moore*” se define la aceleración tecnológica y la optimización de la tecnología en términos de tiempo, costes y espacio, tal que cada dos años se duplican las capacidades tecnológicas y los cambios, reduciendo a su vez los costes. La velocidad a la que evoluciona la tecnología crece de forma exponencial cada año, multiplicando su rendimiento, aumentando su potencia y maximizando su capacidad de almacenamiento. La “*ley Moore*” se genera a partir de la observación en la producción y desarrollo de los transmisores de INTEL, su aplicación a la implantación de las tecnologías nos establece una concreción de la velocidad de los cambios producidos por los impactos tecnológicos. Por otra parte, analizando los cambios tecnológicos producidos en los últimos 150 años, observamos la velocidad a la que se producen y aceleran los cambios con las tecnologías, de forma que en 1878 se produce la primera llamada de teléfono y su uso e implantación tarda setenta y cinco años en llegar a cien millones de usuarios; en 1979 se comienza a comercializar el teléfono móvil y en dieciséis años alcanza los cien millones de usuarios; Facebook alcanza dicho nivel de usuarios a los cuatro años de su fundación, y así sucesivamente.

Como punto de partida nos encontramos que el impacto de la velocidad de los cambios es cada vez mayor, y aunque algunos modelos de gestión del cambio como el de Kotter (2014) en su actualización sobre el planteamiento inicial ya menciona la velocidad y la aceleración de los cambios, e incluye algunas acciones mitigadoras del efecto de dicha velocidad, la fuerza motriz que supone el factor tecnológico provocando cada vez mayor velocidad en los cambios empresariales obliga a una toma de decisiones con información insuficiente o con calidad de análisis limitado. Es por lo que los modelos de gestión del cambio pueden no estar preparados para su aplicación en toda su extensión a la situación actual. La velocidad de los cambios y la inmediatez a la que da lugar facilita realizar acciones de “prueba-error” con lo cual se potencia el corto plazo y dificulta la aplicación en todas sus fases o etapas de los modelos de gestión del cambio. En términos generales se buscan ganancias rápidas como elemento de adaptación, pero ello puede conllevar a estar en un equilibrio inestable que dificulta la aplicación de los modelos de gestión de cambio en su totalidad.

H4. El factor tecnológico requiere que se establezca un modelo de gestión del cambio adaptado a esta nueva realidad. *Los cambios tecnológicos están impactando en la gestión de las empresas, en sus procesos de toma de decisiones, en sus procesos de cambio, y en la adaptación de la estrategia empresarial a la nueva realidad, de una forma tan relevante que hacen dudar de la aplicabilidad de los modelos de cambio existentes en la literatura económica y de empresa.*

La transformación digital está provocando cambios que afectan tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto, generando ajustes en todos ellos para adaptarse a la inmediatez, la comodidad, la transparencia, la ubicuidad y la innovación constante. Las empresas y sus “stakeholders” (clientes, proveedores, empleados, etc.) han de adaptarse a la nueva realidad cambiante, o corren el riesgo de desaparecer. El modelo de Kotter (2014) requiere de ajustes motivados por la velocidad de los cambios y la confluencia de varias tecnologías que están configurando una situación en la gestión de las empresas, con adaptaciones constantes para continuar con su negocio tradicional adaptándolo o creando uno nuevo que permita dar continuidad al desarrollo empresarial.

5.- Metodología

El trabajo de investigación desarrollado en esta tesis doctoral ha seguido un proceso de revisión del marco teórico referido a los modelos de gestión del cambio en la literatura económica y empresarial partiendo como principal del modelo de Kotter (1996), y con un enfoque inicial de su aplicación a cualquier tipo de organización y a cualquier tipo de cambio. Para avanzar en los objetivos a alcanzar y la validación o refutación de las hipótesis he analizado los modelos de cambio relevantes, entre los que destaco además del modelo de Kotter (1996), y para realizar una comparativa con el mismo, los de Lewin (1947), Galpin (1996), ADKAR (2006), HCMBOK (2012), y Diamon (2019). El desarrollo de este punto ha requerido de una revisión bibliográfica de la materia, así como de informes y estudios específicos, y consulta de bases de datos.

Una vez delimitado el marco teórico y con el objetivo de constatar que la irrupción del factor tecnológico en las empresas hace del todo necesario identificar la aplicabilidad de los modelos de cambio, partiendo del modelo de Kotter (1996) y valorando otros modelos para ver su impacto y la necesidad de combinación de varios de ellos a la situación actual con el efecto de la transformación digital, he centrado el enfoque en empresas de ámbito nacional, con impactos distintos en función de la tipología de los sectores y tamaño de las empresas,

identificando factores comunes y diferenciales que pueden impactar en la aplicabilidad del modelo de Kotter (1996) y su reflejo en otros modelos de cambio.

El trabajo de investigación lo he basado, por una parte, en la aplicación de una metodología empírica y, por otra, en una metodología deductiva. La primera de ellas, el método empírico lo he aplicado a través de informes de empresas en proceso de cambio, informes sectoriales, informes sobre casos de éxito y fracaso en los cambios organizativos con origen en el factor tecnológico, como elementos principales de estudio. Por otra parte, la aplicación del método deductivo la he orientado a la realización de encuestas entre directivos de empresas en proceso de cambio o que lo hayan realizado, así como a la realización de “focus group” sobre el tema, y entrevistas personales con empresarios y directivos. Previa a las entrevistas, he realizado unas pruebas piloto reducidas para concretar las preguntas de las encuestas y de las entrevistas. Son métodos de obtener información que complementan el método empírico y una aproximación a la realidad. A través de este método se obtiene no únicamente información sobre el modelo de cambio seguido, su aplicabilidad, sino también cómo se ha llevado a cabo la gestión del cambio y su resultado final, vinculando los resultados a la aplicación total o parcial de modelo, y si el modelo de Kotter (1996) sigue siendo válido en un entorno de cambio con una velocidad cada vez mayor debido al factor tecnológico como fuerza motriz.

6.- Estructura de la tesis

Esta tesis doctoral se estructura en dos apartados principales referidos al marco teórico y al análisis empírico, y un tercer apartado donde se presentan las conclusiones.

El primer apartado referido al marco teórico contiene los dos primeros capítulos de la tesis, estando dedicado el primer capítulo al marco teórico del modelo de gestión del cambio de Kotter (1996 y 2014) así como a la descripción de otros modelos para alcanzar unas primeras conclusiones sobre la gestión del cambio y los modelos aplicados. En este sentido, partiendo del modelo de Kotter (1996), que nos plantea los ocho pasos para el cambio efectivo, y de la revisión que el mismo Kotter (2014) publicó de su modelo, así como de la revisión de otros modelos de gestión del cambio, a efectos de comparativa, entre los que destacaremos el de Lewin (1947) que compara el proceso de cambio a la descongelación de un bloque de hielo; el de Galpin (1996), basando el éxito del cambio en sus dos elementos fundamentales: el cambio estratégico y el cambio operacional; el modelo ADKAR (2006), que surgió de las investigaciones de Hiatt (1998) con la fundación de Prosci, y que se basa en 5 bloques que deben superarse para realizar el cambio con éxito; el modelo HCMBOK (Human Change Management Book of Knowledge) desarrollado por los brasileños Gonçalves y Campos (2012); y finalmente, el modelo de Diamon (2019) que identifica los

doce factores que inciden en una crisis. Continuando con el apartado del marco teórico, en el capítulo segundo se desarrollan los conceptos referidos a la situación actual de la transformación digital y la aplicación del modelo de Kotter (1996 y 2014) a los cambios con el impacto de la velocidad a la que se están produciendo en un entorno complejo e incierto. En este capítulo se profundiza en el impacto que tiene la velocidad de los cambios, así como en los nuevos modelos de negocio que conducen a la transformación empresarial identificando elementos que llevan al fracaso en los programas de cambio.

La segunda parte del trabajo de investigación está destinada al análisis empírico desarrollado en el tercer capítulo de esta tesis doctoral, el cual ha sido llevado a cabo tanto a través de la revisión de informes sobre la materia como por la realización de encuestas y entrevistas con empresarios y directivos de empresas que operan en España, siendo esta última actividad de investigación la más relevante, logrando un elevado nivel de significación para poder extrapolar los resultados obtenidos.

El último apartado referido a las conclusiones, resume los principales resultados de la investigación, así como las limitaciones de dichos resultados. Se presentan también las principales aportaciones y se formulan las futuras líneas de investigación que se derivan de esta tesis doctoral.

A) MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1. MODELOS DE GESTION DEL CAMBIO

1.- Modelo de Kotter: origen y evolución

John P. Kotter⁵ es una figura de reconocido prestigio en el campo de la transformación y cambio organizacional, tanto desde el punto de vista académico como profesional. Profesor de la Harvard Business School y experto en cambio de renombre mundial, Kotter presentó su proceso de cambio de ocho pasos en 1995⁶. En la literatura económica y empresarial hay muchas teorías sobre cómo "hacer" el cambio, pero lo que sí parece constatado es que Kotter es reconocido como el gurú del liderazgo y la gestión del cambio (Dowding, 2007).

Kotter (2017) utiliza el símbolo del pingüino en sus libros y en el logo de su empresa, debido a su alegórica historia acerca de un grupo de pingüinos en un iceberg que se derrite, quienes deben aplicar los mismos ocho pasos del modelo de cambio planificado para poder sobrevivir mientras su hogar se derrite.

Como indicábamos anteriormente, el modelo de Kotter aparece en el año 1995 en la Harvard Business Review bajo el título "*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*". Es un artículo relativamente corto (9 páginas) pero basado en el análisis de más de cien empresas en los últimos diez años. Está basado en el análisis de iniciativas para generar cambios significativos por la vía de reestructuraciones, reingenierías, adquisiciones, reducción de tamaño, programas de calidad y renovación cultural (Kotter, 1995). De su análisis concluye que el objetivo básico en los procesos de cambio ha sido siempre el mismo:

⁵ Kotter nació el 25 de febrero de 1947 en San Diego, California, Estados Unidos. Estudió en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (M.I.T), en donde se graduó como ingeniero eléctrico en 1968 y luego obtuvo su maestría en ciencias administrativas en 1970. Más tarde, en 1972, terminó su doctorado en administración de negocios en la escuela de negocios de Harvard.

En 1980, a la edad de 33 años, fue aceptado en la escuela de negocios de Harvard como profesor, retirándose en el 2001, reuniendo 20 años de experiencia en el tema. Cofundó Kotter International con otros dos socios, en el año 2008, empresa de consultoría de negocios que se encarga de aplicar la investigación de liderazgo de Kotter en ejecución de estrategias, transformaciones y cualquier tipo de cambios a gran escala.

⁶ Previamente Kotter había publicado varios libros y artículos donde introducía muchas de las ideas que posteriormente aparecen en "*Leading Change*". Un ejemplo de ello es el artículo que en 1979 publicó junto a Leonard Schlesinger en la Harvard Business Review (2008/07) titulado: "*Choosing Strategies for Change*" en el cual pone de manifiesto la resistencia al cambio por parte de las personas, lo cual se reconsidera en su modelo en "*sentido de urgencia*". También encontramos referencias previas en "*A Force for Change: How Leadership Differs from Management*", publicado por Kotter en 1990, en el cual establece una distinción entre líderes y managers, y el rol de los líderes en el proceso de cambio.

“realizar cambios radicales en la forma como es dirigido el negocio para ayudar a enfrentar un entorno de negocios nuevo y desafiante” (Kotter, 1995, p.59).

Dos lecciones destacan de su análisis (Kotter, 1995, pp.59-60):

- 1. El proceso de cambio atraviesa una serie de fases (que él desarrolla posteriormente) que requieren un espacio de tiempo considerable. Dar pasos apresurados sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio.*
- 2. Un error crítico en cualquiera de las fases puede tener un impacto devastador, enfriar el impulso del logro en pleno desarrollo y anular beneficios tan difíciles de alcanzar.*

La primera lección, aun siendo muy relevante, y como él mismo indica *“la lección más general que debe ser aprendida”* debe ser revisada en la situación actual donde la velocidad de los cambios es mayor que en el pasado, es más, los cambios se producen a un ritmo que podríamos llamar exponencial mientras que en décadas pasadas dichos cambios eran mucho más lineales. De hecho, Kotter actualiza su visión del cambio en noviembre del 2012⁷ con un nuevo prefacio a su libro en el cual indica que la velocidad del cambio continúa aumentándose. En este sentido, Kotter (1995) ya lo anticipaba cuando indicaba que en un mundo con movimiento lento y menos competitivo estos errores no serían tan costosos, sin embargo, en una economía que cambia rápidamente, cometer cualquiera de los ocho errores comunes a los esfuerzos de transformación puede tener graves consecuencias⁸.

Una de las características del modelo de Kotter es la distinción que hace entre gestión y liderazgo (*“management”* y *“leadership”*)⁹. Como él indica, el éxito de una transformación es de un 70 a 90 por ciento liderazgo y sólo de un 10 a 30 por ciento gestión (Kotter, 1996,p.26). Es más, expone que en el siglo XX se han creado miles y miles de grandes organizaciones y no disponemos de suficientes buenos gestores (managers) para mantener todas sus burocracias funcionando. Es evidente destacar que el modelo Kotter está enfocado a las grandes organizaciones, fuente de las cuales le llevó a su desarrollo. Por otra parte, a

⁷ Kotter (2012, p.VII): *“The material in this book is not only still relevant now, sixteen years after it was published, but I believe it is more relevant, and for one simple reason: the speed of change continues to increase”.*

⁸ Kotter (1996, p. 15): *“none of these change errors would be that costly in a slower-moving and less competitive world (...) in a rapidly changing economy, making any of the eight errors common to transformation efforts can have serious consequences”.*

⁹ El término management es utilizado en la literatura económica y empresarial como dirección, gestión, o administración, entre otros. Para simplificar, he preferido usar la acepción de *“gestión”*, entendiéndolo por tal la función que coordina los esfuerzos de las distintas áreas de la compañía. Por su parte, el término inglés *“leadership”* es traducido como liderazgo, y a diferencia de la gestión (management), requiere de un conjunto de habilidades (carisma, persistencia, poder, inteligencia, entre otras) para influir en la forma de actuar de los individuos o de un grupo de trabajo determinado, con el objetivo de conseguir alcanzar las metas establecidas, y como indica Kotter, factor clave del cambio organizacional.

diferencia del artículo publicado en la Harvard Business Review (1995), Kotter en su libro *“Leading Change”* (1996) desarrolla su modelo y lo enriquece con una serie de ejemplos fruto de su experiencia y análisis¹⁰.

Es preciso destacar como una característica esencial de los procesos de cambio el hecho de que necesitan ser liderados, y la forma en que se lideren determinará sus oportunidades de éxito (Aitken & Higgs, 2010):

“Aunque hay una vasta literatura sobre liderazgo, hay, comparativamente, una pequeña cantidad sobre el liderazgo del cambio como área específica” (Aitken & Higgs, 2010).¹¹

Los estudios sobre liderazgo los podemos agrupar en dos grandes categorías: la primera de ellas engloba a los que se caracterizan por ser altamente teóricos, incluso con fuerte componente matemático sobre el comportamiento organizacional, y la segunda categoría donde incluiríamos *“Leading of Change”* de Kotter por su componente práctico presentado como guía para los líderes empresariales¹².

En los años 90, cuando Kotter desarrolló los conceptos de su modelo de cambio había en la literatura académica económica y empresarial aportaciones sobre el cambio organizacional y transformación en general. Por ejemplo, Burke & Litwin (1992) desarrollaron un modelo para comprender los aspectos comunes de los esfuerzos realizados para el cambio con éxito, aunque se centran en los factores que originan el cambio, y no a como liderar el cambio como hace Kotter. Otros autores, como Senge (1991) y Deming (2000) reconocieron la importancia de la globalización y los cambios que implicaba. Adicionalmente, Deming (2000, p. 24) sugiere en la situación compleja de la economía globalizada eliminar la dirección por objetivos y sustituirla por liderazgo. Aunque pudiéramos pensar que Kotter fue influenciado por estos autores y otros muchos, los desarrollos y aportaciones están basados fundamentalmente en su propia experiencia, observación e intuición, tal y como hemos indicado anteriormente, y de lo que se observa de las aportaciones de la obra de Kotter.

En el pasado, la mayoría de los cambios que se han producido en las empresas tuvieron su origen en su sistema productivo, buscando una adaptación continua y con el objetivo de tener continuidad en el tiempo. La irrupción del factor tecnológico ha provocado que dicha adaptación deba hacerse a mayor velocidad o la continuidad puede verse perjudicada o con alto riesgo, lo cual provoca una necesidad de revisión en su aplicabilidad de los modelos de cambio organizativo. En este sentido, Graetz (2000) llega a sugerir que:

¹⁰ Como ejemplo tenemos la referencia a *“Jerry”*, CFO en una gran compañía petrolífera. Kotter (1996), p. 60.

¹¹ Citado en Romero, J., et. al. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica *Innovar*, 23(50). pp. 35-52

¹² En todo el desarrollo de la metodología que utiliza Kotter, podemos identificar dos etapas: la primera basada en la investigación y la segunda en la implementación.

"en un contexto de creciente globalización, desregulación, el rápido ritmo de la innovación tecnológica, el aumento de la fuerza de trabajo del conocimiento y los cambios en las tendencias sociales y demográficas, pocos pueden discutir que la principal tarea de la gestión hoy en día es el liderazgo de cambio organizacional".

Como nos indica Botella (2018), *"el cambio al que estamos sometidos actualmente, a diferencia de otras épocas de la historia de la humanidad, es de una aceleración sin precedentes"*. La tendencia actual es ir hacia una mejora continua disruptiva y el factor tecnológico es el motor del cambio.

El cambio organizativo que plantea Kotter se produce en el contexto de un entorno empresarial cada vez más global y cambiante.¹³ Del análisis preliminar del modelo de Kotter (1996), podemos determinar que está influenciado por varios elementos que se produjeron en el contexto de su aparición y desarrollo¹⁴:

- ✓ Globalización acompañada y potenciada por un cambio tecnológico rápido.¹⁵
- ✓ Integración económica internacional.
- ✓ Evolución de los mercados domésticos en los países desarrollados.
- ✓ Colapso del comunismo (caída del muro de Berlín en noviembre de 1989, época conocida como el "otoño de las naciones", disolución de la Unión Soviética en diciembre de 1991).

Podríamos decir que actualmente con la fuerte irrupción del factor tecnológico, la velocidad de los cambios se ha acelerado y las reflexiones o preocupaciones que nos plantea Kotter (1996) son hoy en día muy actuales y requieren de un análisis para determinar su adecuación al nuevo contexto cambiante.

Kotter (1995) identifica ocho errores (que hemos entendido como ocho fases) en los procesos de cambio o transformación, en su artículo publicado en la Harvard Business Review, realizando un desarrollo mucho más amplio, en el cual podemos observar que decide optar por un tono comunicativo al estilo de conversar con el lector o la audiencia, usando la anécdota y el análisis como si estuviera hablando directamente con una audiencia de líderes. En el fondo, establece una hoja de ruta para que los "managers" puedan

¹³ Para mayor detalle, véase el capítulo 2, apartado 1.2.3 de esta tesis donde se recogen las fuerzas económicas y sociales que dirigen la necesidad de un cambio importante en las organizaciones.

¹⁴ De acuerdo con lo que nos indica Kotter (1996) a través de sus ejemplos: *"Even companies that sell only in small geographic regions can feel the impact of globalization. The influence route is sometimes indirect: Toyota beats General Motors (GM), GM lays off employees, belt-tightening employees demand cheaper services from the corner dry cleaner"*. Kotter (1996, p. 18).

¹⁵ En este sentido, Kotter pone el énfasis en que la globalización de la economía está creando nuevas oportunidades para todos, forzando a las empresas a llevar a cabo cambios muy relevantes no solo para competir y prosperar sino también sobrevivir. (Kotter, 1996).

implementar el cambio en sus empresas, de tal forma que se ponen de manifiesto dos componentes: una lista de errores comunes realizados por ellos y un proceso de cambio basado en ocho fases. El desarrollo de los ocho errores nos llevará a una comprensión del modelo y el cuestionamiento de su aplicabilidad.

Error 1: No generar sentido de urgencia lo suficientemente grande¹⁶.

La primera indicación sobre este error se refiere a que las transformaciones fracasan cuando hay elevados niveles de complacencia. Es por ello, que se requiere de un elevado sentido de urgencia (Kotter, 2012),¹⁷ y valorar adecuadamente la fuerza del cambio en la organización en contraposición con lo difícil que puede ser sacar a las personas de su zona de confort y superar el “statu quo”. Kotter (2012) nos traslada un mensaje de que es preciso tener paciencia y que no debe confundirse el sentido de la urgencia con la ansiedad, ya que ello puede provocar una mayor resistencia al cambio.¹⁸

El sentido de la urgencia es el factor que hace posible que las personas puedan dar un esfuerzo extra que en general es esencial para poder llevar a cabo el cambio en la organización. Si la organización se mueve en el entorno de la complacencia bien sea por los éxitos del pasado, la falta de visión sobre las crisis que pueden llegar (y llegan), la insuficiente relación con el entorno exterior, o algo más preocupante, pensar que los problemas no son tan relevantes y que se está actuando de forma excelente, estaremos ante una fuerte resistencia al cambio para mantener el “statu quo”. El resultado es evidente: se frenarán todas las iniciativas, las nuevas estrategias no se implantarán, y muy probablemente se entrará en una etapa de elevada burocracia en la organización.

Christensen (1997)¹⁹ señala que la innovación disruptiva raramente procede del statu quo. Ello nos lleva a establecer un planteamiento que fuerza a las organizaciones que deben desarrollar modelos de cambio (sobre todo si son disruptivos) a gestionar la dualidad en la organización.

¹⁶ En su libro de 2012, *Leading Change*, Kotter denomina a este error *“Allowing Too Much Complacency (permitir demasiada complacencia)”* aunque en el desarrollo del concepto hace una clara referencia al sentido de la urgencia.

¹⁷ Kotter nos indica que un elevado nivel de sentido de urgencia no implica pánico, ansiedad o temor sino ausencia de complacencia que conduce a las personas a llevar a cabo cambio, de forma que la norma es *“hagámoslo ahora”* (*“do it now”*). Kotter (2012, p.170) y Kotter (1996, p.162).

¹⁸ *“they confuse urgency with anxiety, and by driving up the latter they push people even deeper into their foxholes and create even more resistance to change.* Kotter (2012, p. 5).

¹⁹ Christensen (1997) sentencia que las industrias tradicionales raramente se preparan para combatir la disrupción (contradisrupción en su terminología) cuando esta sucede.

Error 2: No formar una coalición potente²⁰

Una de las premisas más relevantes en los procesos de cambio es el apoyo y liderazgo por parte del principal directivo de la organización que vaya a desarrollar un proceso de cambio. En función de donde vaya a promoverse el cambio, será el presidente, CEO, director general, o directores funcionales los que deberán comprometerse real y sinceramente con el cambio, involucrando a cuantos más miembros de la organización sea posible, creando y funcionando como un equipo. Como nos expone Kotter (2012, p. 6):

“este grupo raramente incluye a las personas más senior porque algunas de ellas simplemente no lo aceptan, al menos al principio”.

En esta fase se impone la necesidad de liderar el cambio, para lo cual es preciso identificar e implicar al personal más carismático, ya sean directivos de primer nivel, mandos intermedios, técnicos u operarios. En esta fase, el compromiso estriba en el factor emocional en un grupo lo más heterogéneo que sea posible. Estamos ante la necesidad de un liderazgo fuerte para que pueda llevarse a cabo el cambio. Kotter (2012, p. 6) es muy claro en este punto cuando indica que:

“en la lucha entre un solo comité ejecutivo o un comité débil y la tradición, los intereses personales a corto plazo y cosas por el estilo, estos últimos casi siempre ganan”.

Volvemos de nuevo a la gestión de la dualidad, de forma que la tradición (la organización tradicional existente) acabará canibalizando a la que está promoviendo el cambio. El poder de la inercia en las organizaciones es tan fuerte que requiere de un liderazgo potente para hacer virar el rumbo.

Error 3: Subestimar el poder de la visión²¹

La visión clara, concreta y bien definida es clave para que el cambio se desarrolle adecuadamente ya que mantiene la dirección, alineación e inspira acciones en una gran parte de los miembros de la organización. Como nos avanza Kotter (2012, p. 7):

“sin una visión apropiada, un esfuerzo de transformación puede fácilmente disolverse en una lista de proyectos confusos, incompatibles y

²⁰ Kotter (1996) los denomina *“Failing to Create a Sufficiently Powerful Guiding Coalition”* (fallar en la creación de una coalición orientadora suficientemente potente).

²¹ Kotter (2012), los denomina *“Underestimating the Power of Vision”* (subestimar el poder de la visión); aunque en otras publicaciones (Kotter, 1995, p. 62) denominaba este error número 3 como *“Lacking a Vision”* (falta de una visión o carecer de una visión).

que consumen tiempo que van en la dirección equivocada o a ninguna parte”.

Es por ello por lo que se debe disponer de una visión clara de hacia dónde va o quiere ir la organización y el estado futuro que se quiere alcanzar; si esta visión existe, el cambio se simplifica, de forma que los miembros de la organización deben conocer lo que se espera de ellos y los esfuerzos a realizar, así como el destino de los mismos. No obstante, Kotter nos apunta que aparecen dificultades para producir el cambio, y en algunas ocasiones, cuando se percibe esta dificultad, algunas personas tienden a manipular los acontecimientos evitando cualquier debate sobre la dirección futura hacia donde debe dirigirse el cambio (Kotter, 2012, p. 8).²²

Finalmente, cuando Kotter desarrolla esta fase (error en su terminología) nos expone una regla muy útil que debe ser usada en todos los procesos de cambio cuando se comunica la visión. Es preciso ser capaces de describir la visión que impulsa los cambios en cinco minutos o menos y captar el interés de los que reciben el mensaje. Es por ello por lo que, en mi opinión, se requiere de una elevada capacidad de síntesis y concreción en el mensaje a través del cual se comunica la visión que dará lugar al cambio. En un elevado número de organizaciones se comunica el concepto de la visión con presentaciones amplias y manuales muy desarrollados que más que clarificar la visión del cambio, tienden a diluirla y confundirla, no alcanzando el objetivo de claridad, interés y comprensión.²³

Error 4: Comunicar la visión diez veces menos que lo necesario

En esta fase se requiere que un número importante de los miembros de la organización estén predispuestos al cambio, lo cual supone que deberán hacer sacrificios y superar su statu quo y su zona de confort. ¿Cómo se puede conseguir esta predisposición al cambio?. Kotter (2012, p. 9) nos indica que es preciso una comunicación creíble que sea capaz de capturar los corazones y las mentes de los empleados.²⁴

A partir de la observación que Kotter (2012) había realizado en varias empresas percibe tres patrones comunes respecto a la comunicación. A saber:

²² Kotter (2012, p. 8): “*Sensing the difficulty in producing change, some people try to manipulate events quietly behind the scenes and purposefully avoid any public discussion of future direction*”.

²³ En muchas organizaciones se pueden encontrar planes estratégicos, programas de cambio, directrices para la gestión del cambio, planes operativos que se alinean con los planes estratégicos, planes de comunicación, planes de seguimiento de la implantación, etc., pero sin tener clara cuál es la visión. Son una buena base documental ampliamente preparada, pero carece de la esencia: la visión.

²⁴ En el mismo sentido lo explica en su artículo (Kotter, 1995, p. 63), aunque aquí lo hace después de explicar los tres patrones respecto a la comunicación. Es evidente que en su libro (Kotter, 2012) inicia este cuarto error poniendo énfasis aún más en la necesidad de llegar con la comunicación al mayor número de miembros posible, “*capturando sus corazones y sus mentes*”.

1. **Un sólo impacto de comunicación:** Un grupo desarrolla la visión y procede a comunicarla en una única reunión o a través de un comunicado. Después se sorprenden de que haya pocos miembros que hayan comprendido la visión, y por supuesto, mucho menos, interiorizado el mensaje. Es difícil conseguir el compromiso y llegar a los corazones y las mentes con este formato de mensajes.
2. **El líder comunica:** El líder de la organización dedica una enorme cantidad de tiempo en discursos, presentaciones, comunicados, etc., pero sólo consigue capturar un número reducido de miembros que comprendan la visión y se comprometan.
3. **Comportamiento de algunos directivos incoherente:** Se dedica un gran esfuerzo en comunicados, boletines, discursos, pero algunos directivos no predicán con el ejemplo y se comportan de forma incoherente con la visión que se está comunicando. Es evidente que este comportamiento genera desconfianza y reduce considerablemente la credibilidad de la comunicación.

La comunicación es fundamental para el éxito del cambio. Ha de ser una comunicación creíble y para ello los directivos deben predicar con el ejemplo, pero además es imprescindible que incorporen mensajes alineados con la visión en sus actividades regulares. En cualquier conversación o debate sobre un tema de negocio en la empresa, deben enfocar la solución hacia si se ajusta o no a la visión y el marco global de la empresa. Existen muchas actividades en las organizaciones que deben orientarse hacia la consecución de la visión, por ejemplo, en la evaluación periódica del desempeño, es necesario incluir algunos apartados que permitan valorar si el empleado está alineado y actuando de acuerdo con la visión.²⁵

Error 5: No remover los obstáculos para la nueva visión²⁶.

Es un hecho constatado que a medida que las transformaciones avanzan de forma exitosa se van involucrando cada vez mayor número de personas. Esta es una evidencia que se produce en las organizaciones y en el conjunto de la sociedad. En este sentido, Kotter nos manifiesta que aparecen obstáculos en el camino de la transformación que precisan ser removidos.

²⁵ El tema de la comunicación de la visión está más desarrollado inicialmente en el artículo de Kotter de 1995 en la Harvard Business Review. Kotter destaca que *“la comunicación se expresa tanto en palabras como en acciones, pero está última suele ser la forma más poderosa”*.

²⁶ Kotter (2012, p. 10): *“Permitting obstacles to block the new vision”* (Permitiendo que los obstáculos bloqueen la nueva visión).

Los obstáculos pueden ser de diversos tipos dentro de la propia estructura de la organización (Kotter, 2012)²⁷:

1. **Interés global versus interés propio:** Categorías de trabajo, evaluación del desempeño, compensaciones, etc., pueden forzar al equipo a tener que elegir entre la nueva visión que se desea alcanzar y el interés propio.
2. **Equipo directivo** reacio a cambiar haciendo además exigencias inconsistentes con el esfuerzo global necesario para alcanzar la visión.

Los procesos de transformación conllevan inherentes a ellos mismos la existencia de obstáculos que dificultan e intentan frenar o impedir la transformación. En esta fase es muy relevante identificarlos, clasificarlos por su nivel de resistencia al cambio, e intentar enfrentarnos a ellos para su eliminación. Si los obstáculos son personas será necesario gestionarlos a través del convencimiento y tratamiento adecuado con la visión. Ello requerirá de acción y reacción ante los obstáculos, lo cual nos puede llevar a aplicar cambios que afectan a los miembros de la organización.²⁸ En este sentido, Kotter (1995, p. 65) pone énfasis en que:

“la acción es esencial, tanto para empoderar a otros como para mantener la credibilidad del esfuerzo de cambio en su conjunto”.

Error 6: No planificar ni crear ganancias (triumfos) a corto plazo de manera sistemática.

Cualquier transformación relevante requiere de tiempo y puede conllevar pérdida de impulso en los esfuerzos necesarios. Si no se perciben avances en el cambio de forma sistemática en el corto plazo aumentará el riesgo de perder el empuje necesario para seguir avanzando. Es aquí donde aparece la necesidad de lo que Kotter (1995) denomina “*short-term wins*” y que en la actualidad se conoce como “quick wins”. De hecho, tal y como nos indica Kotter (1995):

“sin ganancias a corto plazo, muchas personas se rinden o se unen activamente a quienes se resisten al cambio”.

²⁷ Kotter (2012) expone algunos ejemplos detallados para reforzar esta fase.

²⁸ Recuerdo un seminario al cual asistí en Suiza en 1997 donde abordábamos un proceso de transformación de un grupo asegurador multinacional (Suisse Re) que había crecido tanto orgánicamente como por adquisición de otras compañías aseguradoras. En el mismo, después de plantear varios escenarios para integrar distintas culturas y alinearlas a la visión del grupo, se identificaron obstáculos de algunos miembros de la organización que su interés personal era mantener el ‘*statu quo*’ y frenar cualquier cambio. La conclusión a la que finalmente se llegó, después de intentar avanzar con varios escenarios alternativos sin resultado, fue una frase muy contundente: “*If you can’t change the people, change the people*”.

Por otra parte, el compromiso con obtener “quick wins” ayuda a mantener el sentido de urgencia que se estableció como punto relevante para iniciar el cambio.

En esta misma línea, muchos procesos de transformación fracasan a pesar de tener una visión clara, concreta y bien comunicada, debido que no se han establecido objetivos a corto plazo a alcanzar y que deben ser celebrados para relanzar el impulso del proceso de cambio. La determinación de objetivos a corto plazo está en la línea de lo que se denomina en el argot empresarial como “fasear el proyecto”. Es decir, un proceso de transformación requiere de un tiempo que puede parecer largo, por lo que se establecen una serie de fases con objetivos a alcanzar (son los “short-term wins” que indicaba Kotter) cuya consecución produce un efecto muy positivo para alcanzar la visión relanzando el impulso del proceso de transformación y dejando atrás el desánimo.

Error 7: Declarar la victoria demasiado pronto.

Decía Miguel de Cervantes que *“estar preparado es la mitad de la victoria”*. Pero un error que se comete comúnmente en los procesos de transformación es celebrar los logros alcanzados como victorias finales de los procesos de transformación. En este sentido, Kotter (1995, p. 66) nos indica que la tentación de *“declarar victoria con la primera mejora clara del desempeño (...) puede ser catastrófico”*.

La confusión de los logros intermedios alcanzados o de las “quick wins” conseguidas con la victoria por la cual se alcanza la visión a través del proceso de cambio y transformación suele llevar al fracaso, ya que hasta que los cambios no estén fuertemente implementados y consolidados en la cultura empresarial, la situación de los logros es frágil pudiendo revertirse y dar al traste con todo el proceso de transformación. Kotter (2012) indica que los cambios

“pueden necesitar de tres a diez años, mientras tanto los nuevos enfoques son frágiles y sujetos a regresión”.

En este punto profundizaremos más adelante al desarrollar el nuevo entorno y la velocidad a la que se producen los cambios y su impacto.

Kotter (1995, p. 66) ve el proceso de cambio en este punto como una batalla e incluso lo ejemplifica como si fueran soldados de dos ejércitos los que participan en ella. La celebración de la victoria de forma prematura puede hacer que los opositores se unan a la celebración y que se dé por finalizado el proceso de cambio al haber alcanzado la victoria,

“y las tropas deben ser traídas de regreso a casa. (...) una vez en casa, los soldados no están dispuestos a volver a subirse a los barcos. Al poco tiempo, el cambio se detiene y la tradición se vuelve a instalar”.

Kotter (2012) nos habla de que *“la celebración de la victoria prematura detiene todo el impulso. Y luego fuerzas poderosas asociadas con la tradición toman el control”*

En este punto desarrollaremos el concepto de dualidad dentro de la organización, que, si bien no está explicitado de esta forma por Kotter, tiene impacto para la validación actual del modelo.

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

Como nos indica Kotter (1995), *“el cambio se arraiga cuando se convierte en la forma en que hacemos las cosas aquí”*. Para alcanzar este nivel de anclaje del cambio, Kotter (2012, p. 15) identifica dos factores clave:

1. Mostrar a las personas como los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño.
2. Destinar el tiempo suficiente para asegurarse que la siguiente generación de directivos asume el nuevo enfoque. El proceso de sucesión es muy relevante para anclar el cambio.

Kotter pone el énfasis en la cultura empresarial y así lo manifiesta al finalizar la descripción del octavo error en su libro publicado en 2012, *“Leading Change”*²⁹ como ampliación a su artículo (Kotter, 1995) en la Harvard Business Review.

Una vez revisados los ocho errores que nos plantea Kotter (2012, p.16), él nos introduce un desarrollo de cuáles pueden ser las consecuencias de los mismos:

1. Las nuevas estrategias no se implementan bien.
2. Las adquisiciones no logran las sinergias esperadas.
3. Las reingenierías toman demasiado tiempo y cuestan demasiado.
4. La reducción de tamaño no controla los costes.
5. Los programas de calidad no dan los resultados esperados.

²⁹ Kotter (2012, p. 15): *“La gente inteligente no se da cuenta de esto cuando es insensible a las cuestiones culturales. Las personas de finanzas orientadas a la economía y los ingenieros orientados al análisis pueden encontrar el tema o las normas y valores sociales demasiado suaves para sus gustos. Por lo tanto, ignoran la cultura - a su propio riesgo”.*

Cuando Kotter publica su artículo en la Harvard Business Review en 1995 y su libro en 1996 se estaba produciendo un intenso debate entre los académicos en los años '90 con relación al cambio organizacional, incidiendo en su contenido, contexto y proceso. En este sentido si nos centramos en cuál era el contenido del debate podemos citar a modo de referencia a Burke y Litwin (1992, pp. 523-545) que se focalizaron en intentar identificar factores comunes que llevan al éxito o fracaso en el cambio. Otros autores focalizaron sus esfuerzos en analizar cuáles eran las fuerzas y condiciones internas y externas que afectaban a las empresas para poder determinar el posible efecto en los procesos de cambio. En este punto podemos referirnos a Finstad (1998, pp. 717-740) y Haveman (1992, pp. 48-75) con sus aportaciones dirigidas al contexto donde se produce el cambio, más que al proceso de cambio en sí mismo. Finalmente, si queremos centrarnos en el proceso de cambio hemos de referirnos a las aportaciones de Lewin (1947) y Galpin (1996) que se focalizan en las acciones llevadas a cabo a nivel del entorno, de la empresa y de los individuos. Galpin (1996) nos indica que:

“el tema del cambio organizativo no es nuevo. Las fusiones de los ochenta, el downsizing (reducción de plantilla) y las reestructuraciones de los primeros noventa y la locura de los procesos de reingeniería en las empresas de hoy -acompañados de los increíbles progresos de la tecnología de la información- han catapultado al cambio a la primera línea de la conciencia empresarial. (...) La mayor parte de las organizaciones se han centrado en los aspectos técnicos, financieros y operativos del cambio, prestando poca atención al humano”.

Es por tanto un enfoque al proceso de cambio introduciendo el factor humano. De hecho, aunque se refiere a la tecnología, aún no se habían producido los cambios más relevantes que hemos visto en los años posteriores.

De lo referido anteriormente, podemos concluir en relación con las referencias de otros modelos propuestos en la década de los '90 indicando que pueden ser similares al recogido en *“Leading Change”* de Kotter, pero con énfasis en distintos aspectos del proceso de cambio.

Evolución del Modelo Kotter

En las publicaciones del modelo Kotter que se van realizando se introducen una serie de ajustes o adaptaciones que van adaptando el modelo a una realidad cambiante, aunque no tanto como la que vivimos actualmente. En este sentido, Kotter (2012, p. 24) introduce la agregación de sus ocho fases en tres etapas, y lo argumenta de una forma sencilla pero muy coherente:

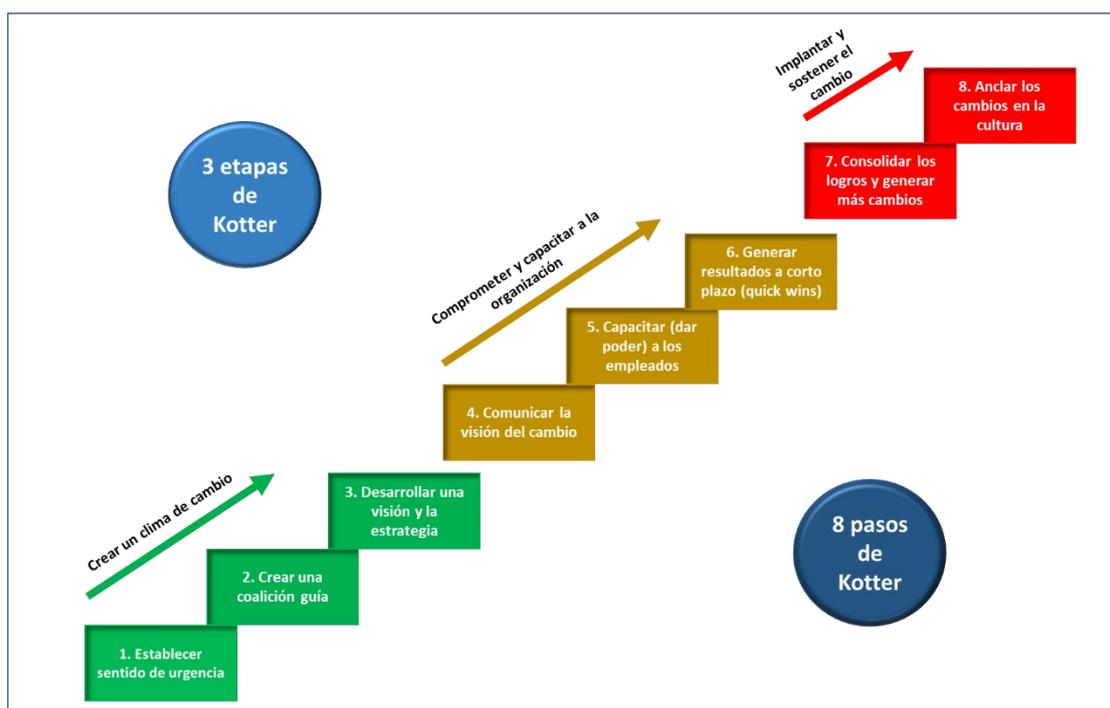
“Los primeros pasos en el proceso de transformación ayudan a descongelar un statu quo. Si el cambio fuera fácil, no sería necesario todo ese esfuerzo. Las fases cinco a siete introducen muchas prácticas nuevas”.

Las ocho fases (u ocho errores) que nos presenta Kotter (1996) los agrupa cuando publica su libro “Leading Change” (Kotter, 2012) en tres etapas:

- 1) crear un clima de cambio,
- 2) comprometer y capacitar a la organización, y,
- 3) implantar y sostener el cambio.

En el esquema adjunto podemos ver la escalera de las fases del modelo Kotter (1996) y la asignación de las fases en las tres etapas.

Figura 1.1: La escalera de Kotter en 8 pasos y 3 etapas.



Fuente: Kotter (2012) y elaboración propia.

Otro de los temas que evoluciona en el modelo es la aplicación secuencial de las fases. Si bien él se reafirma en que las ocho fases se realizan de forma secuencial, Kotter (2012, p.26) introduce un comentario referente a que “normalmente se opera en varias fases a la vez...”, con lo cual ya nos está introduciendo un desarrollo de las fases en paralelo.

Finalmente, Kotter (2012, p.16) en su libro *“Leading Change”* añade unos comentarios muy relevantes al final de sus ocho errores intentando actualizar su modelo a la realidad cambiante, indicando que:

“el problema para nosotros hoy en día es que la estabilidad ya no es la norma. Y la mayoría de los expertos están de acuerdo en que en las próximas décadas el entorno empresarial se volverá más volátil.”

Kotter (2014) evoluciona su modelo en 2014 con la publicación de su libro *“Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World”*.³⁰ Dicha evolución la realiza a través de la percepción de casos, que le sirven de ejemplo, en las empresas en las cuales identifica que existe un caos impredecible y son necesarios unos cambios de magnitud exponencial para los que, según él, no estamos preparados. Como nos indica Kotter (2015, p. 9) en el prefacio de su libro *‘Acelerar’*:

“el mundo cambia actualmente a una velocidad que los sistemas básicos, las estructuras y las culturas creados durante el último siglo, difícilmente puedan seguir el ritmo de las exigencias que esta velocidad impone”.

Una evidencia clara de la voluntad de evolución de su modelo queda puesta de manifiesto cuando Kotter (2015, p. 10) nos indica:

“lo que presento en este libro se suma a mi trabajo anterior; no se trata de decir que las nuevas realidades dejan sin validez a las ideas de antes, es más una cuestión de añadir a las conclusiones del pasado con el ánimo de desvelar algunas ideas nuevas y extraordinarias”.

La evolución más relevante consiste en la introducción de un concepto nuevo que han utilizado las empresas exitosas que él observa y que le lleva a definir un sistema dual en el cual conviven lo que denomina la jerarquía (el sistema tradicional de gestión empresarial) y el nuevo sistema (sistema en red). Ambos sistemas tienen componentes relevantes: el sistema tradicional (jerarquía) proporciona con su funcionamiento fiabilidad y eficiencia mientras que el nuevo sistema (en red) proporciona velocidad y agilidad. La jerarquía proporciona la estructura necesaria y la claridad de funciones, se centra más en el corto plazo, en planificaciones, presupuestos, control, etc, mientras que el nuevo sistema en red se centra en el futuro: creatividad, innovación, agilidad, colaboración, etc. En el desarrollo del concepto de sistema dual, Kotter nos manifiesta que las empresas han pasado por alguna de sus fases de desarrollo por el funcionamiento del sistema en red mencionando lo que conocemos como *“start up’s”*. En este sentido quiero hacer referencia al desarrollo de

³⁰ Existe traducción al español (Kotter, 2015) de la editorial Penguin Random House, con el título *“Acelerar: Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve más rápido”*. Las referencias se han realizado tanto para la versión inglesa como la española.

este concepto de la evolución del ciclo de vida de las empresas que fue recogido por Miller (1990)³¹ según el cual las empresas tenían seis etapas en su ciclo vital, comenzando por la era profética donde la organización no se concebía como necesaria ya que el emprendedor³² será el primero en transgredir las reglas. La evolución de la empresa nos lleva aún segundo estadio donde aparece una estructura sencilla con pocos sistemas y cuya jerarquía es horizontal, pero con poca diferenciación (no hay burocracia). Las personas desempeñan más de una actividad con mucha flexibilidad³³. En esta segunda etapa encontramos las primeras similitudes con el sistema en red que nos expone Kotter³⁴. La tercera etapa se alcanza cuando la empresa entra en fase de crecimiento y se requieren especializaciones para optimizar la actividad. Aquí es donde comienzan a aparecer los “silos” que comenta Kotter (2015) en su libro ‘Acelerar’ y que, aunque los ve como un posible freno considera que son útiles³⁵; con ellos se consigue eficiencia³⁶. En este sentido Miller (1990) añade el hecho de que aparecen las primeras manifestaciones de rivalidad interna. El siguiente estadio dentro del ciclo vital de la empresa es la era administrativa en la cual se considera que las soluciones se encuentran dentro de la organización y en los sistemas, por lo cual se añaden niveles de jerarquía y control, ganando influencia los niveles jerárquicos de control y fiabilidad, y perdiendo los niveles operativos. Si lo comparamos con el esquema de Kotter, nos hallamos en el momento en que la empresa está próxima a alcanzar su grado máximo de fiabilidad y eficiencia. Pero el siguiente estadio es la era burocrática donde la compañía considera que está bien organizada con una estructura de niveles jerárquicos y responsabilidades bien definidos. No obstante, es en este estadio cuando la empresa es más pesada, pierde flexibilidad, la velocidad en la toma de decisiones se ralentiza, y se entra en una etapa de muy poca agilidad. Esta situación lleva a la empresa a la sexta etapa, la era aristocrática, en la cual hay un exceso de categorías directivas, comunicación deficiente,

³¹ Miller (1990, pp. 301-309). De bárbaros a burócratas. Estrategias para el ciclo vital de las empresas. Ediciones Grijalbo. La versión original es de 1989, titulada “*Barbarians to Bureaucrats*”.

³² Miller (1990) llama al emprendedor ‘el profeta’

³³ Miller (1990, p. 82): “*Para ganar sus primeras victorias, la joven organización debe concentrar sus energías. Para eso hace falta disciplina y coherencia. Pero, al mismo tiempo, esa joven organización debe mantenerse muy flexible; es preciso que sepa realizar con rapidez los cambios de orientación, de personal y de procedimientos. La realización de ambas condiciones, disciplina y flexibilidad, demanda que la toma de decisiones se halle en manos de un número muy reducido de líderes, o de uno solo. (...) Las organizaciones envejecidas y burocratizadas han perdido tanto la flexibilidad como la disciplina*”.

³⁴ Kotter (2015, p. 17): “*prácticamente todas las organizaciones exitosas pasan por un ciclo de vida muy parecido: comienzan con una estructura tipo red, como una especie de sistema solar con el sol, las lunas, los planetas y hasta los satélites. Los fundadores ocupan el centro y los demás se ubican en distintos nodos para trabajar en distintas iniciativas. La acción consiste en buscar oportunidades y asumir los riesgos, y todos actúan impulsados por una visión en la cual creen. Los individuos motivados se mueven con celeridad y agilidad*”

³⁵ Kotter (2015, p. 21): “*Los silos son parte inherente de los sistemas operativos jerárquicos. Aunque se pueden construir con muros más delgados y los líderes pueden tratar de hacerlos de mente más abierta, no se pueden eliminar*”

³⁶ Kotter (2015, p. 17): “*con el tiempo, una organización exitosa evoluciona a través de una serie de etapas (...) hasta convertirse en una empresa estructurada jerárquicamente, enfocada en procesos administrativos bien conocidos: planificación, definición del presupuesto, definición de cargos, contratación de personal, medición y resolución de problemas*”

“guerras secretas de taifas” (entre los silos), y los directivos que aún tienen interés utilizan la organización informal paralela. En esta etapa estamos en el máximo exponente de estancamiento poniéndose de manifiesto que, aunque la empresa genere buenos resultados es previsible que tenga serias dificultades en un futuro. Es en este punto donde Kotter (2014) manifiesta que es del todo imprescindible y urgente el crear (o volver según se vea) el sistema en red, configurándose un sistema dual en el cual conviven el jerárquico y el sistema en red. Tal y como nos manifiesta Kotter defiende los avances de la estructura jerárquica fruto del siglo XX (es necesaria para que las organizaciones funcionen) e insta a la creación de una estructura tipo telaraña que conviva con la jerárquica.

Kotter (2014) explica cómo las jerarquías organizativas tradicionales evolucionaron para satisfacer las exigencias diarias de la gestión de una empresa. Para la mayoría de las empresas, la jerarquía es el sistema operativo singular en el corazón de la empresa. Pero la realidad es que este sistema simplemente no está construido para un entorno en el que el cambio se ha convertido en la norma. Kotter (2014) aboga por un nuevo sistema: una segunda estructura, más ágil y similar a una red, que funcione en conjunto con la jerarquía para crear lo que él llama un "sistema operativo dual", que permita a las empresas aprovechar los rápidos desafíos estratégicos y seguir haciendo números.

Los dos sistemas deben convivir y compartir, si bien, en algunas ocasiones existe una canibalización del nuevo sistema por parte de la jerarquía. En el sistema viejo, la jerarquía es la que gestiona y controla los recursos, por lo que debe existir un total convencimiento de la necesidad del sistema en red y de la aportación de valor que el mismo puede realizar a la compañía.

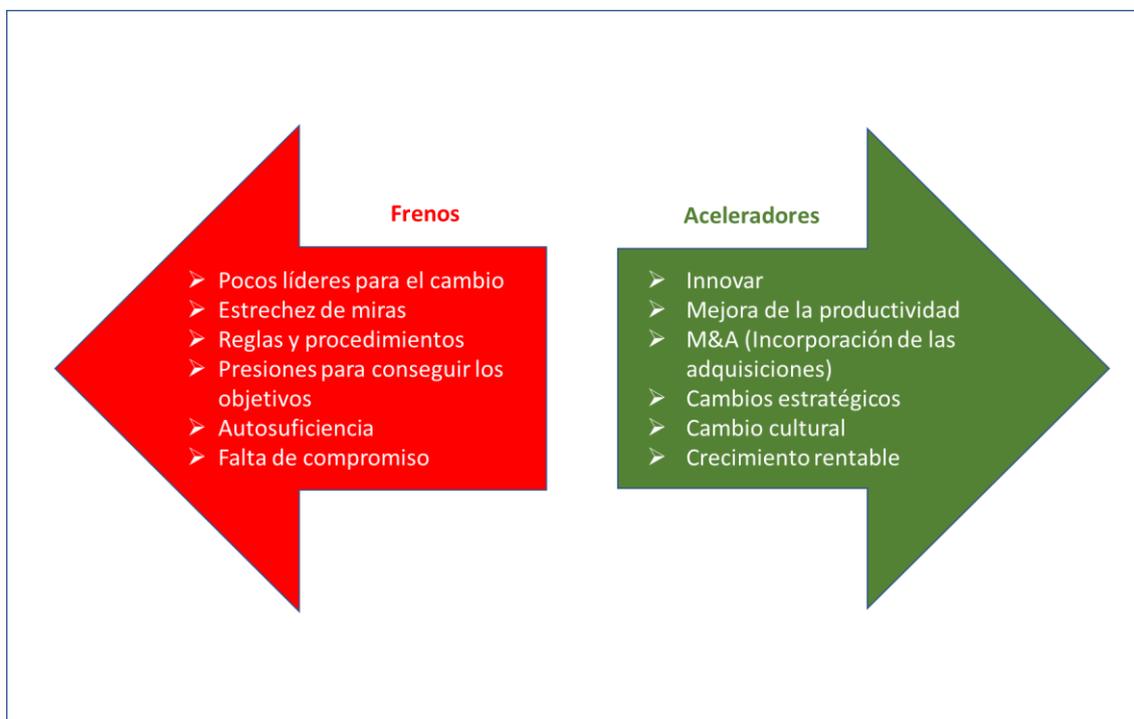
En el desarrollo de su sistema dual, Kotter (2014) explicita la separación entre lo que hoy conocemos como mejora continua y cambio disruptivo. Cuando nos indica (Kotter, 2015, p. 19) que *“hemos aprendido a ejecutar esos cambios añadiendo equipos especiales, equipos de seguridad informática, departamentos de gestión de proyectos y patrocinadores para las nuevas iniciativas”* podemos inferir que hace referencia a la mejora continua ya que se atiende a la vez el día a día de la organización encajando estos cambios dentro de la estructura tradicional (jerarquía). Están más enfocados a mejorar la productividad que a cambios radicales y disruptivos.

Para desarrollar el concepto de aceleradores y establecer las similitudes con sus 8 fases del cambio, Kotter (2014) describe cuáles son los límites del sistema tradicional al que en algunas ocasiones llama “viejo”. El principal límite que describe es que para llevar a cabo los cambios se selecciona a un mismo grupo reducido de personas de confianza para que lideren las iniciativas clave, lo cual provoca que disminuya la velocidad y agilidad para lograr los éxitos de dichas iniciativas. Entre las limitaciones pueden destacarse:

- a) Dudas a la hora de correr riesgos.
- b) Aferrarse a hábitos y miedo a perder poder y autoridad.
- c) Autocomplacencia, falta de compromiso, provocados por los éxitos del pasado.
- d) Silos dentro de la organización

Como explicita estas limitaciones son debidas a la propia naturaleza humana y suponen un reto para liderar el cambio. Kotter (2014) resume lo que él denomina “freno a la aceleración” en un esquema donde identifica los frenos (pocos líderes para el cambio, estrechez de miras, reglas y procedimientos, entre otros) y los aceleradores (innovación, mejora de la productividad, cambios estratégicos, etc.) según podemos ver en el siguiente cuadro:

Figura 1.2: Frenos a la aceleración.



Fuente: Kotter (2014) y elaboración propia.

Es a partir de la identificación de los frenos a la aceleración³⁷ cuando Kotter describe los principios del sistema dual (jerárquico y en red) para llegar a la identificación de los aceleradores que harán posible alcanzar la “Gran Oportunidad”³⁸. El desarrollo

³⁷ Nótese que Kotter no habla de frenos al cambio sino a la aceleración. Es muy significativo este matiz ya que la evolución de su modelo le lleva a buscar la equiparación de sus ocho fases del cambio con los ocho aceleradores.

³⁸ Para ello Kotter se basa en lo que él denomina en su libro *Acelerar* “el pensamiento más interesante en los últimos decenios”, esto es, “desde la llamada de Michael Porter para que despertáramos y reconociéramos que las organizaciones deben prestar atención a la estrategia de manera más explícita y frecuente, pasando por los planteamientos de Clayton Christensen sobre lo mal que las compañías utilizan las discontinuidades tecnológicas inherentes a un mundo que se mueve más rápidamente, hasta el trabajo reciente de Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía, quien describe el cerebro como dos sistemas coordinados, uno más emocional y otro más racional”.

metodológico que lleva a cabo Kotter comienza con la identificación de las diferencias básicas entre el sistema jerárquico y el sistema en red, de tal forma que el primero se ocupa de la gestión (del día a día, del corto plazo, de los planes y presupuestos, del control) mientras que el sistema en red reproduce la fase de emprendimiento de las empresas exitosas (liderar las iniciativas estratégicas para aprovechar las grandes oportunidades o evitar las grandes amenazas). Ello le lleva a Kotter (2015, pp. 33-35) a establecer los principios de un sistema dual, tales que:

- El motor de los cambios importantes debe ser la convergencia de muchas personas y de diversas áreas, no solamente de las pocas designadas siempre.
- Una mentalidad de “llegar” y no de “tener”.
- Acción desde la cabeza y el corazón, no solo desde la cabeza.
- Mucho más liderazgo y no solo gestión.
- Una alianza inseparable entre la jerarquía y la red, no solamente una jerarquía mejorada.

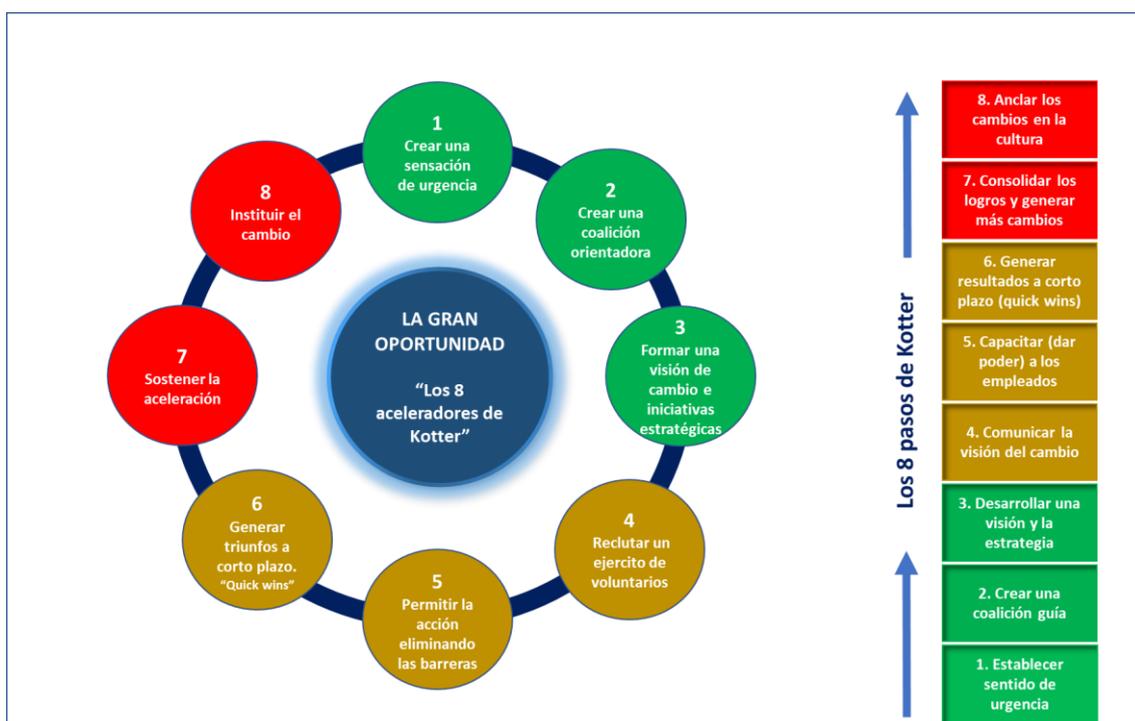
A partir de estos principios, Kotter (2015) desarrolla los ocho aceleradores que como él mismo indica son muy parecidos a sus ocho pasos para liderar el cambio³⁹. Estos ocho aceleradores son los siguientes:

1. Crear una sensación de urgencia alrededor de una gran oportunidad. *“La urgencia no tiene que ver con los problemas a corto plazo sino con las amenazas estratégicas y las posibilidades que se manifiestan cada vez a mayor velocidad”.*
2. Construir y desarrollar una coalición orientadora. Esta coalición estará formada por personas de todos los silos cuya motivación es ayudar a afrontar los retos estratégicos, y ansiosas por liderar y contribuir a alcanzar lo que Kotter denomina la Gran Oportunidad.
3. Formar una visión de cambio y de iniciativas estratégicas.
4. Reclutar un ejército de voluntarios.
5. Permitir la acción eliminando barreras.
6. Generar (y celebrar) los triunfos a corto plazo.
7. Sostener la aceleración.
8. Instituir el cambio.

³⁹ Kotter (2015, p. 36): *“los procesos en la red se asemejan a la actividad que se suele encontrar en los contextos de emprendimientos exitosos. Son muy parecidos a mis ocho pasos para liderar el cambio, salvo que esta vez la alta gerencia lanza una dinámica que se encarga de crear muchos más impulsores activos del cambio, una estructura de red integrada con la jerarquía y procesos que, una vez iniciados no se detienen nunca.”*

En el gráfico que nos facilita Kotter (2015) en su exposición, podemos apreciar cómo se ubica en el centro lo que denomina la Gran Oportunidad y los ocho aceleradores para poderla alcanzar. Es relativamente sencillo identificar los ocho aceleradores con sus ocho fases del cambio. Su conclusión es que las mejores empresas se centran y alinean la energía y la urgencia de su gente en torno a esa Gran Oportunidad.

Figura 1.3: Los 8 aceleradores y los 8 pasos de Kotter (comparación)



Fuente: Kotter (1996 y 2015) y elaboración propia.

Como podemos observar, Kotter establece una relación directa entre sus ocho fases del cambio con los ocho aceleradores, siendo ello una muestra evidente de la evolución de su modelo provocada por la velocidad y la aceleración a la cual se mueve la sociedad y la economía, debiéndose adaptar las empresas a los cambios cada vez más rápidos. La velocidad a la cual se están produciendo los cambios está muy influenciada por la tecnología que nos ha llevado a una constante en lo que se denomina transformación digital que fuerza a una transformación empresarial.

En la parte III de *“Leading Change”*, Kotter (2012, p. 169) realiza una serie de predicciones e implicaciones para el siglo XXI, desarrollando lo que él considera la organización del futuro apuntando que:

“la organización típica del siglo XX no ha funcionado bien en un entorno de cambio tan rápido. Su estructura, sus sistemas, sus prácticas y su cultura han sido más un obstáculo para el cambio que una ayuda. Si la volatilidad del entorno sigue aumentando, (...) la organización estándar del siglo XX acabará convertida en un dinosaurio”.

En base a su predicción, se centra en los puntos más relevantes que deberán tener las empresas del siglo XXI:⁴⁰

- a) Un sentido de urgencia persistente.
- b) Trabajo en equipo en la cúspide de la organización.
- c) Personas capaces de crear y comunicar la visión.
- d) Capacitación generalizada.
- e) Dirección delegada para un rendimiento excelente a corto plazo.
- f) Ninguna interdependencia innecesaria.
- g) Una cultura empresarial adaptable.

Como consecuencia de la irrupción del factor tecnológico en las empresas se hace del todo necesario identificar la aplicabilidad de los modelos de cambio, partiendo del modelo de Kotter (1995) y su evolución (2014), y valorando otros modelos para ver su impacto y la necesidad de combinación de varios de ellos a la situación actual con el efecto de la transformación digital, así como la necesidad de adaptabilidad de los mismos a la evolución que están teniendo las empresas.

⁴⁰ Kotter (2012) se manifiesta muy convencido de su predicción al indicar que *“las especulaciones sobre el futuro siempre son arriesgadas, pero la discusión presentada en este libro tiene implicaciones bastante claras”.*

2.- Otros modelos de cambio.

A partir de estas apreciaciones, es necesario considerar la aplicabilidad actual de los modelos de cambio partiendo del de Kotter (1995) y siguiendo por las aportaciones de otros, como hemos indicado anteriormente en el entorno de la transformación digital, con cambios relevantes en las tecnologías y su impacto en las empresas.

En este sentido, las 8 fases de Kotter (1995) que podemos agrupar en 3 (eliminación del statu quo, introducción de nuevas prácticas, y finalmente implementar y mantener el cambio), y sus 8 aceleradores (Kotter, 2014), precisan tener en cuenta la situación actual donde aparece una dualidad entre lo tradicional/convencional y lo nuevo. Kotter (2014) evoluciona su modelo en este sentido con los 8 aceleradores y el sistema dual, lo cual nos permite relacionarlo con el modelo de Lewin (1947), el cual nos plantea que la situación o resultado en un momento dado es consecuencia de dos fuerzas que podríamos identificar como aquellas que pretenden mantener el “*statu quo*” y las que están impulsando el cambio. Nos encontramos, por tanto, ante una dualidad de modelos y su proceso de cambio. En este sentido, otro de los modelos, ADKAR (2006), ha sido utilizado para eliminar obstáculos en los procesos de cambio, elemento que debe ser considerado en la situación actual, donde no sólo cambia la tecnología.

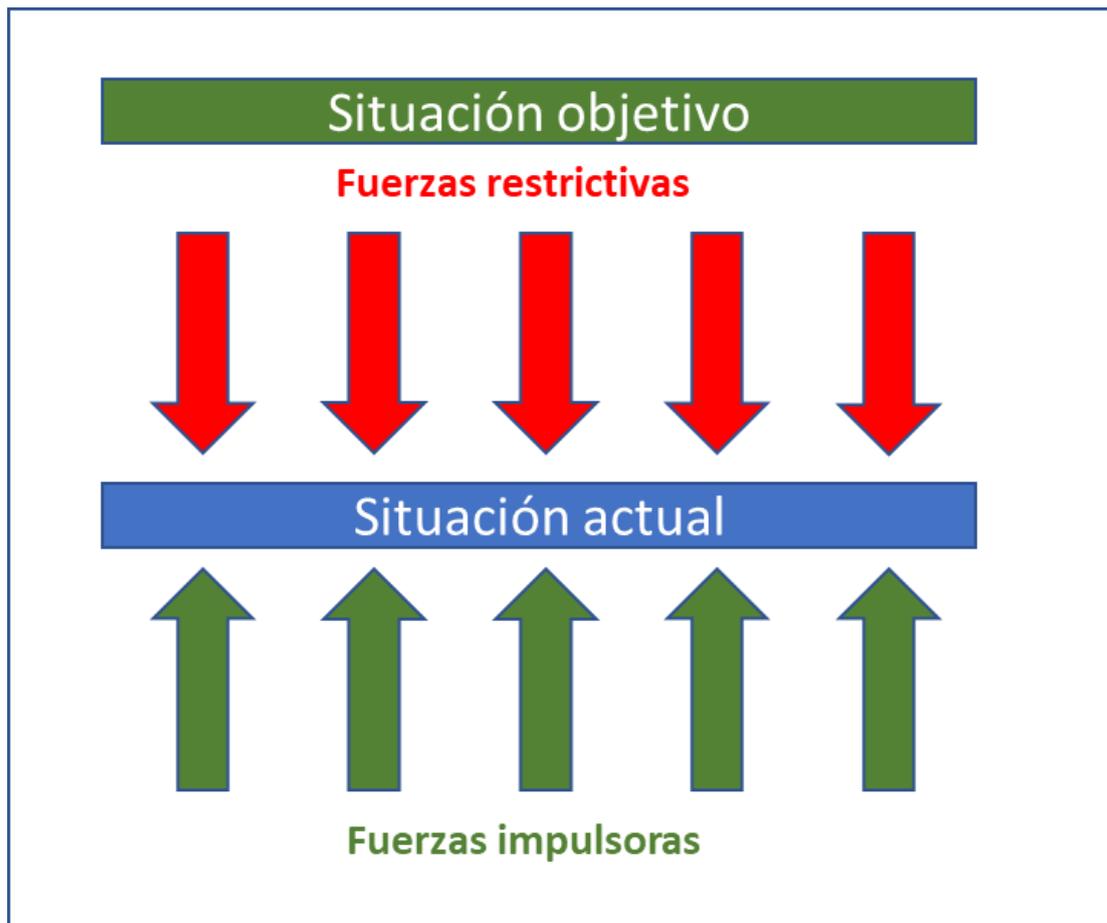
2.1.- Modelo Lewin (1947)

Lewin (1947) enfocó su investigación en los grupos centrándose en los factores que influyen en las personas provocando el cambio.⁴¹ En 1947 publicó su artículo, “*Frontier in Group Dynamics*”, en el cual evaluó el comportamiento de diferentes grupos y cómo sus comportamientos afectaron el proceso de cambio general y el desempeño. A través del referido artículo define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Según Lewin nos encontramos ante dos grupos de fuerzas: las fuerzas impulsoras (ejercen una presión positiva), y las de fuerzas resistentes al cambio (mantienen el statu quo, frenan el cambio). Cuando ambos grupos de fuerzas están en equilibrio, los comportamientos se mantienen y se logra un equilibrio “casi estacionario”.

⁴¹ Kurt Lewin (1890-1947) nació en Prusia (actualmente Polonia). Se trasladó a Alemania donde estudió medicina y biología, aunque se interesó más por la filosofía y la psicología. En los años '30 emigró de Alemania a Estados Unidos donde impartió clases en varias universidades. Es reconocido como el “*fundador de la psicología social*” destacando su interés por el aspecto humano del cambio.

Para que se pueda producir el cambio siguiendo el modelo de Lewin (1947) es preciso modificar la situación actual (“estado casi estacionario”), para lo cual se deben aumentar las fuerzas impulsoras o disminuir las fuerzas restrictivas o combinar ambas acciones a la vez. Lewin (1947) plantea siempre la existencia de lo que podríamos denominar un “*equilibrio inestable*”

Figura 1.4: Las fuerzas de Lewin



Fuente: Lewin (1947) y elaboración propia.

De acuerdo con Lewin (1947), un proceso de cambio exitoso debe pasar por tres etapas:

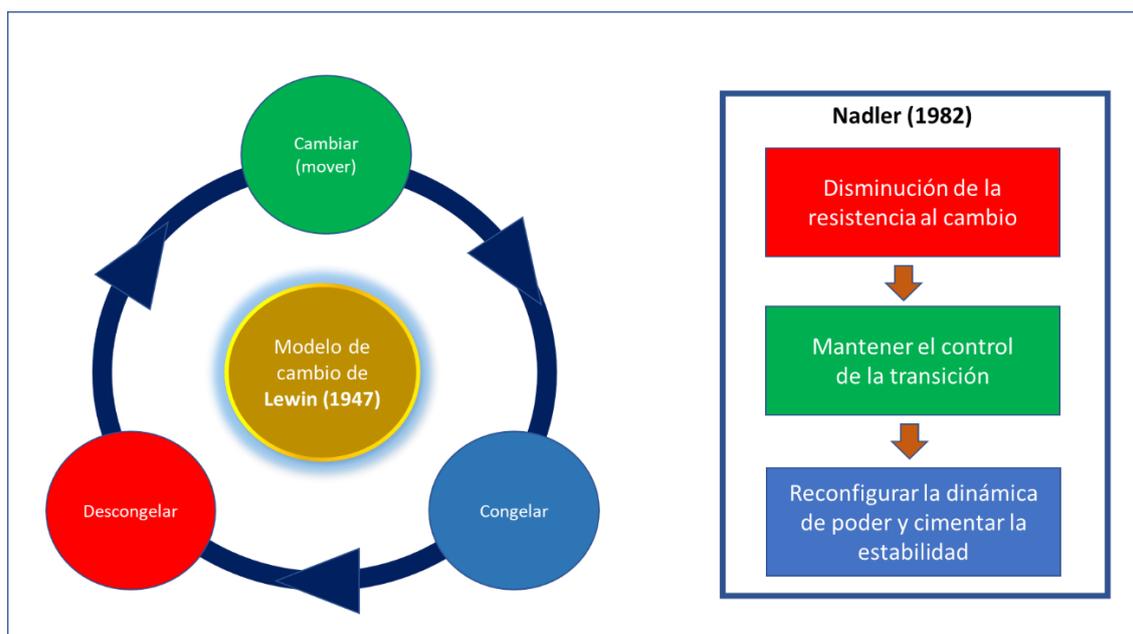
- 1) **Descongelar:** En esta fase, Lewin, plantea como punto de partida la situación actual en la que las personas se resisten al cambio ya que prefieren lo conocido (procesos, estrategias, etc.) a lo desconocido. Para superar esta situación propone alentar a las personas a que examinen de forma crítica los procesos actuales y estén abiertos a otros que puedan producir mejores resultados. Este planteamiento supone abandonar,

deshacer y desprenderse de las viejas prácticas, actitudes y comportamientos. Se enfatiza en la necesidad de cambiar y con ello en reducir las fuerzas resistentes a dicho cambio. Adquiere relevancia el aspecto emocional y como provocar reducir o eliminar la complacencia, romper el statu quo y salir de la zona de confort. Es aquí donde el liderazgo debe manifestarse como factor relevante del cambio.

- 2) **Cambiar (Mover):** Una vez que las personas han aceptado la necesidad del cambio y asumido que los procesos actuales pueden mejorarse se debe proceder a implementar el cambio, de forma que se apliquen las nuevas prácticas, comportamientos, etc. En este proceso de cambio será imprescindible tener una visión a largo plazo para mantener la confianza en el cambio. La comunicación y el liderazgo son esenciales para garantizar que el proceso de cambio se produzca de forma eficaz para que no haya marcha atrás.
- 3) **Congelar:** Esta fase es crucial para evitar que el cambio sea estéril y se vuelva a la situación de partida. Las ideas y nuevas prácticas se incorporan durante esta etapa definitivamente al comportamiento. Es preciso reforzar el cambio y que se sostenga y consolide, destinando los recursos necesarios para ello, ya que de lo contrario el proceso de cambio habrá fracasado.

Nadler et al. (1982) siguiendo el planteamiento del modelo de Lewin (1947) realizan un paralelismo profundizando en las tres etapas, siendo la primera la disminución de la resistencia al cambio en la cual se requiere expresar claramente la insatisfacción con la situación actual, potenciar la participación máxima de todos los niveles de la organización en el proceso de diseño del cambio, recompensar y ofrecer oportunidades para avanzar en la desconexión de la situación de partida. La segunda etapa que nos expone Nadler et al. (1982) consiste en mantener el control de la transición, para lo cual se precisa del desarrollo y comunicación de la visión del futuro. Es aquí donde también podemos apreciar similitudes con el modelo de Kotter (1996). Finalmente, la tercera etapa consiste en reconfigurar la dinámica de poder asegurando el apoyo de los grupos clave, potenciando el liderazgo que genere energía para seguir desarrollando el cambio, y finalmente cimentar la estabilidad. Volvemos de nuevo a similitudes con Kotter (1996) en relación con el anclaje del cambio en su última fase.

Figura 1.5: Comparativa Lewin (1947) y Nadler et al. (1982)



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo Lewin (1947) y Nadler et al. (1982)

Lewin (1947) fue uno de los primeros pensadores del cambio al que todavía se hace referencia en la actualidad y su modelo de cambio de tres pasos, aun siendo simple, estableciendo un paralelismo entre el proceso de cambio y el de descongelar un bloque de hielo con una forma determinada para congelarlo de nuevo con otra distinta, ha sido uno de los pilares de la teoría del cambio de hoy en día.⁴²

De acuerdo con lo que nos indica Burnes (2004), el principal hallazgo de Lewin en su estudio fue que con demasiada frecuencia se descuida a las personas involucradas en el proceso de cambio y esto provoca el fracaso de muchas iniciativas de cambio. La solución que aportó fue enfatizar la importancia de preparar a las personas para el cambio (descongelar) y reforzar la necesidad de cambio (congelar) mucho después de que la iniciativa haya terminado.

El trabajo de Lewin ha tenido muchas críticas, entre las que destacan las siguientes:⁴³

- 1) Enfoque demasiado simplista y mecanicista para un mundo donde el cambio organizacional es un proceso continuo y abierto (Dawson, 1994; Garvin, 1993; Kanter et al., 1992; Stacey, 1993; Wilson, 1992).

⁴²Burnes (2004) hace una defensa decidida del modelo de Lewin considerándolo uno de los básicos por su simplicidad, pero con críticas relevantes en cuanto a sus limitaciones y enfoque.

⁴³ Citado en Burnes (2004).

- 2) El trabajo de Lewin solo es relevante para los proyectos de cambio incrementales y aislados y no es capaz de incorporar un cambio radical y transformador (Dawson, 1994; Dunphy y Stace, 1993; Miller y Friesen, 1984).
- 3) Ignora el papel del poder y la política en las organizaciones y la naturaleza conflictiva de gran parte de la vida organizacional (Dawson, 1994; Pfeffer, 1992; Wilson, 1992).
- 4) Enfoque de arriba hacia abajo, impulsado por la alta dirección para cambiar e ignorar situaciones que requieren cambio de abajo hacia arriba (Dawson, 1994; Kanter et al., 1992; Wilson, 1992).

No es objeto de esta tesis entrar en la defensa o profundizar en las críticas del modelo de Lewin (1947), si hubiera un interés en ello, recomiendo el trabajo de Burnes (2004). No obstante, considero relevante indicar que el modelo de Lewin tiene una aplicabilidad cuestionable a la situación actual, no en cuanto al proceso ni al enfoque de la relevancia que tienen las personas en el proceso de cambio, sino a la naturaleza compleja de las organizaciones actuales.

Aunque como hemos indicado, Kotter (1996) establece su modelo a partir de la observación y no referencia otros trabajos sobre el proceso de cambio, partiendo del análisis general del modelo de Lewin (1947) podemos encontrar similitudes entre ambos modelos. Una muestra de ello se desarrolla en el cuadro 1.1 en el cual se agrupan los 8 pasos del modelo de Kotter (1996) en tres grupos: "Generar-Consolidar-Anclar", y veremos paralelismos con el modelo de Lewin (1947) en sus tres etapas "Descongelar-Cambiar-Congelar".

Cuadro 1.1: Modelo de los ocho pasos de Kotter (1996) y las tres etapas de Lewin (1947)

Las primeras cuatro etapas se centran en las prácticas asociadas con "generar / descongelar" la organización:

1. Establecer un sentido de urgencia.
 - a. *Examinar las realidades competitivas y del mercado.*
 - b. *Identificar y discutir crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes.*
 - c. *Proporcionar evidencia externa a la organización de que el cambio es necesario.*
2. Formar una poderosa coalición rectora.
 - a. *Reunir un grupo con suficiente poder para liderar el esfuerzo de cambio.*
 - b. *Alentar al grupo a trabajar en equipo.*
 - c. *Atraer líderes clave del cambio mostrando entusiasmo y compromiso.*
3. Creando una visión.
 - a. *Crear una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo de cambio.*
 - b. *Desarrollar estrategias para lograr esa visión.*
4. Comunicando la visión.
 - a. *Usar todos los vehículos posibles para comunicarse la nueva visión y estrategias.*
 - b. *Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición rectora.*
 - c. *Construyendo alineación y participación a través de historias.*
 - d. *Mantener la comunicación simple y sincera.*

Las siguientes tres etapas introducen muchas prácticas nuevas, "consolidar / cambiar":

5. Empoderar a otros para actuar en la visión.
 - a. *Deshacerse de los obstáculos para cambiar.*
 - b. *Cambiar sistemas o estructuras que socavan seriamente la visión.*
 - c. *Fomentar la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales.*
6. Planificación y creación de beneficios a corto plazo.
 - a. *Planificación de mejoras de rendimiento visibles.*
 - b. *Creando esas mejoras.*
 - c. *Reconocer y recompensar a los empleados involucrados en las mejoras.*
7. Consolidando mejoras y produciendo aún más cambios.
 - a. *Usar una mayor credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas.*
 - b. *Contratar, promover y desarrollar empleados que puedan implementar la visión.*
 - c. *Revitalizando el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.*

Finalmente, la última etapa es necesaria para fundamentar los cambios en la cultura corporativa, "anclar / volver a congelar", y hacer que se peguen:

8. Institucionalizar nuevos enfoques.
 - a. *Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito empresarial.*
 - b. *Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo y la sucesión del liderazgo.*

Fuente: Kotter (1996), Lewin (1947) y elaboración propia

2.2.- Modelo Galpin (1996)

El modelo Galpin (1996) se debe a Timothy J. Galpin, americano, profesor de dirección y administración de empresa en la Universidad de Colorado, con experiencia también como consultor de negocios en los ámbitos de planificación estratégica, reestructuración y cambio organizacional. Galpin publica su obra más destacada en este ámbito en 1996 bajo el título *“The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign”*, en la cual se focaliza en el proceso de gestión del cambio, poniendo énfasis en la importancia del factor de cambio como elemento que hasta entonces no se había tenido en consideración suficiente ya que se enfatizaba en los aspectos técnicos, financieros y operativos del cambio.

Galpin (1996) plantea su modelo basado en dos niveles de cambio: el cambio estratégico y el cambio básico, que podemos vincular al cambio operacional por su enfoque. En el cuadro 1.2 se identifican las diferencias entre el cambio estratégico y el cambio básico.

Cuadro 1.2: Cambio estratégico y cambio básico.

	Cambio estratégico	Cambio básico
Liderazgo	Alta dirección	Dirección local
Infraestructura	Una selecta minoría	Dirección, empleados, y "las masas"
Diagnóstico	Toda la organización	Lugares específicos
Puntos de comparación	Comparaciones externas y de mejores prácticas con las internas	Implantación de las mejores prácticas
Herramientas (guía de proceso, encuestas, costes de actividad base, etc.)	Introducción y aplicación de herramientas y técnicas de recolección de información a unos pocos	Aplicación de herramientas de implantación a "las masas"
Formación	Estimación de las necesidades, algún diseño e impartición	Valoración de las necesidades, mucho diseño e impartición
Objetivos conseguidos	Recomendaciones para el cambio y generación de una inercia de cambio	Implantación de cambios

Fuente: Galpin (1996) y elaboración propia.

El cambio estratégico, que afecta a toda la organización y con un liderazgo claro desde la alta dirección, requiere de cambios organizativos que han de ser desarrollados en base al cambio básico, en el cual son los mandos intermedios y los empleados de primera línea los que intervienen y los que en el futuro deberán seguir e impulsar los nuevos procedimientos. Para evitar que el cambio básico sea lo que Galpin (1996) denomina “*cambio forzado*”, es preciso motivar más a los participantes en el cambio básico, y ello se produce tanto desde la alta dirección de la empresa como haciendo que el cambio sea de toda la organización.

El enfoque que Galpin (1996) da a su modelo se basa en llevar a cabo un primer cambio estratégico que requiere de un esfuerzo inicial en el que se ve implicada la alta dirección de la empresa, pudiendo contar también con consultores externos que ayuden en el proceso. Los objetivos principales de este cambio estratégico son fundamentalmente dos: 1) la generación de recomendaciones, y, 2) el establecimiento de la inercia del cambio.

Si continuamos avanzando en el modelo de Galpin (1996), llegado a este punto nos describe el cambio básico como aquel que implica a un número mayor de personas, donde se comienzan a definir los objetivos individuales y de equipo, y se forma e informa a las personas en el uso de nuevas técnicas, procedimientos y tecnologías.

El modelo de cambio que propone Galpin (1996), a diferencia del de Kotter (2014) no lo establece en estructura de fases sino como una rueda con 9 cuñas⁴⁴ que son las siguientes:

1. **Establecer la necesidad de cambio:** en esta “cuña” (fase) se deberá identificar y articular la necesidad del cambio, lo cual ayuda a entender la necesidad del cambio.
2. **Desarrollar y difundir una visión del cambio:** es esencial para poder entender cómo será la compañía cuando el cambio culmine con éxito. La visión debe crecer en la medida que crecen el alcance y la magnitud el mismo.⁴⁵
3. **Análisis y diagnóstico de la situación actual:** los procesos existentes son diagnosticados y analizados, comparando el resultado de éstos con la visión del cambio deseada.
4. **Generar recomendaciones:** a partir de la fase anterior, se generarán ideas y recomendaciones para mejorar, eliminar, combinar y desarrollar nuevos procesos.

⁴⁴Kotter (2014) utiliza un gráfico similar en su libro “*Accelerate*” cuando habla de los aceleradores relacionados con los 8 errores / fases y la gran oportunidad como eje central.

⁴⁵Según Galpin (1996) tenemos diferentes niveles de visión: 1) Mejora en la calidad, lo que supone cambios incrementales; 2) Rediseño de procesos de negocio, que implica un cambio importante para la organización; y 3) Transformación organizativa que implica un aprendizaje continuo de la organización.

Involucrar a los empleados en la fase de generación de recomendaciones refuerza el proceso de cambio básico (operacional).

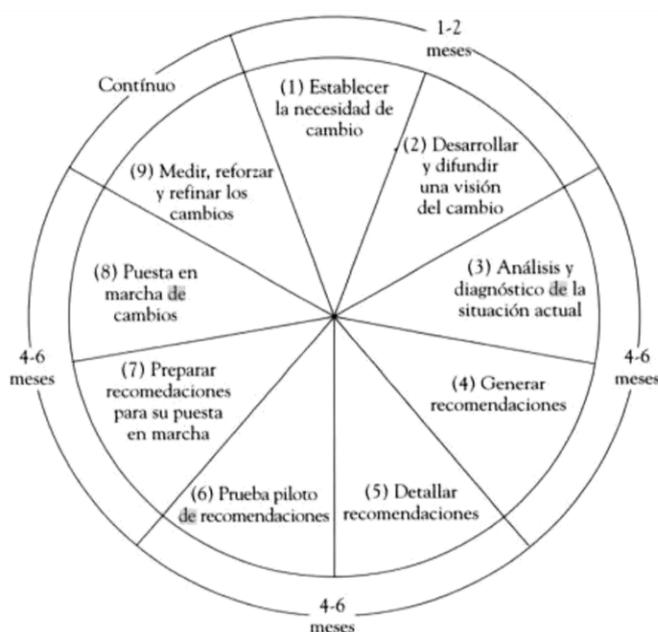
5. **Desarrollar recomendaciones:** se amplían los detalles de las recomendaciones con información sobre costes, disponibilidad de recursos, necesidades de equipamientos, consideraciones de mantenimiento, necesidades de formación y similares.
6. **Prueba piloto de recomendaciones:** es la fase donde se trata de implantar las mejoras en la organización. Las pruebas piloto son muy relevantes ya que permiten afinar más en las mejoras antes de llevarlas a toda la organización. Adicionalmente, también pueden permitir obtener “quick wins” (ganancias rápidas).⁴⁶
7. **Preparar recomendaciones para su ejecución** a partir del “*feedback*” de la fase anterior. Se avanzará en desarrollar un producto más “vendible” a la organización.
8. **Puesta en marcha de cambios:** esta fase debe desarrollarse con un calendario de puesta en marcha, así como un alineamiento de los equipos y recursos necesario, y una acción formativa e informativa.
9. **Medir, reforzar y refinar los cambios:** es necesario medir el resultado esperado, así como proveer a las personas que aceptan el cambio de un refuerzo a través de la revisión de los sistemas de compensación, reconocimiento por parte de la dirección, o procesos de “*feedback*” formales e informales.

Como indicábamos al introducir el modelo de Galpin (1996), la exposición de este consiste en un modelo de procesos de creación e implantación del cambio organizativo estructurado en nueve cuñas (fases), las cuales se presentan en la siguiente figura:⁴⁷

⁴⁶ El concepto de “*quick wins*” (ganancias rápidas) aparece también en el modelo de Kotter (1996) en su fase número 6 cuando habla de “*short-term wins*”.

⁴⁷ “Desde la primera fase hasta la cuarta está implicado el nivel estratégico del cambio (...), se puede implicar a los empleados con el uso de encuestas, entrevistas o dinámicas de grupo durante la fase de análisis (tercera) y la de recomendaciones (cuarta) empezando así con los elementos básicos del cambio. Las fases sexta a novena fundamentalmente alcanzan al nivel de cambio básico, ya que suponen implantación y refuerzo. En cualquier caso, los elementos estratégicos del cambio también han de estar presentes en estas fases, incluyendo el compromiso y visibilidad de los directivos”. Galpin (1998, pp. 12-13).

Figura 1.6: Las 9 cuñas de Galpin.



Fuente: Galpin (1998),

Las fases 1 a 5 corresponden fundamentalmente al cambio estratégico, mientras que las fases 6 a 9 las refiere al cambio básico.

En el desarrollo de su modelo, Galpin (1998) profundiza en los atributos para liderar el cambio, entre los que destaca:⁴⁸

1. Creatividad: estar abierto a la creatividad de otros, además de la propia.
2. Orientación al equipo: demuestra la confianza del mando en la ayuda de los demás para conseguir que los cambios ocurran.
3. Capacidad de escucha: es el atributo que comunica a los demás que sus opiniones son valoradas.
4. Habilidades de coaching: atributo muy relevante para asegurar la efectividad del cambio.
5. Responsabilidad: en el contexto del cambio significa tomar como algo propio el éxito del esfuerzo de cambio.
6. Capacidad de apreciar: este atributo permite a los líderes reconocer y recompensar el esfuerzo de los empleados para alcanzar el éxito en el cambio.

⁴⁸ Galpin (1998, pp. 76-81). En el desarrollo de estos atributos Galpin da mucha relevancia al comportamiento de los líderes en la organización, ya que lo que dicen y hacen tiene mucho impacto en la importancia que el resto de los colaboradores/empleados otorguen a la consecución del cambio.

El modelo de cambio de Galpin (1996) contiene muchos más detalles y desarrollos, sin embargo, no es objeto de esta tesis profundizar en los mismos. Lo que si planteamos como relevante es la existencia de similitudes con el modelo de Kotter en algunas de sus fases (destacando la primera, segunda y sexta de ambos modelos), si bien, el enfoque es distinto, ya que Galpin (1996) pone el énfasis en el factor humano y su relevancia en el cambio, incluyendo reconocimiento y recompensa, mientras que Kotter se centra en el liderazgo del cambio basado en la observación de numerosos casos que ha realizado a través de la observación. De hecho, Kotter (1996) reconoce que no ha sacado ideas de otras fuentes publicadas para justificar sus conclusiones.⁴⁹

2.3.- Modelo ADKAR (2006)

El modelo ADKAR aparece en 2006 de la mano de la empresa Prosci.⁵⁰ En líneas generales podríamos definirlo como un modelo de gestión del cambio que se focaliza y se centra en el individuo.⁵¹ Se fundamenta en el cambio como una constante y la dificultad de aceptarlo, para lo cual propone que los líderes comprendan e influyan en el mismo identificando las resistencias y ayudando a que se produzca el cambio.

En la aplicación de este modelo es imprescindible que la organización deberá gestionar dos dimensiones: la parte empresarial del cambio y la parte de los individuos que integran la empresa, ya que ambas dimensiones han de avanzar de forma simultánea para que el cambio tenga éxito.

Los fundamentos del modelo se basan en cinco hitos para conseguir éxito en el cambio que constituyen el acrónimo ADKAR que lo designa:⁵²

A. Awareness (Conciencia): es el primer hito en el cual el individuo (o la organización) toma conciencia de la situación ante la que se encuentra. Identifica que hay varios aspectos de las relaciones económicas o personales que pueden ser cambiadas para mejor. En

⁴⁹ Kotter (1996, X): *“Unlike my previous books, Leading Change is not filled with footnotes or endnotes. I have neither draw examples or major ideas from any published source except my own writing nor tried to cite evidence from other sources to bolster my conclusions.”*. Ídem en Kotter (2012, XII).

⁵⁰ Para más detalles ver: Prosci (2012). ¿Qué es ADKAR?, recuperado en <http://www.prosci.es/es/que-es-adkar-faculta>. Consultado el 27/09/2020.

⁵¹ Se basa en cómo los seres humanos experimentan el cambio.

⁵² *“El modelo ADKAR® Gestión del cambio proporciona un mapa de los objetivos que se deben buscar para transitar a través de los cambios en lugar de simplemente describir tareas específicas de comunicación, capacitación, soporte, etc. Este es un cambio de mentalidad fundamental que consiste en dejar de pensar en función de actividades de Gestión del Cambio y comenzar a centrar los esfuerzos en función de los objetivos de la Gestión del Cambio.”* Recuperado en <http://www.prosci.es/es/que-es-adkar-faculta> (Consultado el 27/09/2020).

esta fase de concienciación no se lleva a cabo ninguna acción. Podríamos decir que es una actitud contemplativa.

D. Desire (Deseo): es el segundo hito en el que se genera el deseo de que se produzca el cambio. Aparece la voluntad de cambiar los aspectos de la empresa que no están funcionando de la manera deseada o adecuada. No se realiza tampoco ninguna acción, pero sí que se genera la decisión de actuar.

Estos dos primeros hitos configuran la fase preparatoria del cambio.

K. Knowledge (Conocimiento): una vez identificada la necesidad de cambiar y el deseo y voluntad de hacerlo, el individuo debe tomar conocimiento de cómo cambiar, qué cambiar, cambio total o parcial, cambio principal y secundario, quién debe cambiar, etc.

A. Ability (Habilidad): este cuarto hito es muy relevante ya que consiste en disponer de la capacidad para dirigir acciones encaminadas al cambio y su implementación. En muchas ocasiones quien tiene el conocimiento (tercer hito) no tiene la habilidad y la capacidad para llevarlo a cabo. Esta fase requiere de un proceso guía donde se cuestionen situaciones e incluso puedan realizarse errores en el mismo.

R. Reinforcement (Refuerzo): este es el último hito propuesto en el modelo y consistente en anclar el cambio para que se mantenga, evitando las antiguas formas de hacer o gestionar. Al ser un modelo basado en el individuo, toma fuerza el reconocimiento a los empleados que han hecho posible el cambio y lo mantienen de forma firme. Los que tarden más en entender y seguir el cambio precisarán de más tiempo y más guía.

El modelo de gestión del cambio ADKAR es secuencial y acumulativo, de forma que una vez concluida una fase se iniciará la siguiente, lo cual impide avanzar en paralelo para acelerar el cambio.

En relación con el modelo de gestión del cambio de Kotter (1996, 2014) se aprecian una serie de similitudes y diferencias. En cuanto a las similitudes, podemos apreciar que los dos primeros hitos del modelo ADKAR (conciencia y deseo) tendrían encaje en la primera fase de Kotter (1996). Por su parte, el tercer hito (conocimiento) de ADKAR es amplio y encontramos relación con las fases 3 y 4 de Kotter (1996) referidas a crear y comunicar la visión. De todas formas, la similitud más relevante la encontramos con el “refuerzo” que es el quinto hito del modelo ADKAR que también lo recoge Kotter en su octava fase de “anclar el cambio”.

Por el contrario, una diferencia a destacar es la aplicación secuencial del modelo ADKAR frente al de Kotter (1996), que si bien en principio era también secuencial fue evolucionando hacia la posibilidad de que el cambio se pudiera producir ejecutando algunas fases en paralelo. Este un elemento que hace más interesante el modelo de Kotter dada la velocidad de los cambios que se producen en las empresas en plena era de la transformación digital que provoca la necesidad urgente de acelerar los cambios y la transformación empresarial.

El modelo ADKAR concede mucha importancia a la fase preparatoria del cambio (Conciencia y Deseo) frente al de Kotter que se basa en una primera fase de generar el sentido de urgencia del cambio. Aquí volvemos a encontrar la mejor adaptación del modelo de Kotter a la situación de cambios rápidos y a mayor velocidad.

Para concluir con la exposición sobre el modelo ADKAR, es preciso indicar que este modelo forma parte fundamental de la metodología de gestión del cambio de la empresa de consultoría Prosci.⁵³ Dicha metodología se basa en siete conceptos que conforman la realidad del cambio y que están presentes en cada uno de los hitos del modelo ADKAR.

Los siete conceptos de cambio son:

1. Emisores y receptores
2. Resistencia y confort
3. Autoridad para el cambio
4. Sistema de Valores
5. Cambio progresivo vs cambio radical
6. La respuesta correcta no es suficiente
7. Cambio es un proceso

⁵³ Para un análisis más detallado ver Prosci (2020). Los siete conceptos del cambio. Recuperado en <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/7215067/20200602%20AR%20-%20Los%20siete%20conceptos%20de%20cambio%20de%20Prosci.pdf>. Consultado el 27/09/2020.

Figura 1.7: Conceptos de cambio según el modelo ADKAR



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo ADKAR

2.4.- Modelo HCMBOK (2012)

El modelo HCMBOK (*Human Change Management Body of Knowledge*)⁵⁴ fue desarrollado por Gonçalves & Campos (2012). Su enfoque está fundamentalmente centrado en la gestión del cambio organizacional, incorporando una serie de instrumentos y metodología para alcanzar dicho cambio organizacional relacionando el cambio en la organización con la gestión del cambio mismo, la gestión de proyectos y el comportamiento humano, desarrollando y aplicando una serie de variables que interactúan entre sí de una manera holística, relacionando cambio con comportamiento.

El modelo recoge el aspecto humano de todos los proyectos y capacita para abordar los problemas humanos a través de herramientas y procesos para cada fase del proyecto. Dada su vertiente centrada en las personas, aborda los conflictos, la motivación, el estrés, y la

⁵⁴ El modelo HCMBOK aparece por primera vez en 2012 en el libro de Gonçalves & Campos (2012): *Gestão de Mudanças - o Fator Humano na Liderança de Projetos* en su edición en portugués. Gonçalves & Campos desarrollan inicialmente el concepto de la gestión del cambio, de sus personajes, estrategias y modelos aplicables, para posteriormente revisar el conjunto de buenas prácticas, metodologías y herramientas que conforman el denominado modelo HCMBOK.

gestión del comportamiento como las razones últimas de los problemas que tienen las personas para cumplir con los plazos de los proyectos y alcanzar los objetivos estratégicos.

Gonçalves & Campos (2018) establecen una relación entre las fases de los proyectos y las fases de gestión del cambio. En la figura 1.8 se estructura la relación entre ambas fases.

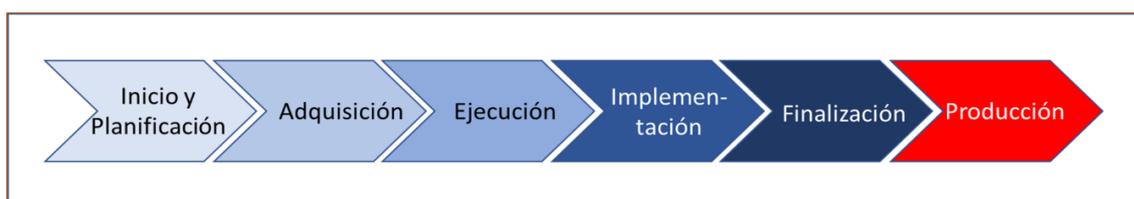
Figura 1.8: Relación entre las fases de los proyectos y las fases de la gestión del cambio.



Fuente: Gonçalves & Campos (2018).

El modelo HCMBOK incorpora 6 procesos o etapas que a su vez se dividen en 40 macroactividades y 162 actividades. Como hemos indicado, se trata de un amplio guion para la gestión del cambio, que según sea el caso, permite que se salten algunas de las actividades si no son necesarias. Las etapas planteadas en el modelo son seis cuya secuencia se recoge en la figura 1.9 siguiente continuando con una breve descripción de las mismas.

Figura 1.9: Etapas de la gestión del cambio en procesos.



Fuente: Gonçalves & Campos (2018) y elaboración propia.

Etapa 1: *Inicio y planificación:* En esta fase se procede a evaluar los componentes que tendrán influencia en el compromiso del equipo.

Las actividades recogidas en esta fase son las siguientes: Definir el sponsor del proyecto, el objetivo, propósito y metas del proyecto, mapeo y clasificación de los partes interesadas (stakeholders), evaluar las características de la cultura y sus efectos en el cambio, definir roles y responsabilidades, adecuar el ambiente físico, planear la asignación y desarrollo del equipo, evaluar la predisposición del clima para los cambios y sus impactos, establecer el plan de gestión del cambio, planificación del kick off del proyecto. (Gonçalves & Campos, 2018).

Etapa 2: *Adquisición:* En esta etapa el proyecto desarrolla acciones relacionadas con las negociaciones con los proveedores⁵⁵.

Las actividades de esta segunda fase son: Evaluar el choque cultural entre proveedores y equipo, definir necesidades adicionales de entrenamiento, identificar alternativas de la gestión del conocimiento, mapear estilos de liderazgo de los proveedores, validar roles y responsabilidades de los proveedores, planificar la integración de los proveedores a la cultura de la organización. (Gonçalves & Campos, 2018).

Etapa 3: *Ejecución:* La fase de ejecución suele ser la más larga de un proyecto. Durante esta fase todo el equipo se movilizará, y el proyecto comenzará a interactuar con otras partes interesadas que pueden tener alguna participación en el proyecto. Muchos de ellos se verán directamente afectados por los cambios.

Las actividades de esta tercera etapa son: Evaluar el choque cultural entre proveedores y equipo, definir necesidades adicionales de entrenamiento, identificar alternativas de la gestión del conocimiento, mapear estilos de liderazgo de los proveedores, validar roles y responsabilidades de los proveedores, planificar la integración de los proveedores a la cultura de la organización. (Gonçalves & Campos, 2018).

⁵⁵ Gonçalves & Campos (2018) explican que, si se trata de cambios internos en los que no intervienen proveedores, se puede avanzar sin aplicar las actividades previstas en esta etapa.

Etapa 4: *Implementación*: En esta fase surgen problemas, incluidos los humanos, y situaciones no planificadas. Las presiones adicionales relacionadas con los plazos, los costes y las cuestiones políticas pueden crear problemas en los aspectos del cambio que se implementan.⁵⁶

Las actividades más relevantes en esta fase consisten en: Evaluar el nivel de alistamiento y la seguridad de los usuarios para la implementación, asegurar el compromiso de los líderes con la implementación, realizar reuniones de decisión de la implementación “Go / No Go” y comunicar el resultado. (Gonçalves & Campos, 2018).

Etapa 5: *Finalización*: Las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*) directamente en el proyecto saldrán a la luz durante la fase de cierre. La gestión de los ‘*stakeholders*’ será fundamental para incrementar el nivel de compromiso y la evolución de la cultura organizacional, así como el aprendizaje para consolidación de conocimientos.

Las actividades en esta fase se centran en: Ejecutar la desmovilización gradual del equipo del proyecto, reconocer el desempeño del equipo y el individual, definir un mapa de lecciones aprendidas, asesorar la preparación de los usuarios para entrenar a nuevos colaboradores, asegurar la preparación del equipo de mantenimiento y soporte de la fase post-proyecto, asegurar la reasignación adecuada de las personas al proyecto, celebrar las conquistas y metas alcanzadas. (Gonçalves & Campos, 2018).

Etapa 6: *Producción*: Esta es la última fase en la que el cambio requiere ser sostenido hasta su consolidación e integración a la cultura organizacional. Aunque teóricamente los cambios se han implantado, es necesario mantenerse hasta que se asimilen y luego se institucionalicen, pasando a formar parte de la rutina de la empresa e integrándose en la cultura organizativa.

La actividad final consiste en asegurar el sostenimiento del cambio mediante la definición y establecimiento de indicadores medibles que permitan evaluar el avance para el cumplimiento de los objetivos planteados, verificar el uso y aplicación satisfactorio del cambio propuesto, determinar las acciones a aplicar a las personas que

⁵⁶ De acuerdo con la experiencia que nos indican Gonçalves & Campos (2018): En este escenario, los antagonistas se hacen más fuertes a medida que sus críticas al nuevo estado creado por el cambio empiezan a tener una base lógica, con datos y hechos relacionados con el mal funcionamiento de la solución desarrollada por el proyecto. Los intentos de volver al estado anterior son frecuentes y a veces necesarios para que el negocio no se vea afectado. Esta fase se caracteriza por un pico de tensión.

no se adaptaron al cambio, y mantener la verificación constante hasta que los indicadores se hayan consolidado. (Gonçalves & Campos, 2018).

El detalle de cada una de las fases del modelo HCMBOK puede aportar un desarrollo a las fases del modelo Kotter, aunque tenga un sesgo centrado en las personas y su comportamiento. De hecho, aunque el modelo HCMBOK se inicia con una planificación detallada e identificación del “*sponsor*” mientras que el modelo Kotter comienza estableciendo un sentido de urgencia, algunas de las fases tienen similitud según avanza el modelo, como son las etapas 5 y 6 de HCMBOK y la fase 8 de Kotter referida al anclaje del cambio. Incluso encontramos paralelismos en la fase de implementación de HCMBOK y la de eliminar obstáculos para la nueva visión de Kotter.

2.5.- Modelo Diamon (2019)

En el proceso de búsqueda y documentación para esta tesis revisé un modelo descrito por Diamon (2019) en su libro “*Crisis*” donde expone los doce factores que inciden en el desenlace de las crisis. Su planteamiento presenta varias similitudes con el modelo Kotter (2014) aunque parte de un enfoque individual para posteriormente aplicarlo a la reacción que tienen o han tenido los países en momentos decisivos. Dado que parte del impacto en el individuo de una crisis⁵⁷ originada por elementos diversos para trasladar la reacción del individuo a como lo haría un país, creo que entre el individuo y el país hay varias organizaciones como son las empresas que están formadas por los individuos que trabajan y colaboran con ellas y que son clave para cualquier proceso de cambio. En este sentido, cuando aparece una crisis es evidente que deberán llevarse a cabo cambios para poder salir de ella y volver a una situación normalizada y de desarrollo hasta que aparezca la siguiente crisis. Estamos, por tanto, ante un verdadero proceso de cambio que ha de ser gestionado y por supuesto, liderado. Un elemento para tener presente en el desarrollo que nos propone Diamon es la necesidad de que para implantar grandes cambios se requiere de crisis que mueva a la acción de los individuos y países, a lo que añadiría también el resto de las organizaciones configuradas por los individuos.

⁵⁷ Diamon (2019) relaciona la crisis con el momento de la verdad: un punto de inflexión en el que la diferencia existente entre condiciones que se observan antes y después de dicho momento es mucho mayor que la que existe entre la fase anterior y posterior de la mayoría de todos los demás momentos.

Diamon (2019, pp. 48-59) identifica doce factores que inciden en el desenlace de las crisis personales:

1. *Reconocimiento de encontrarse en una situación de crisis:* es la fase en la que se admite que se está ante una situación de crisis.
2. *Aceptación de la responsabilidad personal de la acción:* consiste en asumir la responsabilidad de la solución al problema.
3. *Construcción de un cerco para acotar individualmente los problemas a los que hay que dar solución:* en esta fase se identifica y delimita el problema que hay que resolver.
4. *Obtención de la necesaria ayuda material y emocional de otros individuos y grupos.*
5. *Adopción de los demás como modelo:* deben identificarse modelos de gestión alternativos.
6. *Fortaleza del ego:* está referido a la confianza en uno mismo, con la capacidad para tolerar fuertes impactos, mantenerse centrado en condiciones de estrés, percibir la realidad correctamente, y tomar decisiones sensatas.
7. *Autoevaluación honesta:* identificar las fortalezas y debilidades es esencial para avanzar en encontrar la solución. La elaboración de un DAFO es básica para la autoevaluación ya que nos permite ver lo que se es capaz de hacer y lo que no.
8. *Experiencia de las crisis personales anteriores:* ayuda a relativizar el impacto de la crisis y contribuye a optimizar la gestión del cambio.
9. *Paciencia:* es la capacidad de tolerar la incertidumbre, la ambigüedad y los fracasos en los primeros intentos de implementar los cambios.
10. *Flexibilidad:* para explorar otras vías de solución a los problemas y de la forma de gestionar los cambios. La rigidez nos lleva a la creencia de que sólo hay una forma de hacer las cosas siendo un obstáculo para explorar otras vías y reemplazar viejos enfoques fallidos, mientras que la flexibilidad permite elegir entre varias opciones.
11. *Valores centrales personales:* es preciso conocer cuáles son los valores que se consideran esenciales para la identidad para determinar cuales son los límites a los cambios selectivos a realizar. No obstante, es necesario precisar que en las crisis y en los periodos de cambio en muchas ocasiones los valores que previamente se han considerado como innegociables se someten a una revisión y consideración. Cualquier gestión del cambio debe ser “anclado” en la cultura.

12. *Ausencia de constreñimientos personales*: es fundamental no tener limitaciones en el proceso de cambio ya que ello permite una libertad de elección para alcanzar los objetivos y la resolución de problemas.

De la exposición que realiza Diamon (2019) se extrae que los métodos y las formas de gestión individuales no existen de forma totalmente aislada ya que los individuos tienen influencias culturales del lugar donde se han criado, estudiado, trabajado, etc. que impacta en su comportamiento, en la percepción de la realidad y en la forma de gestionar los cambios. Todo ello nos lleva a establecer una relación entre los elementos e instrumentos que aplica el individuo para gestionar sus problemas y necesidades de cambio con los de los países de los que forman parte, y por supuesto, de las organizaciones y empresas donde trabajan o colaboran. De hecho, las empresas están formadas por un grupo de personas que son las que identificaran la necesidad de cambio (algunos de ellas) y pondrán en marcha y/o participaran en dicha gestión del cambio, algunos liderando y otros siguiendo y apoyándolo, y otros obstaculizando.⁵⁸

Como indicaba al comienzo de este apartado, se aprecian algunas similitudes entre el modelo Kotter (1996) y el desarrollado por Diamon (2019). En el siguiente cuadro comparativo podemos ver la relación de similitudes (que no identidades) entre ambos modelos, realizando una comparativa directa entre los ocho pasos de Kotter (1996) y los doce factores de Diamon (2019).

⁵⁸ Diamon (2019) desarrolla una serie de factores que indican en el desenlace de las crisis nacionales aplicando también 12 factores que se asemejan a los de las crisis individuales, lo cual parece obvio ya que los países están formados por individuos. No es objeto de esta tesis, pero sí que es interesante profundizar en dicho comportamiento en la resolución de las crisis.

Cuadro 1.3: Comparación modelo Kotter (1996) y modelo Diamon (2019)

John Kotter 8 pasos	Jared Diamon 12 factores
1) Crear un sentido de urgencia.	1) Reconocimiento de encontrarse en una situación de crisis. 2) Aceptación de la responsabilidad personal en la acción.
2) Formar una coalición.	4) Obtención de la necesaria ayuda material y emocional de otros individuos y grupos. 5) Adopción de otras personas como modelo de resolución de problemas.
3) Crear una visión para el cambio.	3) Construcción de un cercado para acotar individualmente los problemas a los que hay que dar solución.
4) Comunicar la visión.	3) Construcción de un cercado para acotar individualmente los problemas a los que hay que dar solución.
5) Eliminar los obstáculos.	6) Fortaleza del ego. 10) Flexibilidad.
6) Asegurar triunfos a corto plazo.	7) Autoevaluación honesta. 8) Experiencia de las crisis personales anteriores.
7) Consolidar logros, construir sobre el cambio.	9) Paciencia.
8) Anclar el cambio a la cultura de la empresa.	11) Valores centrales personales. 12) Ausencia de constreñimientos personales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter (1996) y Diamon (2019).

La primera de ellas la encontramos en el sentido de la urgencia (primera fase del modelo Kotter) que vemos reflejada en los factores 1 y 2 del modelo Diamon donde el reconocimiento de encontrarse en una situación de crisis y, por tanto, la necesidad de abordarla e iniciar un cambio para superarla son fundamentales dando lugar a la aceptación de la responsabilidad personal en la acción. Otra de las similitudes la hallamos entre el tercer factor (construcción de un cercado) y la fase 3 de Kotter donde se expone la necesidad de una visión, que para esta comparativa podríamos ampliar a la fase 4 referida a comunicar la visión. Ambos coinciden en identificar el problema, aunque Kotter va más allá al plantear una visión de hacia dónde se quiere ir. Las similitudes las seguimos encontrando en los factores 4 y 5 (obtención de la ayuda necesaria y adopción de otros modelos de resolución de problemas respectivamente) que tienen una relación con la creación de una coalición potente como recoge la fase 2 del modelo Kotter. También apreciamos similitudes en el factor 6 (fortaleza del ego) con la fase 5 de Kotter de eliminar obstáculos, ya que la confianza

en el cambio y la identificación de los obstáculos requieren de una decisión fuerte para eliminar dichos obstáculos. En este sentido podríamos también incluir el factor 10 de Diamon (flexibilidad) que da lugar a encontrar vías variadas de solución a los problemas. También la autoevaluación honesta (factor 7 de Diamon) y la experiencia en crisis anteriores (factor 8 de Diamon) tiene una cierta relación con la fase 6 de Kotter relativa a obtener resultados a corto plazo. Otra de las similitudes entre ambos modelos la encontramos en la consolidación de los logros que indica Kotter al incidir en no celebrar la victoria demasiado pronto, se relaciona directamente con el factor 9 de Diamon que él define como "*paciencia*". Finalmente, podemos hallar alguna similitud entre la fase 8 de Kotter donde se refiere a anclar los nuevos enfoques a la cultura con los factores 11 y 12 del modelo Diamon referido a valores y ausencia de constreñimientos.

He considerado relevante realizar la comparativa entre ambos modelos dado que los impactos que se generan en las empresas tienen relación directa con los individuos que las integran, y, por tanto, los enfoques y soluciones van a estar muy relacionados. En este sentido, la transformación digital impacta en las empresas, pero realmente impacta en las personas que forman parte de ellas o se relacionan con ellas, y en función de la predisposición a la aceptación de las nuevas tecnologías, a su capacidad de adaptación y aprendizaje, a la cultura y "prejuicios culturales", la reacción a la transformación empresarial y la resistencia al cambio de las personas que la integran será muy diferente. En algunos foros se habla de nativos digitales, de emigrantes analógicos a digitales, y de analógicos o tradicionales. Como ejemplos de empresas nativas digitales podemos mencionar a Netflix o a Amazon mientras que en el apartado de emigrantes digitales o renacidas digitales encontramos ejemplos como SEAT, Munich o el Fútbol Club Barcelona. Aunque pudiera parecer un argot simplista, en realidad identificar a los miembros de la empresa en categorías puede ayudar a encontrar el enfoque adecuado para gestionar y liderar el cambio.

El modelo de Diamon (2019) pone el énfasis en las personas para después elevar las conclusiones a las decisiones nacionales. En este sentido volvemos a recoger lo que nos indicaba Burnes (2004), señalando que el principal hallazgo de Lewin (1947) en su estudio fue que con demasiada frecuencia se descuida a las personas involucradas en el proceso de cambio y esto provoca el fracaso de muchas iniciativas de cambio. Es evidente que las empresas las forman las personas y que los procesos de cambio requieren que estén involucradas. Es en este punto donde Kotter (1996) identifica el liderazgo para el cambio, que está lejos del ordeno y mando, y que se fundamenta en la implicación, la motivación, el estímulo y el trabajo en equipo, cualidades que precisa el líder para liderar el cambio.

Cuando analizamos el desarrollo y aplicación de los distintos modelos de gestionar el cambio no podemos ser ajenos de las connotaciones existentes en las diferentes culturas de los países o áreas geográficas. Así pues, Estados Unidos, donde Kotter (1996) lanza su modelo

de liderar el cambio, es un país donde se potencia la iniciativa y el riesgo, se felicita por el éxito y no se penaliza el fracaso. Su aplicación a otros países con otras culturas como puede ser la latina, en la que el fracaso se considera negativo y se penaliza, puede suponer tener más obstáculos que superar y requerir de un tipo de liderazgo que requiera más énfasis en potenciar aún más la comunicación fomentando la participación (incidiendo aún más en el segundo paso de Kotter (1996), gestionar los egos que nos manifiesta Diamon (2019), y una autogestión para movilizar personas y cambiar actitudes, eliminando obstáculos según el paso 5 de Kotter (1996) y la segunda etapa de Lewin (1947).

Otros autores enfocan el cambio que se está produciendo actualmente en el ámbito de las empresas y de la sociedad en su conjunto como un proceso que impacta negativamente en los individuos y puede tener impactos futuros negativos en la sociedad. Es el caso que nos plantea Han (2017) cuando nos introduce en la sociedad del cansancio que vincula a una sociedad de rendimiento a diferencia de la sociedad disciplinada de Foucault. Según Han estamos ante un cambio de paradigma que comporta un exceso de positividad y nos conduce a la sociedad del cansancio en la que las nuevas tecnologías y la velocidad de los cambios han ayudado a crear una idea de autorrealización que supone una autoexploración del individuo⁵⁹ dentro de la empresa mejorando la productividad, el rendimiento, y con ello obtener la sensación de libertad al disponer de más bienes, aunque menos tiempo. Según él, esto afecta a la creatividad y a la iniciativa generando un cansancio y agotamiento excesivos. He querido incluir esta reflexión como apunte a un tema que no se desarrolla en esta tesis pero que tiene un impacto relevante en la gestión del cambio ya que afecta al comportamiento de las personas y al cambio de paradigma que se produce con la introducción intensa de las nuevas tecnologías en la gestión empresarial y en la sociedad en su conjunto. Su desarrollo puede dar lugar a nuevas tesis que profundicen y desarrollen el tema.

Un asunto relevante es el tiempo necesario que requiere un líder para gestionar el cambio. Hemos visto varios modelos de gestión del cambio y su relación con el modelo de Kotter, los pasos, las fases, los factores son importantes, pero también lo es el tiempo. En este punto, siguiendo a Miller (2004), el tiempo máximo de un líder en permanecer en una posición directiva es de 1.000 días, es decir,

“tres años es el tiempo que le toma a un líder hacer los cambios necesarios y completar su misión, después de la cual puede ser reemplazado”.

⁵⁹ Como expone Han (2017, p. 80): “El sujeto de la modernidad tardía al que se le exigen rendimientos no desempeña ningún trabajo obligado. Sus máximas no son la obediencia, la ley ni el cumplimiento del deber, sino la libertad y la voluntariedad.”

Es evidente que la presión que sufren las empresas actualmente (fuerte competencia, reducción de costes, cambios en los modelos de negocio, cambios en los mercados en que operan, cambios en la sociedad...) obliga a que para liderar el cambio exista una limitación de tiempo, que según Miller (2004) basándose en estudios sobre el tema, se sitúa en 3 años, dando lugar a su teoría de los 1.000 días. En ese periodo de tiempo se establecen tres fases o lo que él denomina, tres ventanas de oportunidad. La primera ventana consta de 200 días en los cuales el líder ha de conocer en detalle a su equipo, la cultura de la empresa, su estructura y organización, sus valores. Es lo que Miller (2004) denomina "*ventana de la efectividad*". La segunda es la "*ventana de la eficiencia*" en la cual se mejoran la eficiencia de los procesos, sistemas, nuevos productos... Es decir, el objetivo en esta segunda fase es que los cambios se realicen según estaba planeado. Finalmente, última ventana es la "*ventana de la finalización*" en la cual el proceso de cambio debe haber alcanzado su fin y el líder debe ocuparse de otros proyectos una vez que el cambio ha finalizado y está anclado.⁶⁰ El enfoque de Miller (2004) tiene aplicación para liderar el cambio, aunque con una visión global. Si lo aplicásemos a proyectos concretos, entiendo que los tiempos podrían acortarse, aunque seguiría siendo válida la teoría de las tres ventanas.

2.6- Consideraciones sobre los modelos de gestión del cambio

En los modelos de cambio considerados aparece un factor común que es el liderazgo. En algunos de forma más explícita, pero en todos es necesario un motor impulsor del cambio. En el modelo de Kotter es obvio y se distingue al líder del jefe tradicional o gestor que tenía unas formas de gestionar basadas en el "*orden y mando*", siendo el líder el que se implica, estimula y motiva, pero aún más importante, es que trabaja en equipo y con su equipo, y da ejemplo. En este sentido, nos encontramos que Kotter (1996) ya muestra la clara diferencia entre líder y jefe/gestor (leader vs manager) en su descripción donde identifica que el líder genera visión y estrategias mientras que el gestor prepara los planes y los presupuestos, según el esquema seguido a continuación.

⁶⁰ Miller (2004). The rhythm and speed of change. Leading in difficult situations. Ed. IESE. Op. nº 4/12. pp. 3-19.

Figura 1.10: Relación entre visión, estrategias, planes y presupuestos.



Fuente: Kotter (1996) y elaboración propia.

Navarrete (2017)⁶¹ nos profundiza en la explicación al indicar que en la forma en que utiliza las palabras Kotter (1996), la gestión se refiere a la forma en que las empresas complejas se mantienen ordenadas, no caóticas y productivas, mientras que el liderazgo, por el contrario, se refiere a la gestión eficaz de los cambios que la competitividad y la volatilidad de los tiempos han provocado.

A partir de la exposición de Kotter (1996) de las diferencias entre líder y jefe/gestor, y construyendo sobre mi propia experiencia en la dirección de empresas tanto multinacionales como nacionales, he elaborado un cuadro resumen de las principales diferencias entre un líder y un jefe/gestor:

⁶¹ Navarrete (2017) profundiza en la inteligencia emocional e indica que el mayor reto de los procesos de cambio es cambiar el comportamiento de las personas, focalizándose en ver y sentir más que en analizar y pensar.

Figura 1.11: Líder y Gestor (Jefe). Líder y Liderado



Fuente: Elaboración propia.

El líder actual parte de abajo hacia arriba para impulsar los cambios, es lo que se denomina en terminología anglosajona, el “bottom-up” frente al proceso inverso de “top-down” que parte de arriba hacia abajo.

En el estudio sobre revisión bibliográfica referido a el cambio organizacional realizado por Romero et al. (2013, p. 43) se afirma que:

“el concepto de liderazgo se ha estudiado como medio utilizado para lograr cambios, como prerrequisito para estudiar el cambio y como liderazgo para el desarrollo (leadership development). Como medio utilizado para lograr cambios, se discuten los aspectos que hacen exitoso al cambio. Kotter (2000) enuncia los errores que no se deben cometer al liderar un cambio (...). Aitken & Higgs (2010) afirman que un prerrequisito para estudiar el cambio desde el liderazgo es entender los roles que asumen los individuos en el proceso. Tres de los roles descritos requieren habilidades de liderazgo. Uno de ellos, el de agente de cambio (Buchanan & Boddy, 1992. En Aitken & Higgs, 2010), ha abarcado gran parte de la literatura de liderazgo del cambio. El rol del agente en cuanto a su claridad contextual, sus habilidades y la importancia de las comunicaciones es tratado por Weick (1995), Isaacs (1993) y Shaw (1997), respectivamente.”

Es interesante esta aportación sobre el liderazgo que va más allá del análisis, y que podemos establecer basándonos en una diferenciación entre líder y gestor (jefe). Así, podemos identificar al gestor de recursos (consigue resultados), el gestor de personas (logra la implicación y la motivación) y el líder (es el impulsor del cambio) como agente de cambio (Ferrer, 2014, pp. 50-51). Es evidente que el líder precisará como agente de cambio implicar y motivar a un grupo de personas para poder lograr el cambio, pero su misión principal será impulsar el cambio.

Las organizaciones están integradas por personas, es más, son personas, y para gestionar el cambio es necesario gestionar con sus egos, intereses, ambiciones, emociones y deseos ocultos. Es, por tanto, en las personas y sus circunstancias donde radica el problema o la solución. Como indica Ferrer (2014, p. 154),

“la complejidad y la velocidad actual con las que funciona este mundo han hecho que ya no se tengan soluciones escritas ante los problemas nuevos, sino que haya que buscarlas de otra forma, aunando inteligencias, conectando cerebros, lo cual nos aportará dos cosas muy importantes: nuevas ideas y motivación por parte de los implicados.”

Este es uno de los aspectos que hace que el modelo de gestión del cambio de Kotter requiera una adaptación más vinculada a las personas, sus motivaciones y sus emociones. La transformación digital conlleva una transformación en las empresas, de forma que cada vez es más necesario e imprescindible escuchar lo que podríamos llamar la sabiduría colectiva. Ello supone un cambio de paradigma, de cultura y de la forma de enfocar la transformación en las empresas. Este cambio de paradigma y de enfoque es el que debe complementar al modelo de gestión del cambio de Kotter, sobre todo en la cultura europea a diferencia de la norteamericana.

Todo proceso de cambio hay que ponerlo en relación con el tipo de empresa como veremos en el análisis empírico, ya que es muy diferente el cambio en una empresa grande o multinacional al cambio en una empresa familiar, que adicionalmente ha de llevar a cabo, tarde o temprano un cambio generacional que impactará en la gestión tanto a corto como a largo plazo. Las peculiaridades son tan relevantes y con un fuerte componente emocional al tener que diferenciar entre empresa, propietarios y familia (Corona, 2005) que dificultan la aplicación del modelo Kotter (1996) ya que tanto el sentido de la urgencia como la visión del cambio precisan de consensos⁶² que requieren un tiempo de definición, maduración y

⁶²Como indica Pavon (2017) en las conclusiones de su tesis doctoral “los miembros del sistema familiar están condicionados por sus propias relaciones respecto a la empresa y, por lo tanto, ello puede afectar a sus decisiones personales que, probablemente, también afectará al sistema empresarial y patrimonial.

gestión que suelen ser lentos, lo cual va en contra de la velocidad a la que se están produciendo los cambios en el entorno empresarial.

De lo expuesto hasta el momento, podemos comenzar a extraer una primera conclusión en el sentido de que el cambio afecta a todas las empresas y la velocidad a la que se están produciendo los cambios en el mundo empresarial es mucho mayor que en el pasado y parece haber un cierto consenso de que cada vez será mayor. Kotter (1996) ya lo indicaba y lo amplía en la revisión de su modelo en 2014. En la misma línea encontramos la posición de Burnes (2004), Carnall (2003), o Balogun & Hope Hailey (2008). No obstante, los cambios se están produciendo a una velocidad muy superior a la prevista en los modelos de gestión del cambio, la tecnología está siendo un factor clave para ello, por lo que se requiere una adaptación ya no únicamente al cambio en sí, sino a la velocidad de este, intentando no perder las oportunidades que ello comporta, y mitigando o evitando el riesgo de no seguir el ritmo del cambio. Es como un baile, siempre hay movimiento, pero hay ritmos mayores que pueden ser agotadores sin la preparación adecuada, y si no se sigue el ritmo te expulsan de la pista, en el caso de las organizaciones, del mercado.

CAPITULO 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y APLICACIÓN DEL MODELO KOTTER

1.- La transformación empresarial hoy.

1.1.- Introducción:

El personaje de Anton Ego en la película Ratatouille sentenciaba que *“el mundo es a menudo cruel con los talentos nuevos, las nuevas creaciones; lo nuevo necesita amigos.”* Este es un ejemplo de que lo nuevo necesita encontrar su momento y ser adoptado y desarrollado por las personas (amigos de lo nuevo).

En la actualidad estamos viviendo tiempos exponenciales donde existen multitudes de tecnologías disruptivas con un elevado potencial para cambiar las reglas del juego y a gran velocidad, cada vez mayor. Como nos indica Nin (2017, pp. 506-507):

“en 1878 se realizaba la primera llamada de teléfono, pero tendrían que pasar setenta y cinco años hasta que alcanzase a una población de 100 millones de personas. El teléfono móvil, que se empezó a comercializar en 1979, tardó dieciséis años en conseguir dicho umbral. Con la irrupción de internet, estos periodos de adaptación se han acortado de manera drástica. Facebook tenía 100 millones de usuarios únicamente cuatro años después de su fundación -hoy tiene más de 1.000-. El popular juego Candy Crush alcanzó los 100 millones de jugadores en unos trimestres. Pokémon Go consiguió esta cifra en menos de un mes desde su lanzamiento en julio de 2016. El mundo es cada vez más rápido y las cosas son cada vez más pequeñas, más ligeras, más globales, pero por qué no, también mejores, aunque más frágiles”.

Estamos ante un cambio de paradigma provocado por la digitalización que consiste en el proceso de codificar la información en formato digital para poder reproducirla y difundirla a un coste marginal cercano a cero. Mesenbourg (2001, p. 2) ya nos indicaba que *“El crecimiento, la integración y la sofisticación de la tecnología de la información y las comunicaciones está cambiando nuestra sociedad y economía. Los consumidores ahora usan rutinariamente las redes de computadoras para identificar vendedores, evaluar los productos y servicios, comparar precios y ejercer influencia en el mercado. Las empresas utilizan las redes de manera aún más extensa para llevar a cabo y rediseñar los procesos de producción, racionalizar procesos de adquisición, llegar a nuevos clientes y gestionar las operaciones internas.”* Este cambio de paradigma pivota sobre tres pilares básicos según nos los define Mesenbourg (2001):

1. **Infraestructuras de comercio electrónico:** hardware, software, las redes de telecomunicaciones, proveedores de servicios y de contenido digital. Forman parte de la infraestructura global apoyando a los procesos de comercio electrónico.⁶³
2. **Procesos organizativos (e-business):** se incluyen los procesos comerciales electrónicos de la compra y la venta en línea, la gestión de la producción, la logística, así como la comunicación interna y los servicios de apoyo.
3. **Flujos de bienes y servicios (e-commerce):** se produce un acuerdo entre el comprador y el vendedor en línea para transferir la propiedad o los derechos de uso de los bienes o servicios. Es el detonante de una transacción de comercio electrónico (e-commerce).⁶⁴

Las distancias y las barreras geográficas van desapareciendo a medida que la globalización avanza, de tal forma que en un primer momento se basó en los movimientos de bienes y servicios, para incluir posteriormente los movimientos de capitales, y actualmente con los contenidos digitales. Friedman (2005) nos avanzó que el “mundo era plano” ya que las distancias y barreras geográficas se han empequeñecido de forma abismal, llegando, por tanto, a un mundo altamente globalizado. Kotter (1996) planteó su modelo en un entorno donde la globalización avanzaba, pero con la digitalización de la información y de los procesos, la transformación empresarial se ha acelerado y se prevé que lo siga haciendo. En este sentido, el informe de Oxford Economics (2011, p. 2) se manifiesta claramente al indicar que la adopción de las tecnologías digitales comportará cambios organizativos relevantes en las empresas:

“Las industrias se someten a la transformación digital. Como resultado de la maduración de la economía digital, las empresas de una serie de industrias han visto cómo sus modelos de negocio se ven alterados al enfrentarse a las fuerzas gemelas de la tecnología y la globalización. En los próximos cinco años, muchos sectores, entre ellos la tecnología, las telecomunicaciones, el entretenimiento, los medios de comunicación, la banca, el comercio minorista y la atención de la salud, seguirán remodelándose mediante la aplicación de la tecnología de la información.”

Estos cambios en el paradigma nos llevan al primer cuestionamiento sobre el modelo de Kotter (1996) y su modificación (2014), ya que si bien su modelo ya recogía el impacto de la globalización y se enfocaba fundamentalmente a las grandes corporaciones (sobre todo de

⁶³ Nota: Si comparamos el papel que tienen las infraestructuras digitales con las infraestructuras de otras épocas, podemos referirnos a la revolución industrial, donde el telégrafo facilitó la distribución de la información, o el ferrocarril que cambió el modo de transporte.

⁶⁴ Véase Mesenbourg (2001) para ampliar el detalle de la forma de medición de la economía digital.

Estados Unidos), los cambios provocados por la fuerte irrupción de las tecnologías digitales han obligado, y cada vez con mayor intensidad, a cambios muy relevantes en la organización de las empresas. Las grandes corporaciones multinacionales se han transformado en organizaciones globalmente integradas con especialización de las unidades productivas en las distintas ubicaciones del mundo para aprovechar las ventajas competitivas en costes, disponibilidad de habilidades o recurso naturales. Según se indica en el informe de La Caixa Research (2015, p. 37):

“Los avances en las tecnologías de la información e inteligencia empresarial permiten controlar el desempeño en las diferentes sedes, mientras que el uso de herramientas colaborativas y la computación en la nube facilitan la interacción entre los individuos que forman parte de la organización. La digitalización también favorece un cambio organizativo hacia un modelo más flexible y descentralizado.”

En base al grado de digitalización y su origen, podemos realizar una clasificación de las empresas en cuanto a la digitalización:⁶⁵

- **Nativos digitales:** su entorno es la digitalización y se mueven íntegramente en el mundo digital. Como grandes ejemplos tenemos a Google o Facebook.
- **Emigrantes digitales:** han realizado una transformación digital tanto a nivel de producto como de cadena de valor. Ejemplo: empresas dedicadas a las telecomunicaciones, medios de comunicación o música.
- **Tradicionalistas:** son fundamentalmente industrias productivas que aún no han desarrollado la etapa de ser emigrantes digitales.

Prensky (2001)⁶⁶ estableció lo que denominó “brecha digital” entre los “nativos digitales” y los “emigrantes digitales”. Los nativos digitales aman la velocidad, la inmediatez y hacer varias cosas al mismo tiempo (multitasking), así como operar en la red, y suelen requerir recompensas constantemente. En contraposición se encuentran los emigrantes digitales que tienen un origen analógico de forma que primero indagan, averiguan el porqué, y posteriormente actúan, diferenciándose de los nativos digitales en que tienen cierta tendencia a guardar en secreto la información, actúan con más precaución a la hora de

⁶⁵ Se han introducido algunos cambios de nomenclatura ya que en el referido informe (La Caixa Research, 2015) se habla de sectores ‘puros’ que aquí se ha sustituido por ‘nativos digitales’, y de ‘revolucionados’ que se han sustituido por ‘emigrantes digitales’, más acorde con otras publicaciones.

⁶⁶ Prensky (2001) acuña el concepto de ‘nativos digitales’ frente a los ‘emigrantes digitales’, que son los que han aprendido el lenguaje digital pero que no forman parte de la generación de los nativos digitales. Ambos grupos tienen distintas formas de tratar la información, de socializar, de ver las tendencias, etc.

tomar decisiones, sus acciones suelen ser completamente reflexivas, y su proceso de actuación es muy lento.

Según Prensky (2001) los nativos digitales nacieron en una “cultura nueva”, mientras que los inmigrantes digitales son pobladores del viejo mundo, quienes vivieron en una era analógica e inmigraron al mundo digital y luchan más que los nativos para adaptarse al progreso de alta tecnología.

La brecha digital de Prensky (2001) nos permite establecer las características y diferencias principales entre los nativos y los emigrantes digitales, según podemos ver en el siguiente cuadro resumen donde se ponen en contraste las características de ambos:

Cuadro 2.1: Diferencias entre nativos y emigrantes digitales

Nativos digitales	Emigrantes digitales
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reciben la información rápidamente. ➤ Les gusta el trabajo en paralelo y la multitarea. ➤ Prefieren imágenes a texto. ➤ Prefieren el acceso aleatorio. ➤ Funcionan mejor cuando trabajan en red. ➤ Prosperan con la satisfacción inmediata y bajo recompensas frecuentes. ➤ Necesitan estar conectados por el móvil, el ordenador, el chat, etc. ➤ Los nativos digitales comparten emociones, pensamientos y todo tipo de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sus estructuras mentales están moldeadas por los procesos paso a paso. ➤ Tienden a resolver sólo un problema a la vez. No multitarea. ➤ Su actuación está basada en el análisis deductivo. ➤ Han desarrollado el proceso de aprendizaje basado en conocimientos pre-adquiridos. ➤ Los migrantes digitales son más relajados y les gusta entablar una conversación con una persona y para pasar a otra terminan la anterior.

Fuente: Elaboración propia a partir de Prensky (2001).

La brecha digital es uno de los temas que impacta en el modelo de Kotter (1996 y 2014) ya que supone dos entornos en las empresas, a velocidades distintas y con intereses y expectativas diferenciados. Aunque Kotter (2014) ya recoge los principales criterios de un sistema dual, la gestión del cambio va a requerir de un elevado componente de gestión de las expectativas de los distintos grupos de interés, y por tanto, de incluir otros factores que impacten en el factor humano.

En este capítulo vamos a abordar el impacto de la transformación digital en los modelos de negocio que nos llevará a la transformación empresarial, donde podremos apreciar como la transformación digital forma parte de la estrategia y de las personas.

1.2.- Transformación digital

1.2.1. La transformación digital: un enfoque del proceso.

La transformación digital es una tendencia en el mundo empresarial de tal forma que cada vez con más intensidad las empresas intentan poner en marcha procesos de transformación para adaptarse al mundo digital utilizando para ello la tecnología.

La forma en la cual se aborda la transformación digital puede determinar el éxito o fracaso de esta. En este sentido, Foncillas (2020) llega a la conclusión de que la forma habitual en que se desarrolla el proceso de transformación digital, partiendo de los sistemas (de la tecnología), para que el cambio producido por la implantación de estos lleve a un cambio de procesos y con ello impacte en las personas y en la organización, dando lugar a una nueva visión, no es el correcto. Todo lo contrario, él propone realizarlo en sentido inverso, es decir, definir la visión, y con ello impactar en la organización y en las personas, para adaptar los procesos e implantar los sistemas más adecuados.

“La tecnología (herramientas y sistemas) parece lo último en lo que hay que pensar. Lo primero son las necesidades humanas que hay que atender. En otras palabras, se trata de comenzar desde el mercado y no desde las soluciones tecnológicas”. (Foncillas, 2020, p. 7).

La opinión de Foncillas (2020)⁶⁷ abre de nuevo la línea de investigación de la importancia de las personas en la gestión del cambio, lo cual nos puede llevar a incluir en el modelo de Kotter (2014) elementos de otros modelos como el de Galpin (1998), HCMBOK (2012), o Diamon (2019).

⁶⁷ Foncillas (2020) introduce el término de *“trampa tecnológica”* para referirse a los equipos directivos que se sienten cómodos hablando de tecnología pensando que ésta suplirá las carencias de visión empresarial. En el desarrollo de su tesis, manifiesta que *“tanto la literatura académica como las empresas que han avanzado en el despliegue de la transformación digital sostienen que, contrariamente a lo que cabría esperar, el motor del cambio no es la tecnología digital sino las personas que componen las organizaciones, motor transformador y, al mismo tiempo, el freno para lograrlo”*.

En el estudio realizado por la Harvard Business Review (2020) sobre el replanteamiento de la transformación digital, se establece que la *“transformación digital requiere una combinación de cultura adecuada, procesos empresariales revisados y nueva tecnología.”* En este sentido, Swift (2020) indica que *“el modesto aumento en la efectividad de las estrategias de gestión de cambios está obligando a las organizaciones a replantearse sus métodos para abordar la transformación”,* por lo cual *“muchos líderes de empresas están volviendo a calibrar sus estrategias a medida que se dan cuenta de lo difícil que es alcanzar la transformación digital. (...). Se están dando cuenta de que la respuesta no es una tecnología mejor, sino mejorar todo lo que rodea a esa tecnología. Desgraciadamente, todavía hay un gran número de empresas que no disponen de una estrategia coherente desde el punto de vista de las personas sobre cómo hacer evolucionar a las organizaciones”.*

En el desarrollo del capítulo tercero de esta tesis doctoral referido al análisis empírico se pone de manifiesto la tendencia actual y la necesidad del enfoque de la gestión del cambio orientado a las personas, máxime con el aumento de la velocidad e incertidumbre de los cambios.

1.2.2.- Diferenciación entre digitalización y transformación digital.

La transformación digital es un concepto que está de moda en el mundo empresarial de tal forma que cada vez con más intensidad las empresas intentan poner en marcha procesos de transformación para adaptarse al mundo digital utilizando para ello la tecnología.

Una primera precisión que debemos realizar antes de comenzar este apartado consiste en establecer una diferenciación clara entre digitalización y transformación digital.

La digitalización consiste fundamentalmente en convertir lo tradicional en digital. Las empresas lo hacen a diario. Podemos encontrar infinidad de ejemplos de digitalización que son habituales a diario. A continuación, dos muy evidentes:

- a) Convertir un documento físico en papel mediante el escaneado del mismo en un documento digital (en formato digital).
- b) Cambiar el proceso de facturación: de imprimir una factura en papel que se tenía que doblar e introducir en un sobre para llevarla a correos para su envío al destinatario, a la nueva situación en la cual se emite en formato digital, por ejemplo, “pdf” y se envía por correo electrónico al destinatario. Por su parte, el destinatario / receptor deberá hacer lo mismo que hacía con las facturas en papel incorporando la información a su sistema de gestión.

Con la digitalización los procesos son los mismos (o con muy pocas diferencias), aunque gracias a la digitalización dichos procesos son más rápidos y seguros. Es evidente que con la digitalización se consigue que los procesos sean más eficientes, permitiendo reducir costes y mejorar el servicio al cliente. No obstante, la digitalización no es transformación digital sino una mejora en los procesos que hacen más eficiente los procesos tradicionales a convertirlos en digitales. A pesar de ello, la digitalización no siempre supone una mejora ya que si se digitalizan procesos ineficientes lo único que se consigue es que el desastre que se percibe en las oficinas lo hagan accesible desde una web. Ejemplos de ello los podemos encontrar en empresas como la banca que en algunos casos han digitalizado los procesos antiguos haciéndolos incluso más complejos para los clientes y para el banco.

La transformación digital va más allá de la digitalización, implica al menos dos cosas: primero transformar y segundo adaptarse al mundo digital. Según Juan (2016) podríamos definir la transformación digital como:

“la oportunidad que tienen las empresas de aprovechar el imparable entorno de cambio digital para mejorar su relación con los clientes, el mercado, los empleados y los ‘stakeholders’ a los que se dirigen”

Los cambios propiciados por la transformación digital han supuesto un cambio radical en la forma de cómo nos relacionamos y han cambiado las cosas más cotidianas como por ejemplo puede ser coger un taxi. Hace algo poco más de 10 años nadie pensaba que podríamos coger un taxi desde el móvil, que conoceríamos el tiempo de espera, el tiempo de recorrido, y realizaríamos el pago desde el mismo móvil.⁶⁸ Ejemplos como ésta hay muchos, pero lo realmente importante y relevante es poder prever o adivinar cómo estos cambios afectan al sector en que cada uno se encuentra. Nos encontramos ante un cambio de paradigma propiciado por la transformación digital que obliga a las empresas a ser vigilantes constantes de clientes, competencia, innovaciones tecnológicas, cambios socio culturales, nuevos jugadores en su sector e incluso con reglas del juego distintas.

Si pensásemos que la transformación digital afecta únicamente a las empresas que ya existen estaríamos cometiendo un error de parcialidad en el análisis. Es una evidencia fácilmente constatable que la transformación digital ha dado lugar a la aparición de nuevas empresas y organizaciones que han sido los “intrusos” en sectores tradicionales

⁶⁸ Según el informe “*Measuring digital development: Facts and figures 2021*” publicado por la International Telecommunication Union, (2021), el 63% de la población mundial estaba conectado y utilizaba internet en 2021, siendo el porcentaje mucho mayor en Europa, donde alcanzó el 87%. En este informe se constata que el uso de internet ha potenciado las comunicaciones, el comercio electrónico, y una serie de cambios a una velocidad nunca vista, modificando la forma de obtener los bienes y servicios, y obligando a que las empresas se adapten a los cambios para no quedarse fuera de su mercado “tradicional”.

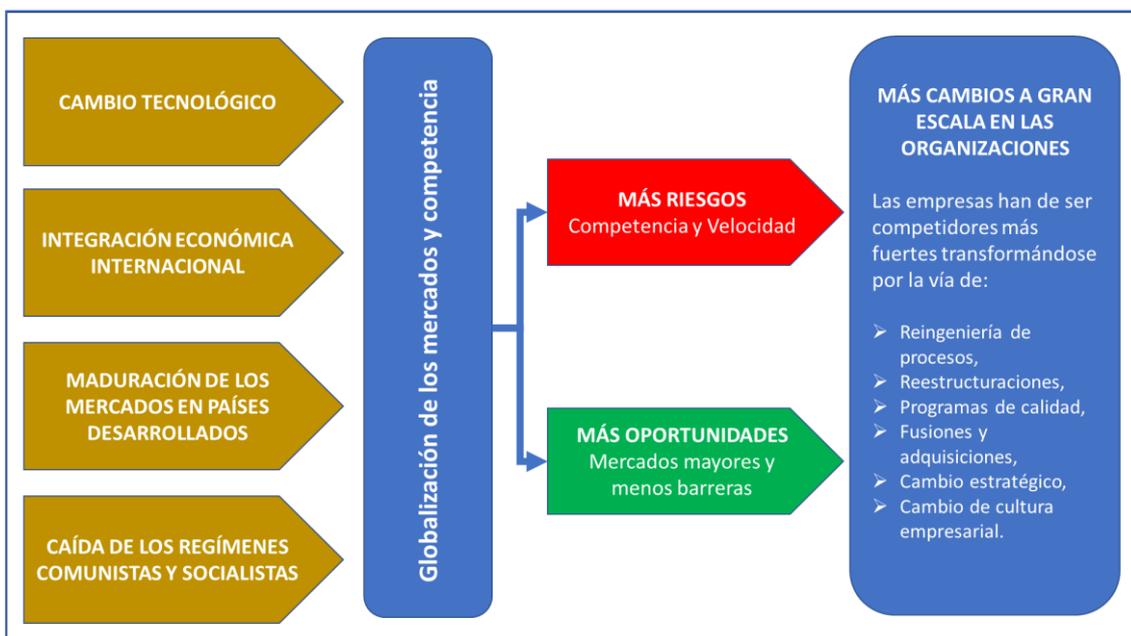
transformándolos completamente, e incluso haciendo desaparecer a empresas líderes en dichos sectores.

La transformación digital tiene una fase con mayor impacto que podríamos denominar “*disrupción digital*”. La diferencia fundamental entre ambas es que con la transformación digital las empresas denominadas “tradicionales” tratan de adaptarse al medio digital y sus exigencias, mientras que la disrupción digital va mucho más allá provocando un cambio radical en la organización, en su modelo de negocio, etc. Cuando nos referíamos a intrusos en los sectores tradicionales estamos enfocando hacia disrupción digital en los negocios, con formas distintas de proceder, cambiando las reglas del juego, compitiendo con elementos distintos a los del sector donde han entrado y al que acabaran cambiando. El concepto de disrupción digital nos lleva a la aparición de sustitutos disruptivos que irrumpen en los sectores tradicionales cambiándolos radicalmente.

1.2.3.- Tecnologías esenciales y globalización. Incertidumbre.

La globalización es introducida por Kotter (1996 y 2012) como un reto que genera riesgos y oportunidades a nivel mundial, lo que obliga a las empresas a desarrollar mejoras drásticas no únicamente para competir y prosperar, sino también para sobrevivir. Apunta varios factores (fuerzas) económicos y sociales que dirigen los cambios, tal y como hemos visto en la exposición del modelo, y que podemos esquematizarlos en la figura 2.1.

Figura: 2.1: Fuerzas que dirigen el cambio.



Fuente: Kotter (2012) y elaboración propia.

No obstante, aunque uno de esos factores es el cambio tecnológico, Kotter (1996 y 2012) lo expone en tres puntos: 1) Comunicación más rápida y mejor, 2) Medios de transporte más rápidos y mejores, y 3) Más redes de información que conectan mundialmente a la gente.

Aunque Kotter (2012) apunta el impacto de los cambios tecnológicos, la velocidad, rapidez e intensidad con que se producen, estos requieren de una atención especial ya que no hay experiencias previas. En la actualización de su modelo, Kotter (2014) no avanza en profundidad en el impacto de la tecnología y de lo que la transformación digital supone para las empresas, aunque desarrolla su concepto de “*sistema dual de operación*” que da alguna cabida a la gestión del cambio que suponer la transformación digital. Desde mi punto de vista, las tecnologías esenciales han de ser tenidas en cuenta, sobre todo por la incertidumbre que generan, así como por el impacto que la globalización está teniendo en su desarrollo e implantación.

La caída del Muro de Berlín marcó un hito relevante en los cambios a nivel mundial. Desde entonces hemos podido ver como la globalización ha crecido de forma exponencial: acuerdos comerciales, tráfico aéreo, comunicaciones, correlación entre los mercados, etc. Todo ello ha tenido una aceleración mayor debido a la revolución digital y a las nuevas tecnologías que han actuado como palancas aceleradoras del cambio⁶⁹.

La tecnología está evolucionando a una velocidad de vértigo y marcando el camino para empresas y particulares. Las nuevas tecnologías deben formar parte de la estrategia de las empresas.

A finales del año 2019 escribí unos comentarios en un diario económico sobre la velocidad de los cambios. En el mismo indicaba que *“la creciente comunicación e interdependencia que se está desarrollando a escala mundial une sociedades, culturas y mercados. La revolución informática que estamos viviendo nos ha permitido y acelerado cambios en los ámbitos económico, político, social, tecnológico, y empresarial a nivel mundial. La tecnología ha permitido aumentar la conectividad donde las relaciones tradicionales van perdiendo peso ante una sociedad mucho más abierta y más cosmopolita. Nos encontramos ante una confluencia de tecnologías como internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (AI), robótica, nanotecnología, blockchain, big data, impresión 3D, reconocimiento facial, realidad virtual, etc. Esta confluencia de tecnologías está haciendo que el mundo cambie, algunas avanzarán, otras podrán ser sustituidas, pero lo cierto es que las cosas cambian y cambiarán*

⁶⁹ Nin (2017, pp. 442-443). En este sentido Nin añade: *“Vivimos en un mundo cada vez más convergente y no por ello menos diverso, donde a nivel económico ya no hay islas ni continentes, sino una gran ‘plataforma digital’ que se constituirá en fuente de oportunidades para el progreso económico y el avance social. Esta creciente interconexión e interdependencia de las partes es el elemento final que incrementa la complejidad resultante del sistema; una complejidad de la que ha pasado a depender nuestro bienestar y que forma parte intrínseca y no reversible de lo que configuran las normas del juego. Por eso resulta tan importante saber dar una respuesta efectiva a los retos que plantea esta creciente complejidad en la era de la inmediatez.”*

cada vez a mayor velocidad. La adaptación a los cambios será lo que marque la diferencia. Pero la confluencia de tecnologías no es lo único que impulsa el cambio, también nos encontramos ante cambios sociales como las crisis migratorias, smart cities, activismo social, cambio climático, economía circular, economía colaborativa, redes sociales, etc.” (Manzano, 2019).⁷⁰ Pero esto daría para más de una tesis y es un campo que dejo abierto para futuras investigaciones.

En este sentido, la consultora PWC (2019) publicó un informe donde analiza el impacto empresarial y la viabilidad comercial de más de 250 tecnologías emergentes y se acaba centrando en ocho de ellas que considera esenciales por ser las que más importan a las empresas en los próximos años. Según los resultados de este estudio, será la combinación de estas ocho tecnologías esenciales las que transformarán las empresas. Según Dan Eckert⁷¹, “*son los bloques de construcción de hoy que te llevarán al mañana*”.

Las ocho tecnologías esenciales que considera PWC (2019, p. 7) y define son las siguientes:

- a) **Impresión en 3D** es el proceso de crear un objeto tridimensional imprimiendo sucesivamente capas de materiales entre sí hasta formar un objeto. Se utiliza en la práctica para construir piezas de repuesto, modelos arquitectónicos, fabricación compleja y prototipos rápidos.
- b) **Inteligencia Artificial (IA)** es un término general para las tecnologías "inteligentes" que son conscientes y pueden aprender de sus entornos para ayudar o aumentar la toma de decisiones humanas. El aprendizaje automático, los motores de recomendación, los robots de charla y el reconocimiento de imágenes son sólo algunas de las áreas en las que se aplica la IA.
- c) **Realidad Aumentada (RA)** es una "superposición" de datos o información en el mundo físico que utiliza información digital contextualizada para aumentar la visión del mundo real del usuario. Se utiliza para la visualización de datos, la seguridad del transporte, la experiencia del cliente y las operaciones de fabricación.
- d) **Blockchain:** (o cadena de bloques) es una base de datos compartida que funciona como un libro para el registro de las transacciones sin necesidad de una autoridad central. Su uso permite la trazabilidad de la cadena de suministro, los procesos financieros, la verificación de la identidad y las monedas digitales. Como ejemplo tenemos el ‘*bitcoin*’ cuya base tecnológica es ‘*blockchain*’.
- e) **Drones:** son dispositivos que vuelan o se mueven sin la presencia de un piloto y pueden utilizarse para recoger una amplia gama de datos o ejecutar tareas a distancia, por

⁷⁰ El objetivo era poner de manifiesto la relevancia de la confluencia de las tecnologías, la comunicación y la interdependencia a nivel global de sociedades, culturas y mercados, y la velocidad a la que se están produciendo los cambios.

⁷¹ Dan Eckert, Director General de las capacidades de Tecnología Emergente de PwC.

ejemplo, la entrega a distancia, el mantenimiento de la infraestructura, la provisión de seguridad o la captura de vídeo.

- f) **Internet de las cosas (IoT)** amplía la conectividad de la red y permite que una diversa gama de dispositivos recoja, procesen y envíen datos. Se utiliza en el seguimiento de activos, la medición inteligente, la gestión de flotas y el mantenimiento predictivo.
- g) **Robótica**: es la combinación de la ingeniería y la informática para crear, diseñar y operar dispositivos mecánicos, es decir, robots. Se utiliza en la fabricación industrial, los procedimientos médicos, las operaciones de transporte y el cumplimiento de los productos.
- h) **Realidad virtual (RV)**: es una simulación de una imagen en 3D o un entorno completo en el que un usuario puede interactuar de forma aparentemente realista. La comercialización hace uso de ella. También se utiliza para la formación, las visitas virtuales, la creación de prototipos y el diseño.

Las tecnologías más relevantes y la globalización provocan una necesidad urgente de cambios en los modelos de negocio que impactan tanto a nivel económico como social. Adicionalmente nos encontramos que no estamos ante una única tecnología sino multitud de ellas, a diferencia con lo que históricamente había ocurrido, por lo que en su conjunto son un proceso acelerador del cambio y con una elevada dosis de incertidumbre, lo cual obliga a cambios de enfoque en la gestión del cambio. Urarte (2021) indica que:

“el cambio nunca ha sido tan rápido como ahora, pero nunca será tan lento como ahora. Ahora más que nunca es imprescindible pensar en el futuro con visión prospectiva ya que pensando en el futuro modificamos el presente, a diferencia de la visión proyectiva por la cual proyectamos del pasado y el presente al futuro.”⁷²

Pero ¿qué sentido tiene en la época actual donde los cambios son cada vez a mayor velocidad? La respuesta parece evidente. La transformación digital obliga a planificar el escenario más probable (futurible) pero a estar preparado para el escenario más negativo. Lo que hoy estamos viviendo podría haber sido ciencia ficción hace unas décadas⁷³, de hecho, algunos de los avances tecnológicos actuales fueron anticipados en el pasado,

⁷² El desarrollo que realiza Urarte (2021) distinguiendo entre visión proyectiva y prospectiva es de aplicación a situaciones de gran incertidumbre y velocidad en los cambios. Mirando al futuro se modifica el presente. Considero que esta es una línea de investigación abierta y con impacto en la planificación de los cambios pero que excede al objetivo de esta tesis.

⁷³ Cordeiro (2018, p. 14, en Botella 2018) señala que *“la ciencia ficción nos permite imaginar y visitar el mundo, o los mundos, del futuro. Muchas veces, la ciencia ficción de hoy se convierte en la ciencia real de mañana. De hecho, la ciencia continuamente abre nuevas puertas del conocimiento. Lo que antes parecía imposible, muchas veces se vuelve realidad luego. Los teléfonos, los automóviles, los aviones, los antibióticos, los satélites, los cohetes, los ordenadores, internet, los móviles, todos parecían magia en su momento. Ahora, afortunadamente, cada uno de esos descubrimientos e invenciones es considerado normal por las nuevas generaciones. Pronto otros avances como los viajes espaciales, la teleportación cuántica, la transferencia de memorias, la comunicación telepática, la longevidad indefinida, serán probablemente posibles (...)”*.

aunque el desarrollo de la tecnología no tenía el nivel adecuado. No obstante, no debemos olvidar que la transformación se produce si conseguimos un cambio en la mente de la gente, y en muchas ocasiones es preciso un cambio generacional para ello, aunque las nuevas generaciones tienen una capacidad de aprendizaje y adaptación a la tecnología que nos hace pensar que los cambios serán aún a mayor velocidad. Es por ello, que, como nos indica Botella (2018):

“en la era de lo digital, de la llegada de inteligencia artificial como nunca antes, en el momento en el que irrumpe con mucha fuerza el IoT (internet de las cosas), en la época donde talento y tecnología se han encontrado como nunca antes, donde predomina la velocidad, de forma atractiva y aceleradamente incrementada, lo crucial es la ‘persona.’”

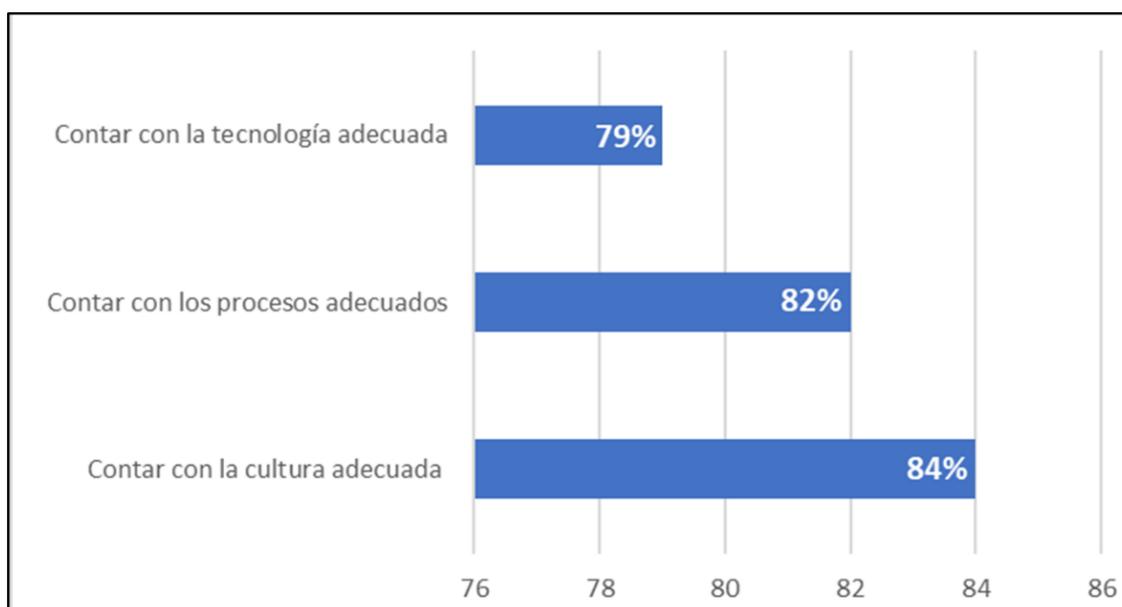
1.2.4.- Transformación digital: su aceleración con la Covid-19.

A pesar de que la frase "transformación digital" lleva más de 10 años diciéndose, lo cierto es que genera escepticismo. Como se indica en la Harvard Business Review Analytic Services (2021), *“el 26% de los ejecutivos encuestados por Harvard Business Review informan que uno de sus mayores retos de la organización es la falta de una estrategia de transformación digital claramente definida”*. No obstante, aunque esa sea la opinión, también se manifiesta que con la Covid-19 se ha intensificado a la necesidad de utilizar la tecnología como un factor para cambiar la forma en que las organizaciones alcanzan sus objetivos.

Los resultados de la Harvard Business Review Analytic Services (2021)⁷⁴ ponen de manifiesto que el éxito de la transformación se basa en tres pilares: cultura, procesos, y tecnología, tal y como se aprecia en el gráfico siguiente donde se da respuesta a la pregunta de cuál es la importancia de los diferentes aspectos en las iniciativas de transformación digital en la organización (identificar 3):

⁷⁴ *“El 79 % de los encuestados expresa que, en el marco de sus iniciativas de transformación digital, atraer nuevos talentos y mejorar las habilidades de las personas, hoy son prioridades más altas que en el pasado. Otro objetivo es fomentar la creación de equipos corporativos y la fidelidad entre los empleados que trabajan desde sus hogares.”* Harvard Business Review Analytic Services (2021)

Gráfico 2.1: Pilares de la transformación empresarial



Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services (febrero 2021) y elaboración propia.

Cada vez se pone más de manifiesto la necesidad de un cambio en la cultura empresarial y la influencia que tienen en este proceso los líderes y la necesidad de que interactúen con el resto de la organización con mayor frecuencia e intensidad que lo hacían anteriormente. La evolución a formas híbridas de trabajo (presencial y teletrabajo) está teniendo una incidencia relevante en las organizaciones y los cambios se producen a una velocidad nunca antes vista, lo que obliga a que los directivos a tener que dedicar más tiempo a comprender mejor cual es el estado de sus empresas para enfocar adecuadamente la estrategia de transformación de estas. En los modelos de cambio más avanzados actualmente se introducen lo que se denomina “equipos X” cuyos miembros tiene una visión transversal al estar formados por personas de distintos departamentos que analizan los pasos a seguir en el proceso de transformación empresarial.⁷⁵ Este es uno de los elementos que se apuntan como un elemento de mejora y aportación a los modelos de cambio y en concreto al de Kotter (2014). Es un ejemplo que supera el concepto de redes que incorpora Kotter (2014) cuando actualiza su modelo en su libro “Accelerate”. De los resultados de la encuesta e informe de Harvard Business Review Analytic Services (2021) se puede inferir que según ha ido avanzando la tecnología y la velocidad a la que se producen los cambios, el elemento

⁷⁵ “Estos equipos reúnen información no solo de múltiples partes interesadas internas, sino también de expertos externos a la empresa, incluidos los competidores que pueden colaborar en proyectos seleccionados que ofrecen beneficios para ambas partes. “El trabajo de un equipo X es trascender los límites”, explica. “Una estructura de aprendizaje adaptable orientada hacia el exterior que una diferentes partes de la organización y el ecosistema más amplio puede fomentar el desarrollo de nuevos modelos de negocio, productos y procesos. Los equipos X también pueden ayudar al liderazgo sénior a aprender a construir a partir de los aportes de diversos grupos para trazar la estrategia de la empresa”. Harvard Business Review Analytic Services (2021).

más relevante es el cambio cultural ganando terreno al cambio en procesos y siendo la tecnología un medio y no un fin en sí mismo.

Como conclusión con relación al efecto que el Covid-19 está teniendo en la transformación digital y todos los procesos de transformación empresarial, se indica en el referido informe que *“la pandemia ha hecho que se replanteen los objetivos empresariales de las empresas de todos los sectores industriales y regiones geográficas. Los efectos persistentes de la pandemia están obligando a los ejecutivos a volver a examinar y revisar los planes de transformación digital, incluida la velocidad a la que las organizaciones digitalizan los sistemas empresariales y automatizan los flujos de trabajo.”* (Harvard Business Review Analytic Services, 2021, p. 8). Una vez más se confirma que la velocidad de los cambios es cada vez mayor y a mayor intensidad, lo cual requiere de modelos de gestión del cambio ágiles y su aplicación en una visión prospectiva de cara al futuro.

La pandemia a nivel mundial provocada por la Covid-19 ha hecho que se originen una serie de cambios (algunos temporales y otros duraderos) que marcaran un antes y un después. Dentro de los cambios que perduraran en el tiempo tenemos como más destacadas la aceleración de la transformación digital, el teletrabajo, y la preocupación por la resiliencia de las organizaciones. (Urarte, 2020).

1.3.- Modelos de negocio

Las empresas reaccionan a los cambios tecnológicos avanzando hacia una menor burocracia, reduciendo el impacto que ésta tiene en los cambios de procesos y en la respuesta a las demandas cambiantes de los clientes (Semler, 2009). Esta reacción nos lleva a organizaciones más horizontales donde la jerarquía tiene menos peso. Otro de los cambios que impactan en los modelos de negocio es la transformación que están teniendo los empleados de las empresas que se transforman en trabajadores del conocimiento provocando un cambio en las relaciones laborales exigiendo un tipo diferente de gestión (VPRO Tegenlicht, 2015). En este contexto, las empresas buscan diferentes modelos de negocio en los que se crean nuevos valores, incluida la economía circular (Jonker, 2014). En ese entorno cambiante constantemente y a una velocidad de vértigo, uno de los retos para las empresas es como entender y aprovechar la revolución tecnológica (Schwab, 2016). Estamos ante la necesidad de nuevos modelos de negocio que permitan aprovechar el entorno digital. Hay un consenso generalizado en el hecho de que o se produce una transformación empresarial con el consiguiente cambio de modelo de negocio o el riesgo de perder peso en el mercado e incluso desaparecer es la alternativa.

Los modelos de negocio tradicionales han entrado en crisis y requieren de cambios sustanciales. Los riesgos e incertidumbres son cada vez mayores, lo cual requiere de una

especial sensibilidad para gestionarlos. Si a esta situación le añadimos la velocidad de los cambios, podemos concluir que cuanto mayor es la incertidumbre mayor tiene que ser la agilidad.

“El denominador común que impera tiene que ver con la velocidad. La velocidad del cambio en la tecnología, pero también en los modelos de negocio y en la cultura organizacional. El éxito en gran parte de Estados Unidos y con especial énfasis en Silicon Valley se debe a que a un error no le llaman fracaso. El error es parte de la experiencia, sin la cual no podrían alcanzar el siguiente nivel de desarrollo y por supuesto de aprendizaje. Por lo tanto, las organizaciones, sino se apuran en abrazar el cambio y si no innovan, están destinadas al fracaso por grandes que sean” (Stalman, 2016).

Existen innumerables acontecimientos que obligan a cambiar los modelos de negocio. Algunos impredecibles y otros esperados e ignorados. Entre los impredecibles nos encontramos con los llamados “*cisnes negros*” que nos ayudan a comprender mejor la aleatoriedad. La metáfora del cisne negro se basa en un suceso no esperado y que tiene un gran impacto, aunque una vez que ha acaecido se intenta analizar de forma retrospectiva haciendo que parezca predecible o explicable. Como nos indica Taleb (2008) a menudo tratamos erróneamente de predecir los sucesos causados por la incertidumbre. La metáfora del cisne negro tiene tres características que impactan en los modelos de negocio:

- Es un evento extraño, raro.
- Produce un efecto dramático.
- Se intentan buscar explicaciones a lo ocurrido.

Pero hay otros elementos a considerar que sí que pueden ser predecibles pero que son ignorados. Se trata de los llamados rinocerontes grises (Gray Rhino)⁷⁶ que son una amenaza de gran impacto, pero no considerada (Wucker, 2017). No estamos por tanto ante sorpresas aleatorias más propias del cisne negro, sino que el acontecimiento ocurre después de haber tenido conocimiento de advertencias y pruebas visibles. Podemos ver la nube de polvo en el horizonte antes de que aparezca el rinoceronte. Entre los ejemplos de ‘*gray rhino*’ encontramos el efecto y consecuencias que para el modelo de negocio de la música tradicional supuso el intercambio de archivos.

Es evidente que en entornos estables únicamente es necesario gestionar, pero en la actualidad los cambios son cada vez más frecuentes y a mayor velocidad, muchos de ellos

⁷⁶ Ejemplos de ‘*Rinocerontes Grises*’ son el estallido de la burbuja inmobiliaria en 2008, las devastadoras consecuencias del huracán Katrina y otras catástrofes naturales, las nuevas tecnologías digitales que trastornaron el mundo de los medios de comunicación, la caída de la Unión Soviética... Todo ello era evidente con mucha antelación.

no son una evolución sino un proceso disruptivo. Podríamos nombrar muchas empresas que estaban en una posición privilegiada en su sector pero que no supieron ver venir los cambios y la velocidad de los mismos, y no se adaptaron o transformaron. Algunos ejemplos son conocidos:

1. La fotografía digital hizo cambiar su modelo de negocio a muchas empresas, sobre todo japonesas, como Kodak. Incluso algunas como Konica Minolta (nacida en 2003 de la fusión de Konica y de Minolta, cuya historia se remonta a 1873) anunció que dejaría de producir cámaras fotográficas y así lo hizo en 2006, abandonando la línea de negocio de la fotografía.⁷⁷
2. El negocio de la música ha cambiado. Incluso se ha marchado de las tiendas tradicionales, aquellas que empezaron vendiendo vinilos y luego pasaron a los CD's y a los DVD's. Ha pasado a descargas de internet, intercambios en la red, streaming... Todo ello ha acabado con empresas dedicadas a la venta de discos. Algo muy parecido ha ocurrido con las tiendas de videos con la aparición de la oferta digital como Netflix, Prime Video, HBO, etc.
3. Otro ejemplo lo encontramos en Blockbuster, empresa especializada en alquiler de películas de cine y videojuegos a través de tiendas físicas, servicios por correo y video bajo demanda. Los cambios tecnológicos propiciaron la aparición de otras formas de acceder a los contenidos que ofrecía Blockbuster, tales como el consumo electrónico como el alquiler por correo de Netflix y los servicios de video bajo demanda en internet. Se da la circunstancia de que Blockbuster tuvo la oportunidad en el año 2000 de haber comprado Netflix por algo más de 50 millones de dólares, pero lo rechazó porque veía más rentable que los clientes acudieran hasta la tienda. Netflix superó el número de suscriptores y Blockbuster desapareció del mercado (Helft, 2007).

El no haber sido capaces de prever los cambios tecnológicos y su posible impacto en los modelos de negocio de sus empresas suele tener un común denominador basado en una serie de comportamientos que conducen al fracaso. En este sentido es ilustrativo lo recogido por Finkelstein (2003):

⁷⁷ Sala (2009) añade: *“La integración de Konica y Minolta se produjo en 2003 y creó un gigante con unas ventas anuales superiores a los 8.000 millones de dólares. Konica aportó el negocio de las películas fotográficas y lentes y ópticas; y Minolta, las cámaras de impresoras. (...) Minolta estaba muy afectada por el impacto de las cámaras digitales mientras que a Konica el negocio de los carretes todavía le funcionaba (...) pero se impuso la nueva generación de fotografía, como sucedió en su día con la telefonía móvil.*

1. La empresa y los directivos se ven como dominadores de su entorno y sus mercados.
2. Los directivos no saben establecer una frontera entre los intereses de la empresa y los suyos propios.
3. Los directivos creen que tienen todas las respuestas
4. Los directivos acaban implacablemente con todo aquel que no comulga al cien por cien con sus ideas y proyectos.
5. Los directivos son portavoces consumados de la empresa y están obsesionados con la imagen de la misma.
6. Los directivos infravaloran los grandes obstáculos a los que han de enfrentarse.
7. Los directivos se apoyan tozudamente en lo que funcionó en el pasado.

Las empresas actualmente deben adaptarse a un entorno volátil e imprevisible. Esto nos lleva a poder manifestar que estamos en un entorno VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity)⁷⁸. En este escenario es en el que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su planificación estratégica y su actividad presente.

El entorno VUCA está presente en infinidad de sectores profesionales como el de los servicios, industria, tecnología o banca en el que los avances tecnológicos o las fluctuaciones propias del mercado económico son los causantes de la inclusión de las organizaciones en este tipo de entornos.

En el entorno VUCA la estrategia debe centrarse en el conocimiento y la predictibilidad abordándolo desde dos perspectivas:

- Formación constante: actualización inmediata de los conocimientos debido a los rápidos cambios tecnológicos.
- Capacidad para afrontar los cambios y hacer frente a los problemas y dificultades que se presentan. Es imprescindible trabajar valores como el esfuerzo y la perseverancia.

Las dos perspectivas indicadas son de utilidad para abordar los retos del entorno VUCA. En este sentido, siguiendo a Johansen (2013, pp. 10-11), se pone de manifiesto la necesidad de un líder positivo que sea capaz de contrarrestar VUCA con las siguientes acciones:

⁷⁸ El concepto VUCA fue creado por el U.S. Army War College para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. Fue utilizado por primera vez por los soldados norteamericanos en los años 90 y más adelante se empezó a usar para describir el contexto en el que se encuentran las empresas y organizaciones a partir de la crisis financiera mundial de los años 2008 y 2009.

- a) Abordar la volatilidad con una correcta visión de futuro (V).
- b) Afrontar la incertidumbre con conocimiento, formación, actualización constante, en definitiva con entendimiento (U).
- c) Aportar claridad, simplicidad y sencillez en la ejecución de tareas y acciones dentro del seno de la organización (C).
- d) Acabar con la ambigüedad con agilidad, con una rápida capacidad de reacción ante los imprevistos que sucedan y que atenten contra la planificación estratégica de la organización (A).

Estamos ante un nuevo paradigma del ecosistema con grandes cambios que demandan mayor flexibilidad de horarios, externalización, mayor actividad, inmediatez... Como siempre ha ocurrido, los cambios nos llevarán a un futuro nuevo. Lo que actualmente sucede es que el factor tecnológico hace que la velocidad del cambio sea ahora mucho mayor, y que la capacidad de adaptación deba acelerarse.

En este sentido, Peters et al. (2011) señala que “la utilización crónica de la metáfora militar hace que la gente se olvide repetidamente de un tipo distinto de organización: aquel en que se valora la improvisación en lugar de la previsión, se insiste en las oportunidades y no en las limitaciones, se descubren nuevas actividades en vez de defender las pasadas, se valoran las disputas más que la serenidad y se fomenta la duda y la contradicción en lugar de la fe”.

1.4.- Transformación empresarial

Las transformaciones empresariales no son nada nuevo ya que llevan produciéndose desde mediados del siglo XVIII, así lo recoge Deane (1968, p. 7) al indicarnos que:

“el camino de la opulencia pasa por una revolución industrial. Un proceso continuo de desarrollo económico, que permita a cada generación confiar (aparte de las guerras y las catástrofes naturales) en la posibilidad de gozar de niveles de producción y consumo superiores a los precedentes”.

Bajo este concepto, podemos identificar cuatro revoluciones industriales y cada una de ellas ha dado lugar a cambios y transformaciones empresariales (y sociales) relevantes. Desde la que conocemos como la primera revolución industrial (1750-1850), con la cual se mecanizó la producción agrícola e industrial con el uso del agua y el vapor, pasando por la segunda revolución industrial (1830-1914) que consiguió introducir la producción en masa a través del uso de la energía eléctrica, y la tercera revolución industrial (mediados del siglo XX) gracias a la cual se consiguió automatizar la producción con el uso de la electrónica y las tecnologías de la información, hasta llegar a la época actual en la que nos encontramos

en la cuarta revolución industrial en la que confluyen a la vez varias tecnologías cuya línea divisoria no siempre queda clara, y que en muchas ocasiones lo que se produce es una fusión de tecnologías que eliminan los límites entre ellas. Uno de los aspectos más destacables de la cuarta revolución industrial es que a diferencia de las tres anteriores en las que sólo una tecnología era la que impactaba en la transformación empresarial (vapor, electricidad, y electrónica respectivamente), en ésta, hay múltiples tecnologías a la vez, lo cual genera mayor complejidad e incertidumbre. Este es otro de los aspectos que debe ser tenido en cuenta en la aplicación del modelo Kotter (2014).

En este entorno de la cuarta revolución industrial, no es de extrañar que haya predicciones que indiquen que el 40% de las empresas de la lista Fortune 500 no existirán en diez años. Y nueve de cada diez de las que estaban hacia mediados del siglo XX, ya no están (Stalman, 2016).

Toffer (1990) pronosticó que uno de los desafíos más importantes al que se enfrentaban las sociedades era el cambio y lo complicado que era advertir que el cambio está en camino o que cuando llega, las organizaciones no se percatan de ello y son sobrepasadas por las distintas manifestaciones que el cambio adopta. Este era entonces y sigue siendo el peligro al que las organizaciones se enfrentan.

Drucker (1954) enfocaba el futuro a partir de predicciones de forma que las decisiones de hoy darán los resultados de mañana, incluso tildaba a dichas predicciones como “conjeturas” aunque basadas en una valoración racional de una gama de posibilidades (Drucker, 1954, p. 116). Pero no únicamente se trata de disponer de las mejores predicciones, sino de la cultura del “darse prisa” que va mucho más allá de la velocidad de los cambios, (Drucker, 1954, pp. 94-95) y para ello es necesario aprender a aprender, o incluso llevar a cabo una profunda modificación que comporte destrucción, eliminación de procesos, acciones, experiencias del pasado... Es lo que prefiero llamar *“desaprender para aprender”*.

Transformar supone cambiar, la historia está llena de cambios. Un ejemplo de ello lo encontramos en Tom Peters que en una conferencia que impartió en Madrid en 1999⁷⁹ *“renegaba de la excelencia”* indicando *“me interesa lo interesante, lo raro y extravagante, porque es lo que va a tener éxito”*. Es un avance en lo que él llamaba el círculo de la innovación poniendo énfasis en la reflexión estratégica. Un primer avance de lo que hoy llamamos cambios disruptivos.

Las iniciativas de transformación en las empresas están alcanzando niveles muy elevados, de hecho, tal y como muestra el estudio de KPMG (2019, p. 11), *“más del 70% de las organizaciones se encuentran inmersas o tienen previsto abordar en el corto y medio plazo cambios profundos en sus procesos y sistemas, para alinearlos con las mejores prácticas*

⁷⁹ Polo, A, (1999). Tom Peters reniega de la excelencia. Expansión, 25 mayo 1999.

del mercado". Una de las características más relevantes que fuerza a llevar a cabo los cambios profundos es la rapidez con que cambia el mercado, donde aparecen constantemente nuevos "players" y modelos de negocio disruptivos, lo que obliga a las empresas a adaptarse e intentar anticiparse a los cambios, intentando alcanzar elevados niveles de eficiencia y escalabilidad. Tal y como muestra el referido informe de KPMG, las nuevas tecnologías serán una de las principales palancas de transformación en los próximos años, de tal forma que:

"la digitalización de las actividades de carácter transaccional mediante el uso de Robotics Process Automation (RPA) combinada con soluciones de Machine Learning, o la Inteligencia Artificial para el tratamiento de grandes volúmenes de datos no estructurados, permitirá crear modelos de reporting y análisis mucho más avanzados". (KPMG, 2019, p. 18).

A todo ello habrá que unir las soluciones que aporta el "cloud" tendente a procesos más simples y automatizados.

En la actualidad se están produciendo cambios disruptivos (los ha habido también en otros periodos, pero ahora se producen con mayor velocidad e intensidad). En este punto deberemos tener presente que el concepto de cambio disruptivo no es nuevo, fue utilizado en 1995 por Christensen, profesor de la Harvard Business School, haciendo referencia a la transformación de los modelos de negocio y el valor de la conexión a través de la tecnología y la innovación empresarial. Como suele suceder cuando se acuñan términos relevantes, la evolución los suele llevar más allá, de tal forma que hoy en día cuando hablamos de disrupción ya no nos referimos únicamente a los cambios tecnológicos sino también a la globalización, la macroeconomía o los cambios demográficos y sociales que son un ejemplo de ellos. De hecho, en el estudio de EY (2016) se realiza un análisis de las tres causas fundamentales de la disrupción: 1) Tecnología, 2) Globalización, 3) Demografía.⁸⁰ En este mismo informe de EY se presentan las ocho macrotendencias:

- 1) Las industrias se reinventan: En los sectores tradicionales aparecen los que hemos venido en llamar "intrusos". Son nuevos actores cuya actividad nada tiene que ver con el sector en el que tradicionalmente operan.

⁸⁰ EY (2016). El lado positivo de la disrupción: "1) Tecnología: La disrupción se asocia a un contexto relativamente reciente relacionado con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), pero los avances tecnológicos han impulsado grandes cambios en las sociedades durante siglos: desde la Revolución industrial a la Revolución Tecnológica, pasando por las relacionadas con el uso de la realidad virtual, el Internet de las Cosas (IoT) o la Inteligencia Artificial (...). 2) Globalización: La globalización se ha acelerado en las últimas décadas gracias a la liberalización del comercio y el crecimiento de los mercados emergentes. Estos factores alteran e influyen en los modelos de negocio existentes, ya que crean nuevos competidores, reordenan las cadenas de suministro y reducen los niveles de precio. 3) Demografía: (...) factores como el envejecimiento de la población, la mayor presencia de los millennials en el ámbito laboral, o los procesos de urbanización de las ciudades requerirán de nuevas estrategias y modelos de negocio."

- 2) El futuro de lo inteligente: según el informe de EY (2016), *“las inversiones destinadas a IA han aumentado casi siete veces en cinco años, pasando de 45 millones de dólares en 2010 a 310 millones de dólares en 2015. Además, se ha detectado una implantación generalizada de la robótica y para 2020 se prevé que el gasto en este desarrollo alcance los 67.000 millones de dólares”*. Revisada la información sobre la inversión en IA en 2020 a partir de Fernández (2021), se confirma que en 2020 casi se alcanzó la cifra de 68.000 millones de dólares, siendo la procedente de inversores privados la más elevada, como puede apreciarse en el anexo 4 de esta tesis.
- 3) El futuro del trabajo: La inteligencia artificial está influyendo directamente en los puestos de trabajo, incluso en los no manuales y cualificados, apareciendo tendencias como *“gig economy”* en los que trabajadores ‘freelance’ aportan mano de obra en actividades temporales y concretas, o como *‘machine economy’* en que la IA y la robótica sustituyen a la mano de obra tradicional pudiendo dar lugar a ocupaciones que hoy aún no conocemos.
- 4) La revolución conductual: la transformación digital que está desarrollando la sociedad y la economía en general, comporta un cambio en el comportamiento y en la conducta de los individuos. En este sentido, se identifica que gran parte de los desafíos de la humanidad son consecuencia del comportamiento humano y que su conducta es fundamental para mitigar sus efectos, es por ello que la revolución conductual se observa cada vez en la gran mayoría de sectores, como salud y bienestar, nuevas start-ups ayudando a las personas a desarrollar comportamientos saludables, o, incluso en el sector energético promoviendo iniciativas para desarrollar un consumo sostenible.
- 5) Un consumidor con más poder: El estudio de EY (2016) muestra como el consumidor actual es más exigente ya que dispone de más información para la toma de decisiones, lo cual lleva a las empresas a generar experiencias que sean capaces de atraer y mantener a sus clientes. En el estudio se remarca que las organizaciones B2B tendrán que adoptar técnicas B2C *“ya que sus clientes corporativos quieren el mismo nivel de protagonismo y de poder, en relación con sus proveedores y distribuidores, que los que reciben los consumidores individuales.”*
- 6) Un mundo cada vez más urbano: El aumento de población esperado en regiones de Asia y África requerirá de mega-ciudades que se expandan requiriendo mayores infraestructuras que a su vez deberán ser sostenibles.

Adicionalmente el cambio climático ejercerá una presión sobre la viabilidad de las ciudades enfocándose sus infraestructuras a la sostenibilidad. Esta tendencia obligará a las ciudades que están en los mercados maduros, como es el europeo, a una adaptación y mejora de las infraestructuras actuales.

- 7) La reinención de la sanidad: *“La disrupción digital y la sostenibilidad económica están generando una revolución, o incluso, la reinención de la asistencia sanitaria”*. El impacto de factores como el envejecimiento de la población, estilos de vida sedentarios, cambios demográficos, etc., requieren de una serie de cambios urgentes, como pueden ser el desarrollo de aplicaciones o la implicación del cliente (paciente). La industria sanitaria es un sector donde el concepto de ‘intrusos’ es imprescindible, ya que sectores en principio alejados del sector de la salud, como pueden ser tecnología o telecomunicaciones, están entrando fuerte en el sector sanitario.
- 8) Un planeta lleno de recursos: Sin llegar a la teoría malthusiana en relación con los recursos, sí que se observa que las tendencias demográficas de aumento de la población mundial incrementan las limitaciones de los recursos naturales. No obstante, *“una convergencia en materia de energía, baterías, tecnología inteligente y transporte está impulsando la creación de soluciones innovadoras, integradores y conectadas con un gran potencial de disrupción: la cuarta revolución industrial en los recursos naturales.”* Recientemente, otros factores como la pandemia de COVID-19 o conflictos bélicos con impacto en los recursos naturales, pueden llevar a tener que desarrollar soluciones tanto a nivel tecnológico como organizativo, e incluso corporativo de muchas empresas de forma acelerada.

El estudio de EY (2016), nos marca las macrotendencias destacando la velocidad a la que se están produciendo los cambios y la interconexión de estos debido a la globalización y a la facilidad de comunicación y de obtener información de forma rápida actualmente. Estas tendencias ponen de manifiesto lo relevante que es disponer de modelos de negocio y de cambio liderados de una forma estructurada como puede ser el modelo de gestión del cambio de Kotter (1996 y 2014). Con la situación de la crisis sanitaria a nivel mundial provocada por la pandemia del COVID-19, así como por el impacto de conflictos bélicos en áreas relevantes de recursos naturales, aún se hace más necesario tener una respuesta estructurada a la transformación digital y la velocidad a la que se producen los cambios. A todo ello habrá que añadir que algunos impactos han llegado para quedarse, como anticipa Urarte (2022b) al destacar que la

transformación digital se acelerará aún más, y otros factores como la resiliencia de las organizaciones y la sostenibilidad serán un eje estratégico de vital importancia, manteniendo siempre al cliente en el centro de todas las decisiones.

2.- Aplicación del modelo Kotter a la realidad actual de la transformación de las empresas por el factor tecnológico.

2.1.- Impacto de la velocidad de los cambios

La velocidad de los cambios continúa incrementándose, tal y como lo recoge Kotter (2012) en el nuevo prólogo de *“Leading Change”*, previo a la revisión de su modelo en 2014 a través de *“Acceletate”*. En la misma línea lo encontramos en otras publicaciones del autor tales como *“Liderar el cambio. Por qué fracasan los intentos de transformación”* (Kotter 2016); *“Lo que de verdad hacen los líderes”* (Kotter, 2005, 2018); *“Aquí hacemos las cosas así”* (Kotter & Rathgeber 2016). No obstante, Kotter (2012) considera que los errores que se comenten cuando se decide acometer grandes cambios siguen siendo los mismos que en el pasado, y ello no es debido a que los directivos no hayan aprendido nada en las últimas décadas, sino a que los retos que han de superar han crecido más rápido que sus habilidades.

Los cambios se están produciendo a una velocidad de vértigo, tal y como podemos observar a través de la aplicación de la “ley Moore”⁸¹ y de la observación de como cada vez en menos tiempo alcanzan su madurez e impacto las nuevas tecnologías. Ello da lugar a que se produzcan ideas nuevas que revolucionan la industria, un ejemplo de ello es cómo alguien imaginó y luego desarrolló la idea de que un coche tenía que ser un ordenador con ruedas y comenzó la transformación de la industria de la automoción. Y al igual que en este sector no quedan ámbitos de nuestra existencia que no estén siendo afectados por la tecnología (Stalman, 2016).

A estas alturas estaremos todos de acuerdo que la velocidad de los cambios es cada vez mayor, y en medio de la preparación de esta tesis se ha producido un acontecimiento mundial sin precedentes recientes. El impacto del coronavirus (Covid-19) en la sociedad y en las empresas hace prever una aceleración aún mayor de la esperada y su impacto en las empresas. Dado que el impacto ha sido de una relevancia inesperada, su repercusión a nivel empresarial va a suponer romper con algunos paradigmas.

⁸¹Gordon Moore, cofundador de Intel, el gigante informático, constató que la aceleración tecnológica y la optimización de la tecnología en términos de tiempo, costes y espacio, tal que cada dos años se duplican las capacidades tecnológicas y los cambios, reduciendo a su vez los costes. La velocidad a la que evoluciona la tecnología crece de forma exponencial cada año.

En este sentido, siguiendo a Conde (2020), presidente de Seeliger y Conde, podemos afirmar que con la Covid-19 los cambios que se estaban produciendo con relación a los perfiles que precisaban las empresas sufrirán una aceleración dando lugar a una nueva forma de liderar el cambio lo cual puede dejar parcialmente reducida la aplicación del modelo Kotter.

Conde (2020) nos indica que las empresas van a requerir perfiles con un denominador común: “rapidez en la ejecución” de tal forma que se orientará más a una mayor capacidad de decisión y menos consenso. Las empresas se gestionarán con comités más reducidos con más mando y más acción. Sus gestores y todo el equipo cuentan con las nuevas tecnologías que ayudan a hacer las cosas de forma más fácil y productiva. En esta línea Conde (2020) nos orienta hacia un cambio en la mentalidad general debido a:

- a) **“Uso de las tecnologías”**. Aparece otra forma de potenciar la comunicación: la video conferencia surge como una herramienta alternativa a la comunicación personal. Las reuniones son más puntuales, más concretas, más precisas, se optimiza el tiempo dedicado a los asuntos.
- b) **“Teletrabajo”**. Las empresas no acababan de dar el salto a esta modalidad de trabajo. Únicamente las tecnológicas, algunas *“start up’s”*, y algunas multinacionales lo permitían. Es evidente que la tecnología lo hace posible para muchas actividades. Esto puede producir un cambio radical en la estructura de las oficinas, sus espacios físicos, compartir ubicaciones, etc. Pero esto es una línea de investigación que daría para otra tesis por lo que lo hacemos sólo a nivel indicativo de los cambios.
- c) **“Capacidad de escucha”**. La gestión se generará de *“bottom up”* frente al *“top down”*. El buen gestor será el que más escucha y no el que más manda.
- d) **“Liderazgo”**. Cada vez el liderazgo unipersonal se va reduciendo de forma que avanzamos en el liderazgo en red. Escuchar, estar conectados, comités reducidos, y toma de decisiones con rapidez en la ejecución. *“El mundo digital nos acerca más a los jóvenes y se crearán ‘shadow boards’ de ‘millenials’ entre un grupo diverso de ‘high potentials’ dentro de la compañía que asesore sobre proyectos concretos”*

En esta misma línea de investigación focalizada en el liderazgo del cambio encontramos a Jordan & Sorell (2019) que ha realizado una investigación de los cambios que se producen a través de los *“shadow boards”* (comités en la sombra). Jordan & Sorell (2019) analizan lo ocurrido en Gucci y en Prada en el periodo de 2014 a 2018. Gucci creó el comité en la sombra de *‘millenials’* mientras que Prada siguió con su modelo de liderazgo y gestión tradicional. Los resultados fueron evidentes y contrapuestos. Mientras que Gucci creció un 136% desarrollando una estrategia de transformación digital Prada sufrió una caída de

ventas del 11,5% en el mismo periodo⁸². Es un claro ejemplo empírico de como la transformación digital contribuye a la transformación de las empresas potenciando su desarrollo de forma rápida siendo una ventaja competitiva frente a las empresas de su sector.

En el mismo estudio de Jordan & Sorell (2019) se recogen una serie de casos que muestran como la creación de los comités en la sombra contribuyen a la transformación de las empresas. A modo enunciativo encontramos:

- **Reinvención del modelo de negocio:** French Accor Hotels tenía una fuerte presión de Airbnb y creó un nuevo modelo de negocio a través de la creatividad y enfoque del '*shadow board*'
- **Rediseño del proceso:** Stora Enso, empresa finlandesa de papel y embalaje, rediseño la asignación de tareas que realizaba el comité ejecutivo a través de un comité en la sombra. El resultado fue un gran éxito en la reducción de plazos en el proceso de la cadena de suministro.
- **Transformación organizacional:** GroupM India, llevó a cabo la transformación digital y cultural a través de la creación de un comité en la sombra que denominó YCO (Young Committee).

Aunque los comités en la sombra puedan suponer un elemento nuevo en el liderazgo del cambio que desarrolló Kotter, podemos intentar encontrar algunas similitudes en el sentido de que crean un pequeño grupo que podríamos encuadrarlo en la fase dos del modelo de Kotter aunque el liderazgo que ejercen es distinto al que él plantea, ya que los '*shadow boards*' tienen el apoyo de la alta dirección pero un margen de actuación amplio, llevándoles a la rapidez en la ejecución y superando otras fases del modelo de Kotter. Son creativos, impacientes, prefieren la inmediatez, si no es el camino adecuado no pierden tiempo en profundizar, deciden rápido e implementan aún más rápido.

El modelo de Kotter (1996 y 2014) ha dado lugar a que algunos estudiosos de la materia examinaran los procesos de cambio en una serie más amplia de circunstancias. Recordemos que Kotter (1995) escribe su artículo en la Harvard Business Review en un periodo en el que la transformación de los negocios se analizaba en términos de reingeniería de procesos, gestión de la calidad total, reorganización y cambio tecnológico, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles. Entre los autores que revisaron y ampliaron la visión de los modelos de gestión de cambio, podemos destacar a Senge (1991), o a Liker &

⁸² Jordan & Sorell (2019) señalan que "*Gucci's sales have since grown 136% — from 3,497 million Euro (FY2014) to 8,285 million Euro (FY2018) — a growth driven largely by the success of both its internet and digital strategies. In the same period, Prada's sales have dropped by 11.5%, from 3,551 million Euro (FY2014) to 3,142 million Euro (FY2018)*".

Franz (2011), cuyos trabajos están centrados en la gestión del cambio de las organizaciones en condiciones complejas y caóticas. Es por ello, que su análisis y conclusiones contribuyen a mejorar el modelo de Kotter (1996 y 2014) y su adaptación a la realidad actual donde nos encontramos con “cisnes negros” como la Covid-19, situaciones bélicas inesperadas, dificultades de producción derivadas de los modelos de globalización, o restricciones en productos energéticos fundamentales para la producción empresarial, entre otros. Es en este sentido que tanto Senge (1991), como Liker & Franz (2011) concluyen en su análisis que, dado que hay elementos o fuerzas que no pueden ser planificadas por ser caóticas, complejas e inesperadas, tanto en el tiempo como en intensidad, el cambio no puede ser descrito como lo hace Kotter (1996) de forma secuencial y, por ello, proponen que la descripción del cambio y su gestión sea de forma cíclica.

2.2.- Nuevos modelos de negocio.

En 2015, Goodwin⁸³, vicepresidente de Havas Media, comentó que *“Uber es la compañía de taxis más grande del mundo y no tiene vehículos. Facebook es el propietario de medios más popular del mundo y no crea contenido. Alibaba es el minorista más valioso y no tiene inventario. Y Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento del mundo y no tiene propiedades inmobiliarias. Algo interesante está pasando”*. Estamos ante la irrupción de nuevos modelos de negocio propiciados por lo que se ha denominado innovación disruptiva que supone una ruptura en relación con los productos y/o procesos existentes hasta ese momento. La disrupción transmite la idea de destruir el “statu quo”.

Los nuevos modelos de negocio se ven directamente influenciados por la tecnología que es el elemento transformador y, que, a diferencia de procesos de transformación anteriores, va a mayor velocidad y con una aceleración cada vez mayor. La tecnología impulsa la optimización de procesos, automatiza servicios, reduce o elimina intermediarios entre oferta y demanda, aunque en algunos casos crea otros a través de las plataformas digitales. Todo ello es consecuencia de la innovación disruptiva que indicábamos anteriormente.

Anteriormente hemos comentado las distintas tecnologías⁸⁴ que impactaban en los modelos de negocio, pero el proceso es similar al que se produce en cualquier momento de cambio:

- 1) Se produce un avance científico,
- 2) Que se materializa en una nueva tecnología,
- 3) Que llega al mundo de los negocios,

⁸³ Citado en Gransky, L. (2027). “Modelos de negocio disruptivos”. Informe 2017, Fundación Innovación Bankinter. p. 11. Recuperado en https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+negocio+disruptivos_Resumen/. Consultado el 18/02/2020.

⁸⁴ Para ampliar la información ver informes de PWC (2019) o EY (2016) citados.

4) Y cambia la organización económica y/o social.

La generalización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el big data y los avances y nuevas tecnologías citadas están provocando la tendencia a la transformación de los modelos de negocio en digitales. “Todos los negocios se están transformando en digitales -saliendo de la curva industrial- y muchos de los que nacen ahora lo son ya desde el comienzo” (Meller, 2017, p. 24).

Tenemos ejemplos muy claros como ha sido el desarrollo de las comunicaciones (telégrafo, teléfono, fax...), internet, Smartphones, ... Los avances de la tecnología han propiciado que elementos que en su día fueron innovadores y punteros hayan desaparecido o quedado totalmente obsoletos. A continuación, detallamos algunos ejemplos:

- Las cabinas de teléfono, el teléfono de disco, o el contestador automático, han sido sustituidos por pantallas táctiles y flexibles, tecnología 5G de transmisión de datos, smartphones.
- La cámara analógica y el carrete que han sido sustituidos por la cámara digital.
- El reproductor del cassette y la cinta magnética que en su día fueron una alternativa al disco de vinilo fue sustituido por el disco compacto (CD).
- El walkman como reproductor de audio portátil desaparece con la llegada de los sistemas de compresión y los reproductores de MP3 y MP4.
- El VHS y el DVD decaen y desaparecen con la llegada de internet y las plataformas de video como Netflix o HBO.
- El diskette empleado en los ordenadores como disco de arranque o para almacenar archivos y trasladarlos a otro ordenador desaparece totalmente del mercado con la llegada de otros elementos de almacenamiento externo como el CD-Rom primero y las memorias USB posteriormente.
- Los mapas y guías impresos tradicionalmente editados en papel decaen con la llegada del GPS (Global Positioning System) y su uso a través de los smartphones.
- La máquina de escribir que en su momento permitió prescindir de los copistas y que con los ordenadores ha quedado relegada a un mero objeto decorativo en el mejor de los casos.

Todos los ejemplos anteriores, y muchos más que podríamos enumerar han dado lugar a la transformación de muchas empresas, alguna de las cuales han evolucionado, otras se han concentrado en un segmento de mercado específico y otras no han sabido adaptarse y han desaparecido.

El impacto de la tecnología y la velocidad a la que se está desarrollando e implantando obliga a cambios en los modelos de negocio que afecta a la gran mayoría de sectores, tal y como reflejan De La Torre y Torralba (2017) en el informe de Arcano. En dicho informe los autores exponen los principales impactos en sectores significativos tales como⁸⁵:

- a) **Sector Seguros:** Impacto directo por la tecnología de Inteligencia Artificial (IA) en el seguro de vida, que permitirá optimizar los cálculos actuariales de esperanza de vida. Algo similar y con mayor intensidad se prevé en el sector de seguros diversos donde la Inteligencia Artificial y el vehículo autónomo hará posible eliminar muchas tareas asociadas a la gestión de siniestros. También el seguro de salud tendrá impactos relevantes por las tecnologías relativas a la longevidad. En resumen, según apuntan los autores del informe, *“el sector seguros verá como su modelo de negocio tradicional puede ser reinventado por la tecnología ‘blockchain’. La certificación de la integridad de los datos analizados en los procesos y los nuevos productos que surgirán gracias a esta tecnología, serán los principales impactos. Los ‘smart contracts’ agilizarán los procesos, debido a que, si ocurriera algún evento contemplado en el contrato, se detonaría una acción pertinente, como pudiera ser un envío de información sensible, la transmisión de un activo, o la realización de un pago, todo ello sin la necesidad de intermediarios, y gracias a la naturaleza autónoma de este software. Los ‘smart contracts’ permitirán generar seguros automáticamente ligándose sólo al tiempo que usamos un bien, lo que podría reducir bastante el volumen de negocio asegurador (piénsese en un coche, que se usa de media un 3%). Por último, internet puede agilizar al máximo la forma de suscribir primas y reclamar siniestros, como ha mostrado la aseguradora china Zhong An, que recientemente cotizó en bolsa con una valoración de 10.000 millones de dólares.”*
- b) **Sector distribución:** el desarrollo de la tecnología que permita la llegada de los camiones autónomos impactará en las cadenas de suministro (*supply chain*). El uso de robots puede ayudar a clientes a elegir los productos a través de una *tablet* y su entrega por un robot. En el ámbito de la logística pueden llegar a manipular todo el inventario de productos. Un ejemplo lo vemos en los almacenes de Amazon.
- c) **Sector legal:** *“la profesión de la abogacía experimentará disrupciones a raíz de la automatización (...) donde la Inteligencia Artificial permitirá*

⁸⁵ De la Torre & Torralba (2017): La disrupción tecnológica ya está aquí. Arcano, octubre 2017. pp. 23-31.

optimizar el trabajo ingente que supone el análisis de datos y documentación cuando se genera un caso.”

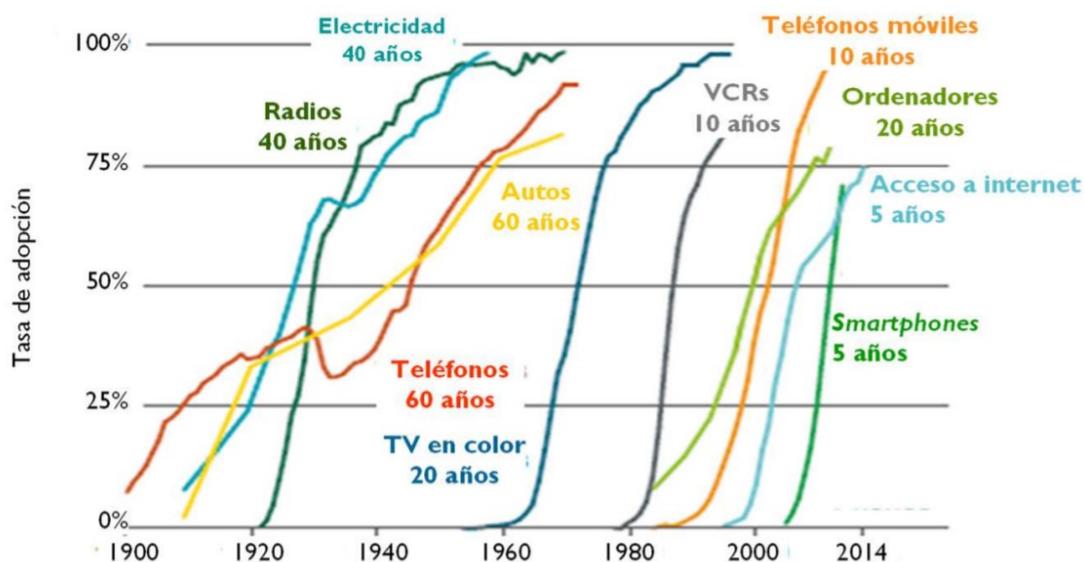
- d) **Sector de la salud:** La Inteligencia Artificial, el IoT y el blockchain permitirán acceder con mayor rapidez y seguridad a los datos de salud desde cualquier dispositivo de forma segura. Será posible que todos los hospitales puedan acceder a la información y lean el historial al instante. El gran reto será la prevención y la investigación. Otras tecnologías como del vehículo autónomo también pronostican la reducción de accidentes, reduciendo la actividad hospitalaria. Se prevé un gran impacto de la tecnología en la longevidad de las personas.
- e) **Sector Inmobiliario:** *“La irrupción del comercio electrónico ya está suponiendo el cierre de locales comerciales, y esta tendencia se agudizará. (...) Sin embargo, el mismo desarrollo del comercio electrónico incrementará la necesidad de centros logísticos.”*

Podríamos seguir con el impacto en otros sectores como el transporte, los medios de comunicación, defensa, auditoría, etc, pero lo que queda evidenciado es que el impacto en la mayoría de los sectores se prevé relevante y con la necesidad de la aparición de nuevos modelos de negocio en todos ellos.⁸⁶ Las consecuencias de estos cambios no tienen por qué ser necesariamente positivas para todos, ya que en algunos casos serán generadoras de desempleo por la vía de desaparición de puestos de trabajo, desigualdad, y tendrán impactos en la educación, en las inversiones, etc. Pero esto daría para el desarrollo de varias tesis que están fuera del ámbito de ésta.

En la figura 2.2 podemos ver como se ha acelerado la adopción de las tecnologías en Estados Unidos en los últimos años, lo cual supone un elevado reto para las empresas en la necesidad de adaptar o cambiar sus modelos de negocio. La adopción de cambios tecnológicos que en el pasado estaba entorno a los 40 años, actualmente se realiza en 5 años, y aún puede reducirse.

⁸⁶ Tal y como se recoge en el informe de Arcano (2017), en el apartado de conclusiones, p. 38: *“las empresas muestran mayor resistencia al cambio tecnológico que las personas, lo que hace necesario que acometan la transformación digital, que consiste en adaptarse al cliente mediante la transformación de modelos de negocio, de producto, y la manera de trabajar, optimizando procesos gracias a la automatización y las tecnologías. No obstante, si siguen así y no evolucionan a la misma velocidad, tendremos una transformación digital 2.0, 3.0... Las compañías que acometan esta transformación digital de manera prematura y exitosa tendrán una ventaja competitiva tremendamente diferencial. La competencia que mata es aquella que no se parece a ti en nada...”*

Figura 2.2: Adaptación de la tecnología en Estados Unidos



Fuente: BlackRock (2014). "Interpreting innovation. Impact in Productivity, Inflation and Investing". Referenciada en informe Arcano (2017)

A la vista de los cambios tecnológicos y la velocidad en que se están produciendo y adoptando en los distintos sectores, debemos plantearnos si el modelo de Kotter (2014) de sus ocho pasos es aplicable directamente a estos procesos. La velocidad a la que se producen los cambios nos lleva a pensar que las fases del modelo no tienen que ser secuenciales, sino que algunas de ellas deben desarrollarse en paralelo, e incluso alguna se puede llegar a obviar. Por otra parte, los procesos de cambio y adaptación han de ser más rápidos y ágiles, lo cual puede obligar a tomar decisiones drásticas para eliminar el impacto de las resistencias al cambio.

2.3.- Dualidad de negocios en el interior de las empresas.

La transformación empresarial ha sido una constante en la historia de los negocios, pero la velocidad de los cambios en las últimas décadas con el impulso de la tecnología nos lleva a percibir claramente un cambio en los modelos de negocio, en la economía y en la sociedad en general. Si en un primer momento, los avances tecnológicos se centraron en automatizar actividades individuales para aumentar la productividad e intentar así ganar en competitividad respecto a las empresas que lo hicieron más tarde o de manera menos eficiente, se evolucionó en un periodo posterior a la mejora de las comunicaciones, conectando a todos los "stakeholders" con el negocio y rompiendo barreras geográficas.

Actualmente, podemos afirmar que la tecnología forma parte del producto, que, unido con la conectividad y la mejora de la productividad, influye y en muchos casos determina el modelo de negocio de las empresas para que puedan sobrevivir y seguir en el mercado.

La irrupción de la tecnología en las empresas y en la economía en general ha hecho posible que aparezcan nuevos modelos de negocio, nuevas empresas con menores cargas estructurales, nuevos actores en los mercados, intrusos que provienen de otros sectores con modelo distintos, etc. Todo ello está llevando al desarrollo de estrategias duales, de forma que la empresa sea capaz de dar respuesta a las necesidades actuales que le exige su mercado tradicional, y a su vez, de forma simultánea se adapta a las nuevas exigencias y necesidades de la demanda cambiante de hoy y del mañana. Este modelo dual gestionado óptimamente puede dar lugar a conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Ante esta situación, la primera cuestión que debemos plantearnos es: “¿en qué consiste un modelo dual?”. En primer lugar, nos encontramos con el negocio tradicional de la empresa, su negocio actual, que seguirá desarrollando y explotando, aplicando una optimización del mismo para conseguir mantener y aumentar su rentabilidad. La dualidad aparece cuando la organización decide también enfocarse a nuevos negocios y oportunidades que tienen un alto componente de innovación, disrupción, productos y servicios radicalmente nuevos.

Tushman (2011) publicó en la Harvard Business Review una investigación que llevó a cabo entre 12 equipos de alta dirección de grandes empresas para contrastar el conflicto entre lo nuevo y lo antiguo, y el tipo de liderazgo para alcanzar el éxito, identificando una forma de liderar que denomina “*ambidestreza*”.

En el referido estudio, se concluye que a pesar de la necesidad de adaptarse a las tendencias que parece pueden venir, y a que la mayoría de los directivos reconozcan la necesidad de explorar nuevos negocios y mercados, casi siempre se pliegan a las exigencias más apremiantes del negocio principal (tradicional) especialmente en tiempos difíciles. En estas circunstancias, el CEO o director general es quien impulsa los nuevos negocios intentando mantener un equilibrio muy inestable entre lo nuevo y lo tradicional, pero en muchas ocasiones acaba cediendo a lo que Tushman (2011) denomina “baronías feudales”, y como resultado un fracaso del modelo. Para evitar la situación de fracaso, propone:⁸⁷

- 1) Desarrollar una identidad global: comprometer al equipo directivo en torno a una aspiración estratégica de futuro. Se precisa ‘*explotar*’ los productos y servicios actuales y a la vez ‘*explorar*’ los que se precisaran en el futuro.

⁸⁷ Es preciso destacar el efecto del conflicto contante que plantea entre lo nuevo y lo antiguo: “*Las empresas prosperan cuando los equipos directivos aceptan la tensión entre lo viejo y lo nuevo y fomentan un estado de conflicto creativo constante en la cima.*”

- 2) Mantener la tensión en la cima: mantener explícitamente la tensión entre las demandas de las unidades de innovación y el negocio principal en la cima de la organización.
- 3) Aceptar la incoherencia: manteniendo múltiples y, a menudo, contradictorias agendas estratégicas. Los estándares de medición para la organización dual en lo referido a los nuevos negocios han de ser distintos de los aplicados al negocio tradicional.

El modelo dual, lo que Tushman (2011) denomina liderazgo “*ambidestreza*”,⁸⁸ requiere de un requisito imprescindible consistente en que lo nuevo sea independiente de lo antiguo. Si lo nuevo está integrado en lo antiguo habrá conflicto entre el negocio tradicional y el nuevo negocio, desde la asignación de capital, recursos, hasta la negociación del proyecto en sí mismo.⁸⁹ Si el nuevo negocio está integrado en el negocio tradicional (o principal) no estamos ante un modelo dual, sino ante un modelo de mejora y optimización del negocio principal. La conclusión más relevante de la investigación llevada a cabo por Tushman (2011) es que más del 90% de las organizaciones duales alcanzan soluciones de innovación disruptivas, manteniendo simultáneamente un excelente desempeño en la explotación del negocio tradicional. La razón por la cual considera que las organizaciones duales tienen un éxito mayor, es porque, aunque puedan tener una estructura que permita la interacción entre ambas organizaciones se evita que éstas se contaminen entre sí. Para ello es imprescindible que exista una coordinación desde la alta dirección que permita al nuevo negocio compartir recursos con la organización tradicional (recursos, financiación, talento, clientes, etc.) pero a su vez mantener una separación entre ambas organizaciones de forma que los procesos, estructuras y culturas distintas no sean contagiadas por el negocio tradicional. Esto permite al negocio principal centrarse en mejorar su operaciones, servicio y atención de sus clientes. Como corolario a la investigación se concluye que las empresas duales son las que se adaptan más rápidamente al mercado, explotando simultáneamente sus negocios actuales de manera eficiente y explorando nuevas oportunidades.

Este modelo dual lo encontramos en la mayoría de los sectores donde la tecnología ha supuesto un cambio muy relevante en los medios de producción, en las comunicaciones, así como en lo que espera el cliente, cada vez más exigente e impaciente (inmediatez). En este sentido, el sector de la prensa impresa en papel es uno de los que más ha evolucionado y se ha visto impactado por la transformación digital. Prensa impresa tradicional como La Vanguardia, El Mundo, El País, ABC, entre otros se han visto obligados a desarrollar su

⁸⁸ Binns (2020), amplía el concepto de “ambidexterity” desarrollando donde opera y porqué.

⁸⁹ Este conflicto entre el negocio tradicional y el nuevo puede llevar a la canibalización y desaparición de las oportunidades que representa el nuevo negocio para la organización, ya que, en sus inicios, el negocio tradicional es el que genera los recursos mientras que el nuevo los consume.

versión digital y dotarla de contenidos que no pueden esperar al día siguiente ya que se les exige inmediatez, además de la pugna que existe entre los medios de comunicación por tener la exclusiva de la noticia antes que el resto. Es un hecho que cada vez se venden menos periódicos en papel y que está aumentando la prensa digital a gran velocidad. Para comprobarlo, sólo tenemos que ver la gran cantidad de medios digitales que han aparecido en los últimos años tales como El Confidencial, El Español, Economía Digital, OK diario, Diario.es, Crónica Global, El Nacional, Publico, etc. (Dispitch.io, 2022). Ello ha obligado a los medios basados en prensa impresa en papel a entrar en un modelo dual donde han lanzado la versión digital del medio de comunicación que convive y comparte (o no) con el medio en papel. En algunos casos la resistencia al cambio ha sido muy radical ya que hay posiciones tradicionales que han tenido que reconvertirse (o desaparecer), llevando a ajustes en reducción de empleados por las nuevas formas de gestionar el proceso de generación de la noticia, el reportaje o la crónica, tal y como lo manifiesta Jiménez (2019) al exponer su gestión en un medio tradicional impreso en papel y la necesidad de ir a la versión digital. Este es un punto relevante que enlaza con el modelo Kotter en relación con la resistencia al cambio y con conseguir una coalición potente para llevar a cabo el cambio, siendo muy relevante la elección del equipo y la coalición para avanzar dentro del modelo dual y gestionar el cambio.⁹⁰

En este sentido, Kotter (2014) incluye el concepto de “sistema operativo dual” indicando que se enfoca en liderar las iniciativas estratégicas para aprovechar las grandes oportunidades o evitar las grandes amenazas.⁹¹ Establece una dualidad que desarrolla como estructura jerárquica, por una parte, y estructura en red por otra, considerando que se aligera con ello la carga de la estructura jerárquica, que se ocupará de lo tradicional mientras que la estructura en red se focalizará en la innovación y el futuro. En forma más divulgativa, lo recoge Kotter (2016), pero poniendo énfasis en que los cambios se dan cada vez a mayor velocidad, lo que no resulta fácil ni de distinguir con claridad ni de manejar adecuadamente. Para el desarrollo explicativo del sistema operativo dual de Kotter (2014) me remito a lo expuesto en el apartado relativo a la evolución del modelo Kotter en el capítulo primero de esta tesis.

⁹⁰ Jiménez (2019, p. 36) expresa que uno de sus errores fue elegir para avanzar en el proceso de cambio a miembros del negocio tradicional (prensa en papel): *“escogí a mis lugartenientes entre la vieja guardia del diario. Pensaba (...) que, si les implicaba en el proyecto, que los resistentes al cambio serían seducidos por las ventajas de un futuro prometedor y que las rivalidades quedarían aparcadas ante la urgencia de nuestra delicada situación. Nada de ello iba a ocurrir”*.

⁹¹ La inclusión del concepto de *“sistema operativo dual”* que realiza Kotter (2014) en el capítulo 2 de *“Accelerate”* parece algo forzada ya que según expone, *“aunque el sistema dual es una idea nueva, es una forma de operar que ha estado oculta a plena luz del día durante años”*. De hecho, uno de los aspectos a revisar es el planteamiento que realiza al tratar la evolución de las organizaciones.

2.4.- Transformación de la transformación: un cambio constante.

Federico Linares, Presidente EY, publicó un artículo en 2019 referido al aprendizaje de la transformación⁹² en el cual reflexionaba sobre el proceso de transformación y las conclusiones que iba extrayendo. Entre ellas, destacaba:

- 1) “Que la transformación empresarial debe ser integral o no será”. En su opinión se trata de una visión holística y transversal que requiere de una elevada coordinación. Tiene impacto en varias estrategias que deben confluir en varios ámbitos: regulatorio, gestión de riesgos, ciberseguridad.
- 2) “El proceso de transformación corporativo necesita del liderazgo del más alto nivel ejecutivo de la empresa”. Debe implicar a la alta dirección y requiere del impulso de esta dada la complejidad y la transversalidad del proceso, impregnándose en la cultura de la empresa e incluso cambiando la misma, realizando ejercicios de prueba y error para avanzar. En este proceso, como hemos visto también en el modelo Kotter, la comunicación adquiere un papel relevante.
- 3) “La transformación no va de tecnología únicamente”. Los desarrollos tecnológicos avanzan a una velocidad tan elevada que lo que hace unos pocos años considerábamos como un cambio disruptivo, actualmente los consideramos como ‘*commodities*’. Estamos ante una transformación que implica un cambio de cultura, de forma de trabajar, de estructura organizativas diferentes a las conocidas en el pasado. “*Es una transformación del propósito y la misión de la empresa y de su rol social en la generación de valor a largo plazo*”.

En este sentido, Linares concluye que “*parece haber llegado el tiempo de integrar propósito, cultura, innovación, personas y tecnología para estar a la altura de los desafíos, empresariales y sociales, que tenemos ya con nosotros. Un tiempo que promete ser apasionante*”.

La revolución digital tiene tal dimensión y se desarrolla a una velocidad cada vez mayor impactando en la transformación de ámbitos diversos como las comunicaciones, las finanzas, la medicina, la automoción, el comercio, etc, siendo una consecuencia lo que nos desarrolla Kupor (2021) al explicar que lo que está ocurriendo es que:

⁹² Linares (2019). Qué estoy aprendiendo sobre transformación. Expansión, 14/06/2019.

“compañías tecnológicas como por ejemplo Apple, Google, Amazon, Facebook en Estados Unidos o Tencent y Alibaba en China, todas ellas muy jóvenes, ya dominan los rankings de las compañías más grandes del mundo por capitalización bursátil, aunque hace apenas unos años eran ‘start-ups’ impulsadas por jóvenes soñadores que querían cambiar el mundo.”

La aparición del fenómeno de ‘start-up’ entendido como emprendimiento pero con apoyo financiero para el desarrollo de su concepto de producto/servicio así como su modelo de negocio aprovechando que no tiene la carga de estructura como una empresa tradicional, y que además se fundamenta, por lo general, en la tecnología y en la revolución industrial, ha hecho que cambien las reglas del juego en buena parte de los mercados, apareciendo ‘intrusos’, modelos nuevos de negocio basados en lo que podemos denominar el mundo digital. No obstante, como indica Kupor (2021), la revolución digital no se explica sin el auge, durante los años 70 y 80 del siglo XX de los fondos de ‘*Venture Capital*’,⁹³ los cuales han proveído de financiación a las compañías tecnológicas de nueva creación cuando la banca tradicional no lo hacía en base al riesgo que ello suponía. La aparición y desarrollo de estos fondos de capital riesgo han supuesto una transformación que ha obligado a transformar otros modelos de negocio provocando que el cambio sea constante y a mayor velocidad, generando incertidumbre en muchos sectores en los que las reglas del juego se han visto cambiadas radicalmente por los nuevos ‘*players*’ que han comenzado a competir.

El fenómeno de las ‘start-ups’ con sus propios modelos de negocio y su gestión del cambio diferenciada, ha puesto de manifiesto que no es lo mismo un “*modelo de negocio digital que digitalizar un modelo de negocio*”. En ese sentido es donde el modelo de Kotter (2014) requiere de una mayor revisión, ya que la motivación y la forma de pensar y actuar de las empresas nacidas digitales es muy distinta a las tradicionales que quieren digitalizarse, siendo muy relevante el factor humano y la visión en las primeras, con menor jerarquía (o casi sin ella) y con estructuras planas, o como indica Kupor (2021) “*el mundo es plano*”.

El mundo de los negocios y la sociedad en general están inmersos en un cambio y una transformación constante. Es por ello que he titulado este apartado la transformación de la transformación. La aparición de factores no previstos (cisnes negros) ha obligado a acelerar las transformaciones en curso, y cambios como por ejemplo el teletrabajo y el uso de las videoconferencias se han convertido en los años de la pandemia (2020 y 2021) como esenciales gracias a la extensión de las comunicaciones, reduciendo o incluso eliminando temporalmente desplazamientos, así como la reducción de los espacios físicos en las

⁹³ El ‘*venture capital*’ es traducido por lo general como ‘*capital riesgo*’ y son fondos de inversión por la cual se aporta capital a ‘start-ups’ y empresas con un alto potencial de crecimiento y elevados niveles de riesgo a cambio de un porcentaje de la empresa.

oficinas acelerando el concepto de espacios abiertos y no asignados, pero ello daría lugar para varias tesis y nos alejaría de nuestro objetivo.

Para concluir este apartado, baste comentar que otros conflictos tanto económicos como bélicos obligan a cambios temporales y también duraderos, así como decisiones que en su momento pudieron parecer muy acertadas en los modelos de negocios como pueden ser las deslocalizaciones⁹⁴, pueden suponer limitaciones a la continuidad del modelo de negocio actual y requerir de transformaciones relevantes para poder mantener a flote a las empresas.

Kotter (1996 y 2014) plantea su modelo de gestión del cambio desde la base de un liderazgo que evite cometer los errores que él indica aportando sus ocho fases para la gestión del cambio, pero los modelos de negocio se ven afectados por la revolución tecnológica y la transformación digital, requiriendo una visión prospectiva, un viaje mental en el tiempo para adelantarse al futuro y tener una visión detallada del mismo, generando una capacidad para ver el sistema interconectado⁹⁵, y cambiando el marco conceptual con mentalidad disruptiva según expone Urarte (2016) al desarrollar su concepto de *'out-thinker'* como base de las estrategias disruptivas.

2.5.- Construir la visión. Transformarse o desaparecer.

En un pasado no muy lejano, las organizaciones tenían vocación de permanencia en el tiempo, siendo la regla general la estabilidad, y la excepción los cambios. No obstante, con la revolución tecnológica y la transformación digital que requieren los modelos de negocio de las empresas, se ha invertido este concepto, siendo el cambio la regla generalizada. Todo proceso de cambio requiere de una visión correcta hacia donde se quiere llegar, por lo que construir la visión es un elemento esencial para el éxito de los procesos de cambio y transformación empresarial.

En los procesos de cambio, tal y como nos los plantea Kotter (1996), es necesario construir la visión y comunicarla. La metodología para alcanzar la visión no la desarrolla en su modelo, por lo cual hemos de recurrir a otras herramientas que nos ayuden a construir la visión. En este sentido, para definir la visión no podemos basarnos en el pasado, sino que es preciso que “visionemos” cual será el futuro, y mucho más importante, una vez identificado cual será el futuro que se desea alcanzar, establecer los riesgos (negativos) y oportunidades (positivas) con los que nos podemos encontrar. Es evidente que la visión basada en las experiencias del pasado es insuficiente en el entorno cambiante actual. Con

⁹⁴ La deslocalización de fábricas fuera de países europeos ha generado una serie de dependencias de otras partes del mundo que, en situaciones de crisis como ha sido la falta de semiconductores ha afectado a muchas industrias de varios sectores.

⁹⁵ El concepto de sistema interconectado se asemeja al concepto que Kotter (2014) define como un sistema de red dentro de su sistema dual de operación.

la incertidumbre y la velocidad a la que se producen los cambios sería un error basarnos únicamente en ello.⁹⁶ Para determinar la visión, al margen de que hay líderes visionarios que construyen el futuro, podemos aplicar el uso de tres instrumentos metodológicos principales. El primero de ellos es la proyectiva que consiste en partir del pasado, con el aprendizaje que se ha obtenido en el mismo y proyectar hacia el futuro, lo cual entraña el riesgo de obtener una *“visión distorsionada ya que en esta aproximación se parte de la suposición de que las condiciones seguirán siendo las mismas, que los hechos no cambiarán y que los paradigmas se mantendrán estables”* (Duke, 2019). Otros dos instrumentos nos ayudarán mejor a construir la visión, se trata del análisis pre-mortem y la prospectiva inversa. Ambos se complementan ya que la prospectiva inversa imagina un futuro, en general positivo, mientras que el análisis pre-mortem se focaliza en un futuro negativo. Los tres instrumentos de predicción introducidos para construir la visión (perspectiva, proyectiva inversa y pre-mortem) suponen la necesidad de trabajar en una planificación para alcanzar la transformación necesaria para evitar que la organización se quede estancada o, incluso pueda llegar a desaparecer.

Como anticipaba, uno de los elementos que se aplica a todo proceso de transformación y cambio es la planificación de los cambios. Kahneman (2012, p. 334) cuestiona a través del concepto del optimismo lo que denomina la *“falacia de la planificación”* al indicar que es solo una de las manifestaciones del sesgo optimista omnipresente. Según expresa, *“tendemos a exagerar nuestra capacidad para predecir el futuro, lo cual fomenta un optimista exceso de confianza.”* Este exceso de optimismo puede hacer fracasar el proceso de cambio al malinterpretar los riesgos, aunque es del todo imprescindible para conseguir una actitud positiva que levante la moral y mejore las perspectivas de lo que se desea conseguir, y contribuye a perseverar para hacer frente a los obstáculos. No obstante, es preciso no confundir una actitud positiva, con un optimismo desmesurado que nos lleve a la variedad ilusoria del mismo.

Los cambios entrañan riesgos que en numerosas ocasiones no son valorados adecuadamente o desde la óptica correcta y pueden llevar al fracaso un proceso de cambio bien planificado en principio. Siguiendo a Kahneman (2012, pp. 339-340) nos encontramos con un enfoque derivado de aquello en lo que nos concentramos, muchas veces con visión interna y sin tener presente o valorado adecuadamente que hacen los demás, el mercado, los competidores, los clientes, las tendencias, etc. En este sentido, en que nos concentramos y que obviamos:

1. *Nos concentramos en nuestro objetivo, ancla o plan, e ignoramos las tasas base pertinentes, y así incurrimos en la falacia de la planificación.*

⁹⁶ Recordemos lo que indicábamos en el capítulo 2, apartado 1.4 en relación con desaprender y aprender.

2. *Nos concentramos en lo que queremos y podemos hacer, sin atender a los planes y las aptitudes de otros.*
3. *Al explicar el pasado y predecir el futuro, nos concentramos en el papel casual de la aptitud e ignoramos el papel de la suerte. De ahí que fácilmente incurramos en la ilusión del control.*
4. *Nos concentramos en lo que conocemos e ignoramos lo que no conocemos, lo cual nos hace confiar demasiado en nuestras creencias.*

Resulta evidente que entre los riesgos que se asumen en cualquier proceso de cambio, uno de ellos está relacionado directamente con la ignorancia de la competencia y la sobrevaloración de nuestras creencias y experiencias pasadas. El exceso de confianza nos lleva a una apreciación inadecuada de la incertidumbre del entorno tal y como pone de manifiesto Taleb (2007), de forma tal que se asumen riesgos que se deberían evitar.

En cualquier modelo de transformación que está sometido a la velocidad de los cambios que ha impuesto la tecnología y que se va acelerando de forma exponencial debería incluirse el concepto de “*pre-mortem*” expuesto por Klein (2004). El análisis pre-mortem nos ayuda a identificar esos riesgos que nuestro optimismo no nos deja ver. Es una forma rápida y sencilla de evitar pasar del optimismo a la depresión por el fracaso de nuestros proyectos.

Antes de poner en marcha nuestro proyecto, empezaremos por informar del plan a un grupo de personas entendidas e informadas en la materia, entre las que se encuentra el líder del proyecto, y les pediremos que imaginen que hemos llevado a cabo el proyecto y que ha sido un auténtico desastre. A continuación, les pediremos también que dediquen unos minutos para escribir, de forma independiente, una breve historia que explique dicho desastre. Tras escribir la historia, estas personas tendrán que hacer un informe que exponga las debilidades y defectos del proyecto, así como las posibles críticas externas que recibiría el proyecto tras su fracaso. En definitiva, les pediremos que imaginen que el proyecto ha fracasado y que nos cuenten con claridad cómo y porqué hemos fracasado. Posteriormente, se pide a todas y cada una de las personas que están haciendo el análisis pre-mortem, empezando por el líder del proyecto, que elijan un motivo de fracaso de su lista y lo expongan, continuando el ejercicio hasta que todos han terminado de exponer todas sus razones. Una vez finalizada la sesión de trabajo, la persona que lidera el proyecto revisa la lista y busca formas de fortalecer el plan.

Ser optimistas está muy bien. Nos ayuda a ser más felices y a sentirnos más seguros de nosotros mismos a la hora de iniciar cualquier proyecto. Pero también es un gran enemigo que nos impide ver la realidad y que nos limita a la hora de prevenir riesgos.

El procedimiento es simple: cuando la organización ha tomado una decisión importante, pero no la ha ejecutado formalmente, Klein propone que un grupo de individuos entendidos e informados sobre esa decisión se reúna en una breve sesión. La premisa de la sesión es una breve alocución: «Imaginemos que ha transcurrido un año y que hemos puesto en práctica el plan tal como ahora lo conocemos. El resultado ha sido un desastre. Tómense, por favor, 5 o 10 minutos para escribir una breve historia de tal desastre».

El método de Klein (2004) consiste, en definitiva, en situarse de manera imaginaria o virtual en el futuro y pensar que el producto, proyecto, empresa o invento ha sufrido un estrepitoso fracaso. Se redacta entonces un informe en el que se explican las causas de este fracaso. Liberados de la idea de éxito o de las urgencias del momento, en ese informe aparecen de manera clara y definida las debilidades y defectos del proyecto. Se trata de imaginar los informes futuros, los titulares de los periódicos anunciando el fracaso del programa y preguntarse, junto a los expertos o periodistas del futuro:

“¿Cómo y por qué se produjo este estrepitoso fracaso?” “¿Cómo no vieron sus creadores que era un proyecto absurdo, aventurado y lleno de defectos?”

Es decir, el pre-mortem, como su nombre indica, consiste en imaginar que le estamos practicando a nuestro proyecto un examen post-mortem para descubrir las causas de su muerte o fracaso. Es más fácil ser directo y no andarse con medias tintas cuando lo que tenemos delante es un cadáver y no un cuerpo vivo. Gracias a este ejercicio de imaginación, podemos poner con más facilidad distancia entre nosotros y nuestro proyecto, mirarlo como algo ajeno, que podemos atacar sin contemplaciones. Porque un buen ejercicio de pre-mortem es el más inmisericorde, el que detecta cualquier pequeño defecto, el que incide en errores hasta ahora apenas intuados.

En opinión de Kahneman (2012) *“el pre-mortem tiene dos ventajas principales: frena el pensamiento grupal que afecta a tantos equipos cuando parece que se va a tomar una decisión y libera la imaginación de los individuos entendidos en un sentido muy necesario”*.

El pre-mortem es también una liberación de la obediencia grupal y una vía libre para la crítica: *“Cuando un equipo converge en una decisión –y especialmente si surge un líder– las dudas manifestadas sobre el acierto de la acción planeada se desvanecen y eventualmente son tratadas como pruebas de escasa lealtad al equipo y sus líderes. La desaparición de las dudas contribuye al exceso de confianza en un grupo donde sólo los que apoyan la decisión tienen voz. La principal virtud del pre-mortem es que legitima las dudas. Además, anima a quienes apoyan la decisión a buscar posibles riesgos que no habían considerado antes”*.

Como apuntaba al comenzar este apartado la tercera herramienta metodológica que complementa el proceso para construir la visión es la prospectiva inversa que consiste en situarnos en un futuro (en general positivo) donde la organización quiere estar y a partir de dicha posición volver al presente estableciendo por el camino todo lo necesario que ha debido hacerse para alcanzar dicho futuro. Es una metodología de pensamiento abstracto que facilita la construcción de la visión y con ello la toma de decisiones. Urarte (2022a) lo define como *“un espacio imaginario en el que se combina lo posible con lo deseable”* y lo desarrolla a partir de los principales objetivos entre los que destacan:

1. Identificar futuros posibles, pues no se trata de predecir el futuro, sino de estar preparados para ellos. Estos futuros pueden ser: probables, posibles, plausibles, preferibles...
2. Facilitar la toma de decisiones.
3. Contemplar la segunda derivada influenciadora.
4. Anticiparse a las necesidades de nuestros *‘stakeholders’*.
5. Definir alertas tempranas de amenazas y riesgos.
6. Gestionar el mapa de riesgos con una visión holística.
7. Incrementar la resiliencia de la organización ante impactos disruptivos y eventos inesperados.
8. Crear escenarios deseados.

En sentido similar lo expone Duke (2019) incorporando la metodología pre-mortem y la prospectiva inversa al indicar que *“imaginar tanto los futuros positivos como los negativos nos ayuda a construir una visión más realista de lo que vendrá y nos permite planear y prepararnos para una mayor variedad de retos de los que nos permite la prospección inversa por si sola”*.⁹⁷

2.6.- Transformación digital: ¿Quién la impulsa? ¿Quién la lidera?

La transformación digital la entendemos como aquel cambio que deben realizar las organizaciones para superar los retos que se derivan de las nuevas tecnologías, las nuevas

⁹⁷ Situarnos en el futuro para volver al presente supone un esfuerzo para muchos líderes, pero es un ejercicio que ayuda a construir la visión y a reconstruirla cuando se vuelve al presente. De hecho, el establecer la visión es uno de los puntos clave del modelo Kotter (1996), y requiere de una orientación correcta de hacia dónde se quiere llegar, o como se manifiesta en la visión prospectiva, como volver del futuro al presente, y planificar todas las acciones necesarias para alcanzar el futuro imaginado. Es por ello por lo que Kotter (1996) nos ha indicado el *“qué”* pero carece de un desarrollo amplio del *“cómo”* construir la visión.

reglas de los mercados, los cambios en el comportamiento de los clientes, y la globalización. Se trata, pues, de un proceso continuo de cambio y adaptación y no de un proyecto con un inicio y un final. En este sentido, el modelo de cambio de Kotter puede ser una guía, aunque la propia transformación digital marca sus propias reglas específicas y en constante cambio. Observamos que el cambio ya no es un proyecto con un inicio y un final como estábamos habituados en el pasado, sino una actitud de constante adaptación a los cambios que se producen cada vez a mayor velocidad.

Nos planteamos quien impulsa el cambio y la respuesta no es única, aunque de los resultados de la encuesta realizada y del análisis de la bibliografía y experiencia propia, podemos identificar como impulsor del cambio a la alta dirección de las organizaciones en un modelo “*top-down*”, sobre todo si el cambio planteado a nivel global es debido a la presión de los negocios. Si lo extrapolamos a nivel de una unidad de negocio o departamento de la empresa, generalmente, también el impulsor está muy cerca de la dirección. Esta apreciación no contradice el hecho de que el que propone el cambio no necesariamente es miembro de la alta dirección o del equipo directivo, pero sí que es necesario que para que pueda tener éxito se requiere del consenso y del apoyo de la dirección de la empresa. En los procesos de transformación empresarial, las empresas que consiguen prosperar en la transformación, según el informe de EY (2021) *Transformation Realized*, tienen como característica que “*colocan a los humanos*⁹⁸ *en el centro de la organización, aprovechan la tecnología*⁹⁹ *a gran velocidad e innovan a escala.*”

Una vez determinado el impulsor del cambio, el liderazgo de este va a requerir una forma distinta de proceder derivada de la necesidad de llevar a cabo la transformación empresarial en el nuevo contexto de la velocidad a la que se producen los cambios. En este sentido, las organizaciones han de poner en primer lugar la agilidad frente a la previsibilidad y la innovación frente a la planificación estratégica. Se produce un cambio prospectivo respecto al futuro que difiere del método predictivo habitual en el pasado. Las empresas que consiguen liderar la transformación de ellas mismas se preguntan constantemente si su negocio seguirá siendo negocio en 2, 5, o 10 años, teniendo en cuenta los cambios actuales y la velocidad de estos. Es un proceso consistente en explorar el futuro y su visión, trabajando a través de escenarios “*future-back*” que les permiten reflexionar y adaptarse.

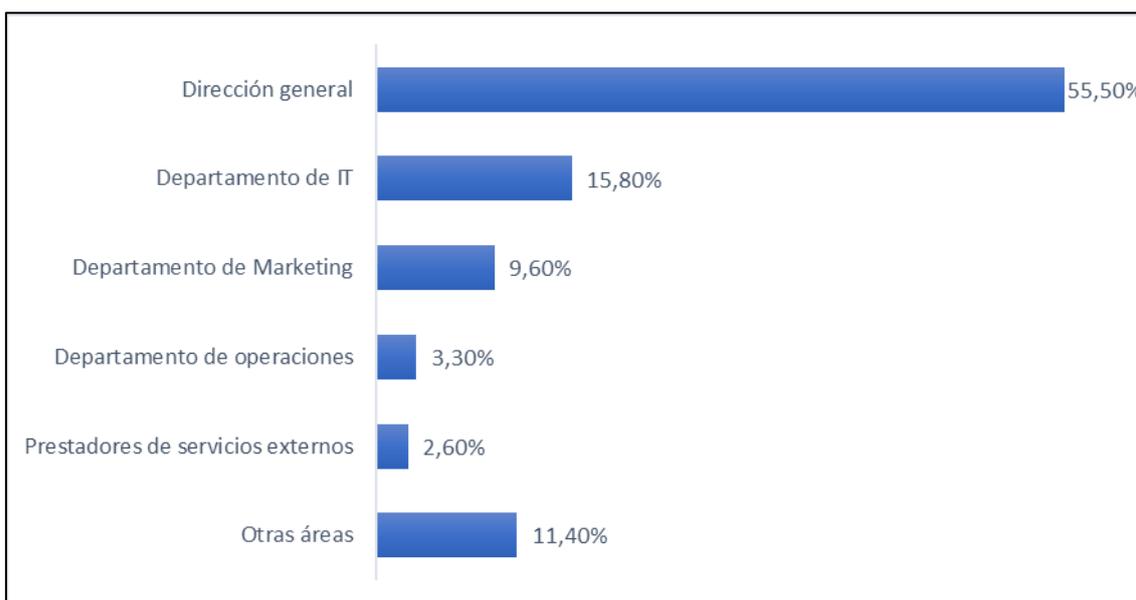
⁹⁸ “*Las empresas que están generando un valor exponencial saben poner a las personas -tanto a los clientes como a los empleados- en el centro de sus organizaciones. Influye en su estrategia fundamental, en su forma de operar, de dirigir y de replantear su negocio de cara al futuro. Significa construir el negocio de una manera más centrada en el cliente, al tiempo que se crean experiencias más atractivas para los empleados.*” En EY (2021). *Transformation Realized*.

⁹⁹ “*Las empresas deben adoptar la tecnología para desarrollar nuevos procesos, productos, servicios y negocios completos, y desplegarla a la velocidad necesaria para ofrecer experiencias superiores a los clientes y empleados. Es importante que utilicen la tecnología como un instrumento de creatividad, para obtener una ventaja competitiva significativa a medida que las nuevas tecnologías producen formas de trabajo fundamentalmente diferentes.*” En EY (2021). *Transformation Realized*.

Ha quedado obsoleta la fase predictiva de “cómo será el futuro”. Las empresas que avanzan en su transformación reflexionan situándose en el futuro y regresando al presente para adaptarse. Esta nueva forma de actuar es liderada por la dirección de la empresa con una profunda reflexión estratégica. Ya no hablamos de tecnología, sino de transformación empresarial como una actitud constante.

El liderazgo de la transformación empresarial con origen en la transformación digital lo está ejerciendo principalmente la dirección general de las empresas¹⁰⁰, y en menor medida los departamentos de IT. En el gráfico 2.2 podemos ver el resultado de la encuesta realizada por la Universitat de Barcelona y EY (2018) en relación con el liderazgo de los distintos departamentos de la empresa respecto a la transformación digital. Destaca de forma considerable la dirección general como líder del proceso.

Gráfico 2.2: Departamentos que lideran el proceso de transformación digital en la empresa



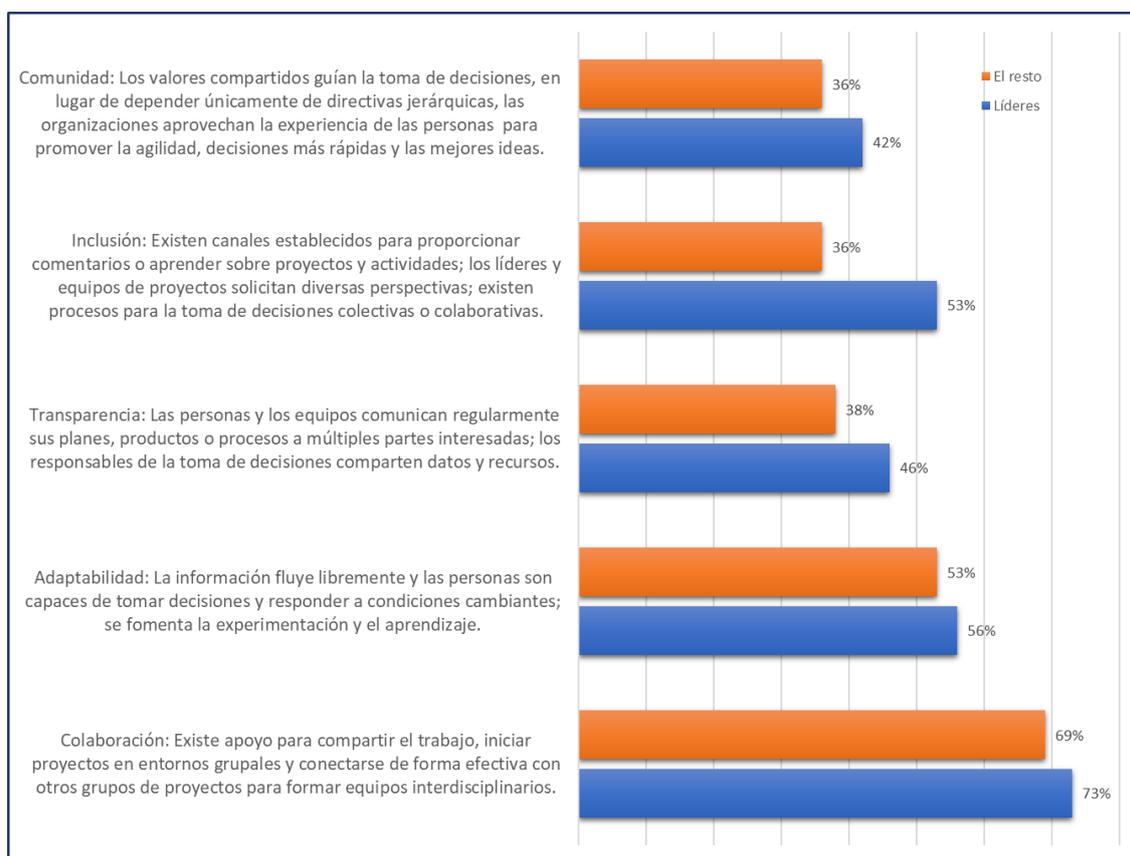
Fuente: Universitat de Barcelona y EY (2018) “Business Insights, Resiliencia Empresarial y Transformación Digital” y elaboración propia.

Pero además de conocer quien lidera el cambio, también se ha avanzado en conocer cómo se lidera tanto por los líderes directos como por el resto del equipo. En este punto es interesante resaltar la aportación del informe de Harvard Business Review Analytic Services (2021) donde se especifica cuáles son las características principales que se deben dar en la organización para proceder al cambio cultural que posibilite la transformación empresarial. Son 5 a través de las cuales los líderes intentan que sean colaborativas e inclusivas:

¹⁰⁰ Con el liderazgo de la dirección general se consigue que toda la organización esté alineada en favor de la consecución de objetivos.

comunidad, inclusión, transparencia, adaptabilidad y colaboración, cuyo detalle podemos ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.3: Características en las que se centran los líderes para que el cambio cultural posibilite la transformación empresarial



Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, febrero de 2021, y elaboración propia.

Como corolario de la reflexión anterior, se observa que el modelo Kotter (2014) es una buena guía para el proceso de cambio, pero requiere profundizar en el aspecto de las personas como hace el modelo ADKAR (2006)¹⁰¹ o el modelo HCMBOK (2012)¹⁰² y establecer el cambio como una actitud constante yendo al futuro y regresando al presente, sobre todo por el impacto que pueden tener los cambios disruptivos digitales y los nuevos jugadores (algunos intrusos de otros sectores) en el negocio presente y su evolución futura.

¹⁰¹ El modelo ADKAR está orientado a resultados, describe los hitos que un individuo debe alcanzar para adaptarse con éxito al cambio. Estos hitos guían el desarrollo de los objetivos, planes y resultados medibles para las actividades de gestión del cambio.

¹⁰² El modelo HCMBOK aporta a la dirección de proyectos la visión del liderazgo, introduciendo el factor humano cómo clave del éxito en la implantación de los proyectos.

2.7.- Cambios en los modelos de negocio por el factor tecnológico.

Un hecho constatable ha sido que, en el pasado, la mayoría de las empresas aplicaban la tecnología para reducir sus costes de operación y aumentar la productividad, de tal forma que con ello pretendían tener una ventaja competitiva con el resto del sector. Hoy en día la aplicación de la tecnología va más allá y facilita que haya “intrusos” que compiten con otras reglas gracias a la tecnología que les permite tener modelos de negocio distintos y exitosos.

Weill & Woerner (2015) han indicado que las empresas no acaban de aprovechar las ventajas de la digitalización, ni tampoco acaban de adaptar sus modelos de negocio para recoger los aspectos económicos y los mecanismos que ofrece la digitalización. Por otra parte, empresas de reciente aparición como Uber o Airbnb han demostrado su gran capacidad en la definición de modelos de negocio basados en la tecnología cuyo resultado ha sido muy exitoso. Son los llamados intrusos en otros sectores tradicionales. Esta dualidad entre los modelos tradicional y el digital nos hace plantearnos si los principios que rigen las teorías tradicionales son suficientes para explicar la situación actual y futura de las empresas y organizaciones en relación con su desempeño.

La tecnología ha influido en los negocios, en la economía y en la sociedad en general. Podemos encontrar una visión histórica de la influencia reciente que ha tenido la tecnología siguiendo la descripción de Porter & Heppelmann (2014) en sus tres olas recientes:

- Primera ola (décadas de 1960 a 1970). Se automatizaron las actividades individuales en la cadena de valor. La productividad de las actividades aumentó porque se pudieron capturar y analizar grandes cantidades de nuevos datos en cada actividad.
- Segunda ola (décadas de 1980 a 1990): destaca por el auge de Internet con su conectividad barata y ubicua. Esto permitió la coordinación y la integración entre las actividades individuales, con proveedores, canales y clientes externos; y a través de la geografía.
- Tercera ola (ahora). La tecnología se está convirtiendo en una parte integral del producto en sí. Los sensores integrados, el procesador, el software y la conectividad en los productos, junto con una nube de productos en la que se almacenan y analizan los datos del producto y se ejecutan algunas aplicaciones, impulsan mejoras espectaculares en la funcionalidad y el rendimiento del producto.¹⁰³

Como expone Sánchez (2017) *“más recientemente, una investigación sobre el diseño de organizaciones digitales también enfatiza la importancia de desarrollar una estrategia de*

¹⁰³ Desarrollado en Sánchez (2017). Un marco para evaluar la preparación organizacional para la transformación digital. *Dimensión Empresarial*, 15(2), pp. 27-40.

negocios que aproveche las tecnologías digitales. Los autores distinguen dos tipos de estrategias: una estrategia de compromiso con el cliente que se dirige a experiencias superiores y personalizadas que generan lealtad del cliente, y, una estrategia de soluciones digitalizadas dirigida a productos y servicios enriquecidos con información que ofrecen un nuevo valor para los clientes. Además, la investigación observa que la excelencia operativa es el requisito mínimo para hacer negocios digitalmente.” (Sánchez, 2017, p. 33).

Informes de consultoras de primer nivel como McKinsey (2021) ponen de manifiesto la necesidad (u obligación imprescindible) de nuevos modelos de negocio de tal forma que *“las empresas deben crear un entorno que permita probar nuevos enfoques o tecnologías rápidamente y luego realizar mejoras de manera iterativa en función de los comentarios de los clientes, todo mientras se gestionan los riesgos”* (Angevine et al. 2021).

Los nuevos modelos de negocio que van a precisar las empresas debido al impacto de la transformación digital van a requerir utilizar una visión global y no por bloques aislados.¹⁰⁴ Se hace necesario precisar que el desarrollo dual (nuevo modelo digital vs modelo tradicional) es muy distinto al desarrollo por bloques aislado, ya que en el desarrollo dual se tiene muy presente la visión global de todos los negocios.

En el informe elaborado por el MIT Sloan Management Review y Deloitte (2015) se concluye que el *“área de cambios más ambiciosos es la transformación de los modelos de negocio. Cada vez más compañías están agregando una pata digital a sus negocios tradicionales, como los bancos que brindan sus servicios de siempre pero ahora desde el smartphone de sus clientes. Otras lanzan servicios o productos digitales que complementan los que ofrecían antes, como las cadenas minoristas que se meten al comercio electrónico. La otra opción es la de globalizar el negocio gracias a que la tecnología digital permite llevarlo a nuevos países y continentes rápidamente, aprovechando los recursos existentes”* (Kane et al. 2015). En el referido informe queda puesto de manifiesto que la transformación digital tiene un impacto muy destacado en la capacidad de las empresas para continuar siendo relevantes ante sus clientes y para asegurar la continuidad de sus operaciones. En el capítulo siguiente revisaremos como han cambiado sus modelos de negocio dos entidades bancarias españolas (Banco Santander y BBVA). Es una tendencia en todos los sectores, aunque el grado de madurez y de liderazgo necesario para ello sea muy distinto. De hecho, el informe

¹⁰⁴ Informe McKinsey (2021, p. 8): *“Si bien todos estos componentes básicos son esenciales para la digitalización, no garantizarán el éxito. Los industriales también deben adoptar una nueva mentalidad sobre las transformaciones. Al implementar el cambio, deben centrarse en crear un ecosistema digital integrado, en lugar de desarrollar soluciones aisladas para bloques de construcción individuales. Un equipo debe supervisar todas las iniciativas digitales y actuar como controlador de tráfico aéreo para coordinar las muchas partes móviles. Será dueño del programa y transformará la cultura, los procesos y el modelo operativo de la empresa, manteniendo siempre el foco en el negocio y las necesidades del cliente.”*

que desarrollaron el MIT y Deloitte para 2018¹⁰⁵ ya se enfocó en el grado de madurez de la transformación digital en las empresas, así como el liderazgo requerido en las mismas, lo cual nos lleva a que la aparición de los nuevos modelos de negocio requiere de un liderazgo distinto al que se ha ejercido en el desarrollo de los modelos de negocio tradicional. Uno de los aspectos más relevantes es el papel que han de jugar los líderes tanto a nivel de las compañías como de los individuos en la transformación digital que da lugar a los nuevos modelos de negocio para lo cual se requiere un cambio en los modelos de aprendizaje y de liderazgo de tal forma que las empresas precisan aprender mediante la experimentación siendo los directivos los que deben liderar por la influencia que tienen en la organización, pero también los empleados deben evolucionar de manera que han de aprender más en su propio trabajo que en las sesiones de formación tradicionales, y han de estar dispuestos a aceptar el cambio y a sus líderes, consiguiendo ser capaces de tomar decisiones en un entorno cambiante constantemente. Uno de los resultados más destacables del referido informe es que aproximadamente del 29% de las empresas analizadas en España ha alcanzado lo que denominan madurez digital siendo un resultado muy similar al de otros países analizados¹⁰⁶ que se sitúan en el 30%. No obstante, donde encontramos la mayor diferencia estriba en el hecho de que el 74% de los profesionales que trabajan en España señalan que sus empresas necesitan nuevos líderes digitales, frente al 68% general. Es decir, se precisan líderes que tengan las capacidades necesarias para dirigir la organización en un entorno digital. Es en este punto donde encontramos una cierta diferencia con el modelo de cambio de Kotter (2018) ya que la tendencia generada en los procesos de transformación digital es que el liderazgo sea mucho más amplio y participativo en el entorno digital mejorando el aprendizaje de los empleados y el marco de actuación en la toma de decisiones. Los nuevos modelos de negocio requieren de una inmediatez que podríamos asimilar al sentido de urgencia de Kotter (2014) pero el entorno es tan cambiante que requiere de una velocidad que genera ciertas incompatibilidades con las fases del modelo de Kotter. En la situación actual y la evolución que se está produciendo con la transformación digital de las empresas, las líneas jerárquicas y las estructuras de control tradicionales ya no son útiles para que las empresas sean lo suficientemente ágiles. Sin embargo, no todos los empleados están listos para asumir un papel de liderazgo. Aunque Kotter (2014) apunta en la evolución de su modelo el desarrollo de sistemas operacionales duales y por redes,¹⁰⁷ parece que debería evolucionar aún más el modelo para que no todas sus fases fueran tan

¹⁰⁵ Kane et al. (2018) reflejan en el estudio el grado de digitalización de los países a partir de una encuesta global respondida por multitud de profesionales de empresas ubicadas en España, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá, Francia e India, entre otros.

¹⁰⁶ Los otros países analizados son principalmente Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá, Francia e India.

¹⁰⁷ Encontramos una evolución del modelo inicial de gestión del cambio de Kotter (1996) en su libro "Accelerate" (Kotter 2014) en el cual incluye el concepto de sistemas operacionales duales, así como también el esquema de redes en "Nuestro iceberg se derrite" (Kotter 2013).

secuenciales e incluso en alguna de ellas reducir el tiempo dedicado a la misma o su supresión.

2.8.- ¿Por qué fracasan los programas de cambio? Una visión crítica del modelo de los 8 pasos de Kotter.

Kotter (1996) parte de la experiencia del trabajo de campo de más de quince años y nos inicia en su modelo preguntándose ¿por qué fracasan las empresas cuando han de transformarse/cambiar?, e intentando dar respuesta a los ocho errores que él expone. Estudios posteriores como el de Todnem (2005) confirman que la tasa de fracaso de los programas de cambio puestos en marcha está cercana al 70 por ciento.

En la misma línea que Todnem (2005) se posicionan Sirkin et al. (2005) al concluir que dos de cada tres proyectos de transformación fracasan. Se plantean ¿por qué fracasan?, y una primera aproximación es que las empresas hacen demasiado hincapié en el lado “*soft*” del cambio, tales como el estilo de liderazgo, la cultura corporativa, o la motivación de los empleados. Aunque estos elementos son fundamentales para el éxito, los proyectos de cambio no pueden despegar si las empresas no abordan primero los elementos más “*hard*”. A partir de la distinción profundizan identificando los elementos “*hard*” y los establecen en su concepto “DICE” por las siglas en inglés (que coinciden también en español): 1) Duración: definido como el tiempo existente entre la revisión de los acontecimientos, de los hitos, que debe ser cuanto más corto mejor; 2) Integridad: consistente en la capacidad de los equipos del proyecto para completar las iniciativas de cambio en tiempo; 3) Compromiso: de la alta dirección y de los directores en línea con el programa de cambio; 4) Esfuerzo: de forma que el trabajo extra que tengan que hacer los empleados para adoptar el nuevo proceso, que sea cuanto menos mejor (Sirkin et al. (2015).

Por su parte, Herrero (2008) desarrolla la idea de que *“la mayoría de los programas convencionales de 'gestión del cambio' fallan. Esto se debe principalmente al hecho de que a menudo se basan en supuestos erróneos como: cuando cambiamos el proceso/sistema, las personas cambiarán su comportamiento; los cambios deben venir desde arriba y filtrarse hacia abajo; los grandes cambios necesitan grandes acciones; el cambio cultural es un proceso doloroso a largo plazo sin resultados a corto plazo.”*¹⁰⁸ De hecho, Herrero (2015) es uno de los más críticos con Kotter (1996 y 2014) ya que considera que *“nunca se hará una revolución con los pasos de Kotter. Ni los pasos de 1996, ni los de 2014”*. Ha criticado a

¹⁰⁸ Herrero (2008) señala que *“no existe un verdadero cambio sin un cambio de actitudes y conductas entre los integrantes de la organización. Buena parte de las iniciativas de cambio fracasan porque se centran únicamente en los procesos y sistemas destinados a producir dicho cambio.”*

Kotter por seguir promoviendo su rígido modelo de cambio paso a paso, a pesar de que la complejidad del mundo ha demostrado que es necesaria una mayor flexibilidad.

Otro punto de vista sobre el porque fracasan los cambios lo encontramos en lo que plantea O'Keefe (2015) focalizándose en las personas que han de participar en el proceso de cambio, al indicarnos que el modelo de Kotter (1996 y 2014) *“ejerce una enorme presión sobre los líderes y los directivos, pero se ocupa muy poco de los empleados, ya que se espera que los líderes tengan todas las respuestas, sean expertos comunicadores y gestionen el talento. En cambio, por parte del resto de empleados, lo que se espera que sigan los planteamientos del líder”* (O'Keefe, 2015). En este punto podemos apreciar una de las críticas al modelo de los 8 pasos de Kotter es la necesidad de incorporar la gestión de personas en el modelo, de forma que pudiera existir un 'feedback' de los empleados que están más cerca de la implantación de los cambios, lo cual podría reducir la incertidumbre y potenciaría la participación de los empleados siendo éste un factor de ayuda a conseguir los resultados esperados con el cambio, mejorando con ello el modelo de Kotter.

El fracaso de los procesos de cambio se ve agravado aún más cuando introducimos el concepto de transformación digital como uno de los factores que fuerzan la necesidad del cambio. El factor humano tiene una incidencia muy relevante en el éxito o fracaso de los procesos de cambio, tal y como he expuesto en esta tesis y soportado con las investigaciones de autores expertos en la materia, siendo uno de los puntos débiles del modelo de los 8 pasos de Kotter. En esta línea de investigación se sitúa el artículo publicado por Battilana & Casciaro (2013) en la Harvard Business Review en el que, a través de la utilización del modelo de redes aplicado a 68 iniciativas de cambio en el National Health Service de Reino Unido, observan a los miembros de la empresa y como están conectados, logrando determinar si un individuo permite el cambio, se resiste a él o es indiferente. Su análisis pone de manifiesto algunos aspectos de liderazgo del cambio que no están incluidos el modelo de Kotter (1996 y 2014). En primer lugar, se centran en identificar los agentes de cambio que forman parte de la red informal de la empresa, los cuales tienen ventaja, independientemente de cual sea su posición jerárquica (formal) en la organización. Este aspecto no es tenido en cuenta en el modelo de Kotter. En segundo lugar, dentro de la red informal de la empresa, concluyen que aquellos empleados que son capaces de tender puentes entre grupos desconectados en la misma organización fueron los que pudieron llevar a cabo los grandes cambios, (informal).¹⁰⁹ Finalmente, en tercer lugar, la influencia en los indecisos es beneficioso para alcanzar el cambio, mientras que intentar convencer. El estudio de Battilana & Casciaro (2013) pone en cuestión el segundo paso del modelo de Kotter (1996) relativo a las coaliciones, quedando abierto este punto para investigaciones

¹⁰⁹ Los autores desarrollan el concepto de redes puente y redes de cohesión. Las primeras consisten en conectar -poner puentes- entre redes distintas, mientras que las redes de cohesión hacen referencia a redes en las que la mayoría o todos los individuos están conectados.

posteriores que profundicen en cómo funcionan las coaliciones y qué tipo de personas las forman.

B) ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPITULO 3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE KOTTER

Este tercer capítulo constituye el cuerpo empírico de esta tesis doctoral. La investigación que he llevado a cabo se centra en el análisis de casos de empresas que han desarrollado procesos de transformación, revisando cual ha sido el modelo que han aplicado total o parcialmente, así como una participación activa por parte de este doctorando en alguno de ellos. Para completar el análisis y darle el grado de significación suficiente que nos permita explicar y validar la vigencia del modelo de Kotter (2014) he llevado a cabo una serie de reuniones con empresarios y directivos, así como la realización de una encuesta sobre 265 empresas que operan en el ámbito nacional de nuestro país. También he revisado informes de las principales consultoras donde se puede extraer que el impacto que la transformación digital está teniendo en las empresas les ha hecho cambiar su modelo de negocio para continuar siendo competitivas y no quedar fuera de su mercado natural. Es más, han tenido que adaptarse, competir con los que hemos llamado ‘intrusos’, y superar muchas resistencias al cambio. En los anexos 1 y 2 de esta tesis doctoral se incluye un detalle de este tipo de información como fuente secundaria sobre la materia.¹¹⁰

1.- Aplicación del modelo Kotter. Ejemplos analizados y constatados de modelos de transformación empresarial.

El desarrollo metodológico que realiza Kotter (1996) se basa en su experiencia presentando ejemplos de casos, dando un enfoque realista y práctico, más que dogmático. De hecho, indica en el propio prefacio que es un intento de comunicar lo que ha visto y oído, así como las conclusiones a las que ha llegado, siendo ello un ejemplo de análisis y evaluación de alto nivel. A continuación, expongo cuatro casos como ejemplo que han aplicado total o parcialmente el modelo de gestión del cambio de Kotter (2014). Los dos primeros casos corresponden a entidades financieras¹¹¹ que han llevado a cabo procesos de transformación digital con impacto en su negocio tradicional y con enfoques distintos. El tercer ejemplo es

¹¹⁰ En el anexo 1 se recoge el estudio realizado por la consultora EY y la Universitat de Barcelona, y en el anexo 2 se encuentra la información de Fortune 500.

¹¹¹ El análisis de los dos casos comparados de las entidades financieras, BBVA y Banco Santander, en sus procesos de cambio, dio lugar al artículo que publiqué (Manzano, 2022) en la revista LaLey con el título “*El modelo de Kotter de gestión del cambio aplicado al caso BBVA y Santander*”. Recuperado en https://diariolaley.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1CTEAAmNTUzND A7WY1KLizPw8WYMDIyMDcyNDtbz8INQQF2fb0ryU1LTMvNQKJLMtEqX_OSQyoJU27TEEnOJUtdSk_PxsFJPIYSYA AEBru85jAAAAWKE. Consultado, 8/09/2022.

de una empresa industrial que se ha visto obligada a gestionar un proceso de cambio para adaptarse al entorno, y finalmente, el último caso corresponde a una pyme que ha desarrollado un sistema dual gestionando el negocio tradicional y el nuevo.

1.1.- Ejemplo 1: BBVA

Uno de los sectores más tradicionales ha sido la banca. Normalmente se asociaba un banco a solidez (así lo representaban sus edificios), continuidad, tradición, etc. Todo esto ha cambiado y un ejemplo de ello ha sido la reciente reestructuración que ha tenido en nuestro país el sector. Una de las entidades que ha puesto en marcha procesos de transformación relevantes ha sido BBVA. Tal y como manifestaba el que fuera su presidente en la época, Francisco González: *“Los bancos afrontan, de forma cada vez más urgente, una profunda transformación tecnológica y cultural. La industria avanza aceleradamente hacia un nuevo ecosistema y emergen nuevos concurrentes, en su mayor parte empresas nacidas de la red, sin legacies de costes, adaptadas a las demandas y características de los nuevos clientes «digitales».”*¹¹² En este contexto, las empresas deben identificar, sea cual sea el sector, cuál es su ventaja competitiva, y en el caso de la banca dicha ventaja es la información que poseen de sus clientes¹¹³. Los nuevos competidores provienen fundamentalmente del mundo digital (son intrusos en el sector) y son mucho más eficientes y ágiles ya que a diferencia de los bancos, no tienen sistemas tecnológicos ineficientes, rígidos y obsoletos, y además no precisan de redes físicas de distribución, ya que son nacidos digitales y enfocados al cliente digital. ¿Quiénes son esos nuevos “players” intrusos?. Nos encontramos en primer lugar con “start-up’s” con tecnología de última generación y estructuras ligeras, seguidas en segundo lugar por grandes empresas online como Google, Facebook, Amazon, Apple, algunas grandes compañías de telecomunicaciones o para grandes “retailers”. El universo de “intrusos” en el sector bancario es muy amplio, aunque se encuentre con algunas limitaciones regulatorias inherentes al propio sector.

BBVA (2014) comenzó en 2007 un proceso de cambio y transformación basado en la creación de una plataforma tecnológica y en un cambio cultural para pasar de ser un banco analógico (tradicional) a un banco digital. En este sentido, destacan tres factores claves para la empresa del futuro:

¹¹² BBVA (2014): Nótese la preocupación que manifiesta por el aumento de la competencia no sólo por parte de los miembros del propio sector, sino sobre todo por los intrusos que entran en él con modelos de negocio distintos y competitivos.

¹¹³ En este escenario, nos encontramos con la necesidad de aplicar tecnologías como “big data”.

- a) **Tecnología:** Una infraestructura tecnológica avanzada es una condición necesaria, aunque no suficiente, para competir en el ámbito digital. La responsabilidad fiduciaria de los bancos hace que la seguridad de los datos sea particularmente importante. Además, esos datos constituyen su principal ventaja competitiva. Por eso, aunque para muchas funciones pueda ser conveniente recurrir a proveedores externos, es indispensable disponer de una plataforma tecnológica que proteja el núcleo del negocio.
- b) **Cultura:** El entorno digital exige una cultura corporativa radicalmente distinta de la bancaria convencional. Una cultura orientada a mejorar la experiencia del cliente, que potencie el trabajo colaborativo como mecanismo para explorar la inteligencia y el conocimiento colectivos. Una cultura mucho menos jerarquizada, más flexible y abierta, que impulse la agilidad en la toma de decisiones, el emprendimiento de los empleados y la innovación.
- c) **Liderazgo:** La renovación tecnológica, y aún más el cambio cultural, son tareas complejas que deben abordarse con decisión, al tiempo que la organización se mantiene operativa, generando ingresos y resultados. El éxito en esta tarea exige un liderazgo convencido, fuerte e inspirador, que dé ejemplo de las nuevas actitudes y prácticas requeridas y que promueva un esfuerzo continuo de difusión y de transmisión de señales de reconocimiento apropiadas.

Es evidente que en 2007 cuando BBVA comenzó con la digitalización, ya avanzaba en la creación de un nuevo modelo de negocio que en sus inicios llamaron del conocimiento, aunque hoy en día lo entenderemos como digital. El modelo digital se fundamenta en tres elementos básicos según Weill & Ross (2009) y que, siendo de aplicación a todos los sectores, refuerza su sentido en el sector bancario:

- Contenido: lo que se vende.
- Experiencia del cliente: cómo se presenta y se consume.
- Plataforma tecnológica: que determina y condiciona el modo de producción y distribución.

La fuerte apuesta que realizó BBVA por la tecnología puso de manifiesto que es una herramienta imprescindible, de forma que se cambien procesos, estructuras organizativas, formas de trabajar, y por supuesto adaptación de capacidades y talentos. Con todo ello se alcanza un cambio de la cultura corporativa.

El modelo de gestión del cambio que BBVA ha seguido se basa en Kotter (1996) en su fase inicial, pero avanza con evolución del modelo Kotter (2014) creando un sistema dual, esto es, lo tradicional y lo digital. Ello es llevado a cabo a través de mantener la operativa del negocio tradicional y de la creación de una sección o compartimento nuevo que desarrolle el modelo digital y contribuya al cambio cultural necesario para la supervivencia de la organización.

El proceso de cambio se fundamentó en dos grandes elementos:

1. **Transformación tecnológica** con la creación de una plataforma tecnológica eficiente y ágil que aportara valor a los “*stakeholders*” y compitiera con los “*intrusos*” en el sector y con el resto del sector bancario tradicional.
2. **Transformación cultural.**¹¹⁴ En este ámbito de acuerdo con BBVA (2014, p. 14) no siguieron expresamente el modelo Kotter (2014) sino que aplicaron tres herramientas de las cuales sólo una de ellas podemos identificar con la propuesta de Kotter. Las tres herramientas fueron:
 - a) **Liderazgo:** desde arriba y dando ejemplo, con una fuerte dosis de comunicación interna y externa.
 - b) **Selección y Formación:** aplicación de una política de selección y formación definida para conseguir el cambio, potenciando los centros de formación, invirtiendo en selección y formación, y una vez más, uso de la tecnología para el desarrollo de la plataforma tecnológica e-learning.
 - c) **Espacios físicos:** los nuevos edificios corporativos están adaptados para acelerar el cambio. La reagrupación de empleados en las nuevas sedes acelera la transformación.¹¹⁵

En el modelo aplicado por BBVA (2014), “*el cambio en la forma de trabajar exige actuar simultáneamente en tres entornos diferentes e interrelacionados: el espacio físico, la tecnología y la cultura (los comportamientos).*”¹¹⁶

Para impulsar la transformación digital se creó una nueva área: Banca Digital BBVA. El objetivo a alcanzar era en un primer momento mejorar la actividad y la presencia digital del banco, pero el más relevante era crear el fermento básico para cambiar todo el grupo bancario, tal que con la extensión y expansión de la digitalización del negocio se difundieran sus procedimientos, formas de trabajo y su cultura.

Los aspectos fundamentales de la misión de la Banca Digital BBVA fueron:

- a) Cliente: nueva y mejor experiencia del cliente;

¹¹⁴ BBVA (2014, p 14) señala que “*esta transformación cultural es, seguramente, aún más compleja que la tecnológica, porque no existen modelos o referencias precisas, y porque hay que trabajar sobre la infinita complejidad de las personas, las relaciones sociales y las culturas preexistentes.*”

¹¹⁵ El concepto de utilizar los espacios físicos para acelerar el cambio lo he podido también constatar por mi actividad profesional en varias de las empresas tales como Schweiz (Suisse Re), Winterthur, Agrupació Mútua, Grup Qualitat, o Nortia Capital. En todas ellas, cuando debieron tomarse decisiones que suponían un cambio necesario, tanto para ajustes como para desarrollo y crecimiento, el cambiar los espacios físicos hizo salir de su zona de confort a todos los empleados y directivos, acelerando la transformación y facilitando la gestión del cambio.

¹¹⁶ González (2014). La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA. BBVA 2014, p 15.

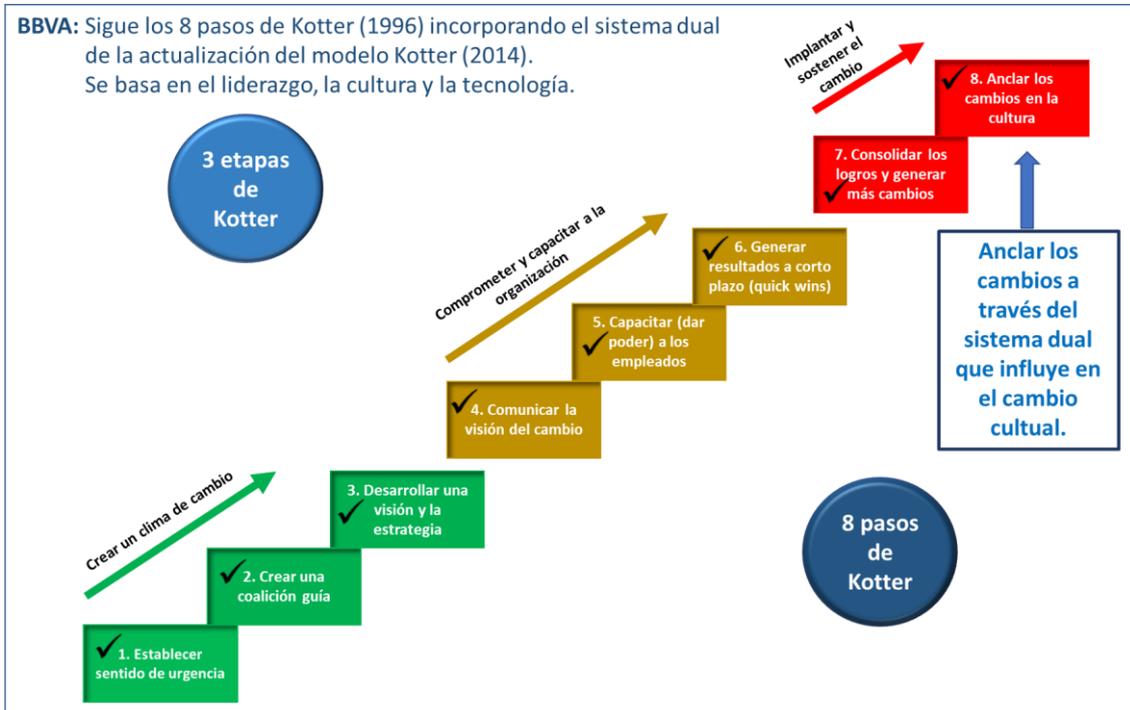
- b) Tecnología: personalización basada en el conocimiento, a partir del uso de las mejores tecnologías de análisis de datos;
- c) Comunicación: lenguaje claro y sencillo;
- d) Accesibilidad: acceso a los productos y servicios en cualquier momento y en cualquier lugar.

Todo ello dio lugar a un conjunto de comportamientos y cambios culturales entre los que destacan:

- Cliente: situar al cliente en el centro de todas las decisiones;
- Metodología de prueba-error: capacidad para experimentar y reaccionar de forma ágil, para lanzar iniciativas y retirarlas rápidamente si no tienen éxito, el método de la iteración continua para mejorar;
- Foco en lo importante: en las cosas importantes para los clientes y el negocio, hacer menos cosas, pero más relevantes y hacerlas mejor;
- Rendición de cuentas.

En la siguiente figura 3.1 pueden apreciarse a modo de resumen los pasos seguidos por BBVA en la aplicación del modelo de Kotter (1996) a su caso particular.

Figura 3.1: La escalera de Kotter en 8 pasos y 3 etapas aplicada al caso BBVA



Fuente: Elaboración propia

Como se recoge en BBVA (2014, p. 17): “Banca Digital BBVA, representa una «versión BBVA» de lo que John Kotter llama en su artículo el «modelo dual» para acelerar el cambio.”

1.2.- Ejemplo 2: Banco Santander.

En el sector bancario, otras entidades han seguido la senda de la digitalización, entre ellas podemos destacar a Banco Santander y a CaixaBank.

El planteamiento de Banco de Santander con relación a la transformación digital se comunica de forma externa en los “*investor days*” que suele celebrar con regularidad la entidad. En el de 2019 celebrado en Londres el 3 de abril (Botín 2019a), presentó su plan estratégico para aumentar el crecimiento y la rentabilidad, basado en uno de los pilares que denominó la “*digitalización*”, para mejorar “*la experiencia del cliente, y aumentar su confianza y vinculación, además de reducir los costes.*”¹¹⁷ En este sentido, la presidenta de la entidad, Botín (2019b), declaró su apoyo decidido a la transformación digital como palanca relevante para conseguir los objetivos de la entidad, situándola como líder en digitalización en la próxima década.¹¹⁸

El enfoque de modelo de cambio que realiza Banco Santander presenta algunas diferencias relevantes respecto al que hemos visto en BBVA, ya que mantiene la estructura tradicional (“*supertankers*”) sin llegar a plantear un modelo dual tan claro como el que plantea Kotter (2014). Su propuesta¹¹⁹ es que los productos y servicios de la banca tradicional (“*supertankers*”) sean ofrecidos también por el canal digital y a su vez crear lo que denomina “*speedboats*” (lanchas rápidas) para negocios de alto crecimiento.¹²⁰ Para llevar a cabo la transformación digital, se focaliza en varias de las nuevas oportunidades que ofrece la tecnología como son establecer una plataforma tecnológica que resida en la nube, el “*machine learning*” (aprendizaje automático) o la robótica. A todo ello, añade una simplificación de la estructura organizativa. La siguiente figura fue presentada a los inversores del banco en 2019 donde se exponía la estrategia de digitalización como una doble vía para la transformación.

¹¹⁷ Ver nota de prensa del 3/04/2019. Recuperado en <https://www.santander.com/es/stories/tecnologia-talento-y-tamano-para-apuntalar-la-estrategia-de-santander>

¹¹⁸ Botín (2019b): “*La tecnología está cambiando la banca como la conocemos, por eso estamos preparando a Santander para aprovechar las enormes fortalezas que tenemos en el Grupo, como la tecnología, el talento y el tamaño. Esto nos ayudará a aprovechar al máximo las oportunidades que nos trae la innovación digital y ser líderes digitales del sector financiero en la próxima década. Nuestras inversiones en digitalización y tecnología nos permitirán mejorar la experiencia de cliente, y aumentar el crecimiento y la rentabilidad del Grupo. Esperamos que estas iniciativas generen un mayor valor para nuestros accionistas y podamos seguir cumpliendo con los compromisos que asumimos con nuestros stakeholders (empleados, clientes, accionistas y la sociedad).*”

¹¹⁹ La propuesta del Santander tiene similitudes a la que realizó IBM en 1991, según se recoge en The New York Times el 27 de noviembre de 1991 (“*I.B.M.’s New Strategy Can Work, Experts Say*”) en el que se recogía que “*el acorazado de IBM está tratando de convertirse en una flota de ágiles destructores.*”

¹²⁰ Por un lado, los “*supertankers*” son los grandes bancos del grupo que tienen una importante fuerza en el mercado. Y por otro, los “*speedboats*” que son mucho más rápidos y ágiles para poder desarrollar innovaciones a la par que compiten incluso contra el resto de los bancos del grupo. Este caso sería el de Openbank.

Figura 3.2: Aproximación a la transformación por la doble vía (dual)



Fuente: Presentación de Ana Botín en el "Investor Day" celebrado en Londres el 3/04/2019.

Como puede apreciarse en la gráfica el objetivo es transformar el modelo tradicional para que pueda estar a nivel de productos y servicios disponible en el canal digital¹²¹, y acelerar en aquellos productos y servicios de alto crecimiento para ser competitivos con los nuevos "players" nacidos digitales.

Uno de los riesgos más generalizados en los modelos duales es la canibalización de los nuevos negocios o canales por parte de los tradicionales, sobre todo porque los modelos de negocio nuevos suelen estar en fase de inversión y al comienzo no aportan resultados positivos, siendo el modelo tradicional el que aporta los resultados positivos a la cuenta de explotación. En Banco de Santander, según indica en su memoria de 2018,¹²² se consiguió que esta posible canibalización no se produjese, aunque ello solo es posible si existe un compromiso claro de la alta dirección de la empresa para que esto sea así.

El modelo de Banco Santander se basa en un fuerte liderazgo, un compromiso claro desde la alta dirección, aplicación de la tecnología y conseguir el mejor talento. La transformación de sus bancos tradicionales de Banco Santander pasa por cinco estadios que pueden desarrollarse de forma simultánea (Banco Santander, 2018, p.37):

- a) Transformando el FRONT: Tener disponibles todos los productos y servicios en canales digitales de principio a fin.

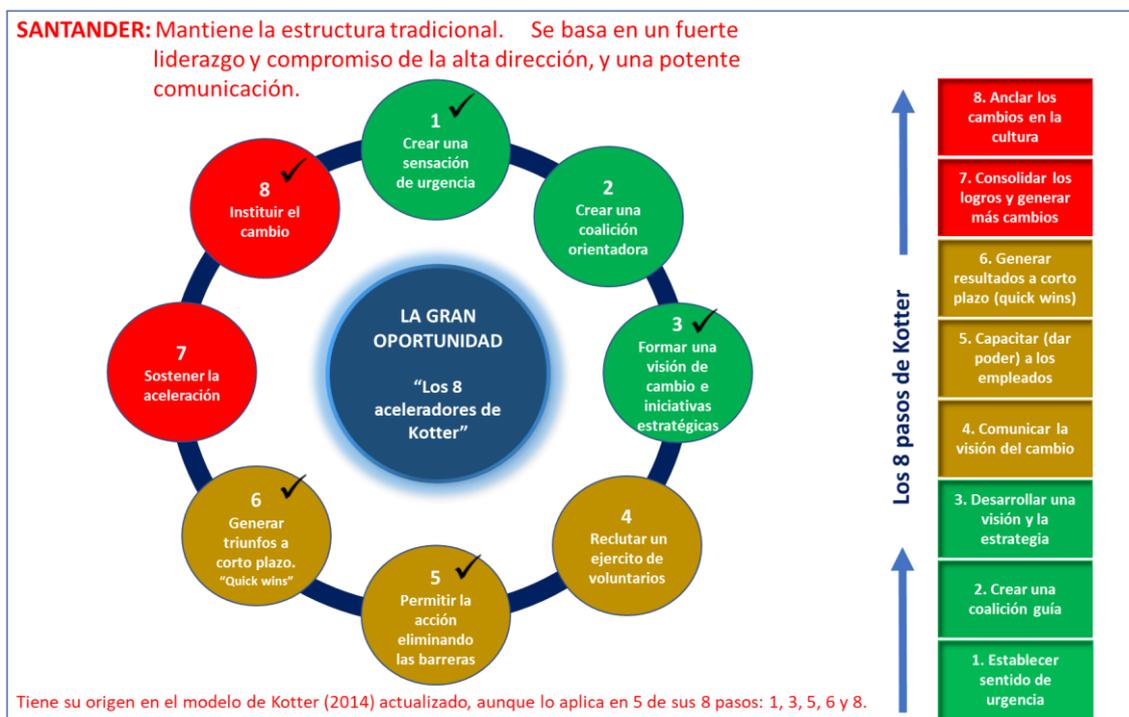
¹²¹ Es un modelo nacido "analógico" y que se quiere transformar en digital, es decir, sería un negocio "emigrante digital", pero que por su estructura previa no es competitivo con los nacidos digitales, por ello, crean las "speedboard" que son nacidos digitales y pueden competir en igualdad de condiciones que los nuevos competidores financieros del mundo digital (intrusos).

¹²² "Los 'supertankers' y los 'speedboats' operan de forma autónoma, pero en lugar de 'canibalizarse', al compartir sus conocimientos y capacidades, aceleran nuestra transformación e impulsan nuestro crecimiento." Banco Santander, Informe Anual 2018, p VII.

- b) Transformando el BACK: Reingeniería, digitalización y automatización de todos los procesos.
- c) Evolucionando la arquitectura y sistemas de IT: El “core banking system” como ventaja estructural.
- d) Adoptando nuevas tecnologías: Rápida integración de las nuevas tecnologías en las operaciones diarias.
- e) Conseguir en una organización ágil y haciendo una gestión activa de los datos.

Podemos concluir que el modelo de gestión del cambio de Banco Santander tiene un origen en el modelo dual de Kotter (2014) centrándose en un fuerte liderazgo y tecnología, con una comunicación externa e interna muy potente, y poniendo en el centro al cliente, según podemos ver a continuación en la figura 3.3.

Figura 3.3: Modelo revisado de Kotter (2014) aplicado al caso Banco Santander



Fuente: Elaboración propia

En el análisis del modelo del Santander, identificamos al menos 5 de los 8 aceleradores:

1. **Crear una sensación de urgencia:** Se llevó a cabo una fuerte comunicación tanto interna como externa (“Investor day”, notas de prensa, etc.)
2. **Formar una visión de cambio y unas iniciativas estratégicas:** Foco en las nuevas tecnologías manteniendo los negocios tradicionales, pero

presentándolos también en el canal digital, y lanzamiento de nuevos productos y servicios ya nacidos en el canal digital.

3. **Permitir la acción eliminando barreras:** Se llevó a cabo un fuerte liderazgo para evitar una canibalización del canal digital (nuevos negocios y servicios) por parte del canal tradicional ("*supertankers*").
4. **Generar triunfos a corto plazo:** Una potente acción de comunicación para informar de los triunfos conseguidos (Banco Santander, 2018, pp. 39-41).
5. **Instituir el cambio:** Mensaje desde la alta dirección y compromiso de esta en que la única vía es el cambio que se estaba realizando.

La elección de estos dos ejemplos la he realizado para ver dos formas de enfocar la transformación digital y su impacto en el sector financiero. En ambos casos la evolución ha sido positiva como puede apreciarse en la evolución de las magnitudes relevantes y los KPI's de ambas entidades.¹²³

1.3.- Ejemplo 3: El caso de Witte y Solá. S.A.

Witte y Solá, S.A. (WYS) es una empresa familiar de tercera generación,¹²⁴ creada en 1968. Está especializada en la fabricación de envases (tubos de aluminio) para la protección y dispensación de productos de diferentes sectores, como laboratorios farmacéuticos, cosmética, dentífricos, productos domésticos y alimentación e industrial. Históricamente se ha caracterizado por ser una empresa sólida, con buenos resultados, y constantes innovaciones y mejoras en los procesos de producción y en la gestión. El volumen de negocio aumentaba tanto a nivel nacional como internacional, por lo que empezaba a requerir mayores inversiones en instalaciones y maquinaria, lo cual se llevó a cabo en el periodo 2017 a 2019, lo que supuso un esfuerzo y una necesidad de financiación, no obstante, los planes parecían sustentar estas decisiones.

En 2020 se produce el impacto de la Covid-19, lo que supone una caída de ventas, así como una disminución de la producción por dicho efecto, lo cual hizo poner a la empresa en una situación de dificultad. La actividad paró en seco a mediados del mes de marzo una vez que el Gobierno aprobó, el 14 de marzo, declarar el Estado de Alarma en todo el territorio español para afrontar la situación de emergencia sanitaria. La actividad económica se limitó a actividades esenciales y el consumo doméstico cayó en picado derivado del

¹²³ Véase Cuentas Anuales Consolidadas, así como información en CNMV de BBVA y Santander.

¹²⁴ El caso de Witte y Solá S.A. lo he seguido en los últimos años a través de las explicaciones que me han facilitado los miembros del consejo de administración y el equipo directivo, así como por la documentación facilitada en relación con planificación estratégica, proceso de discusión, avances y conclusiones soportadas por los resultados alcanzados por la empresa gracias a la transformación de la misma.

confinamiento. La entrada de pedidos fue bajando, especialmente en los sectores no farmacéuticos, llegando a provocar paros de fábrica por falta de demanda en varias ocasiones. Como en casos similares, nadie pudo prever la llegada de la Covid-19 ni su impacto en el tiempo. Ante esta situación, el consejo de administración y el equipo gestor se focalizaron en el diagnóstico de la situación, y comenzaron a tomar medidas de impacto a corto plazo. Con el paso de las semanas y los meses, y el agravamiento de las dificultades económicas y financieras de la empresa, comenzaron a diseñar un plan para ver donde debería estar la empresa en los próximos años. Utilizaron para ello una visión prospectiva, ya que la experiencia del pasado no tenía sentido proyectarla para el futuro.

Como en muchos otros casos, lo primero fue establecer una serie de directrices que marcaban unos criterios entre los que destacan el crecimiento en volumen vs diversificación, la mejora de la eficiencia y productividad optimizando costes, la mejora en automatismos, potenciar el departamento de I+D+i, pensar en el futuro. Junto a estos criterios aparecieron unos contenidos estratégicos para el futuro: sostenibilidad, gestión del talento, diferenciación, Industria 4.0, y gestión de la gobernanza.

Todo ello requirió de un modelo de gestión del cambio que se puso en marcha con urgencia, diagnosticando (Fernández Aguado et al., 2018)¹²⁵ la situación del mercado, de la competencia, y la situación de crisis y su impacto por la pandemia. Tanto el consejo de administración como el equipo gestor comenzaron a trabajar conjuntamente para construir la visión del futuro donde debían situar a la empresa, y a desarrollar estrategias para hacer realidad la visión. Sin haberlo previsto, habían seguido los tres primeros pasos del modelo de Kotter (1996). Se comunicó la visión, se realizaron cambios organizativos para ir en la línea marcada, se comenzó a digitalizar parte del proceso productivo, y como era previsible, apareció la resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la organización. Se abordó un plan de formación y de comunicación para toda la empresa, se buscó la polivalencia en puestos de trabajo de la cadena de producción para todas las líneas de producción en fábrica, se potenció la actividad de ventas tanto nacional como internacional, y se realizaron los ajustes necesarios para reducir dicha resistencia al cambio. Los resultados fueron inmediatos. Se obtuvieron “quick wins”, resultados exitosos a corto, lo cual potenció el cambio cultural que se requería.

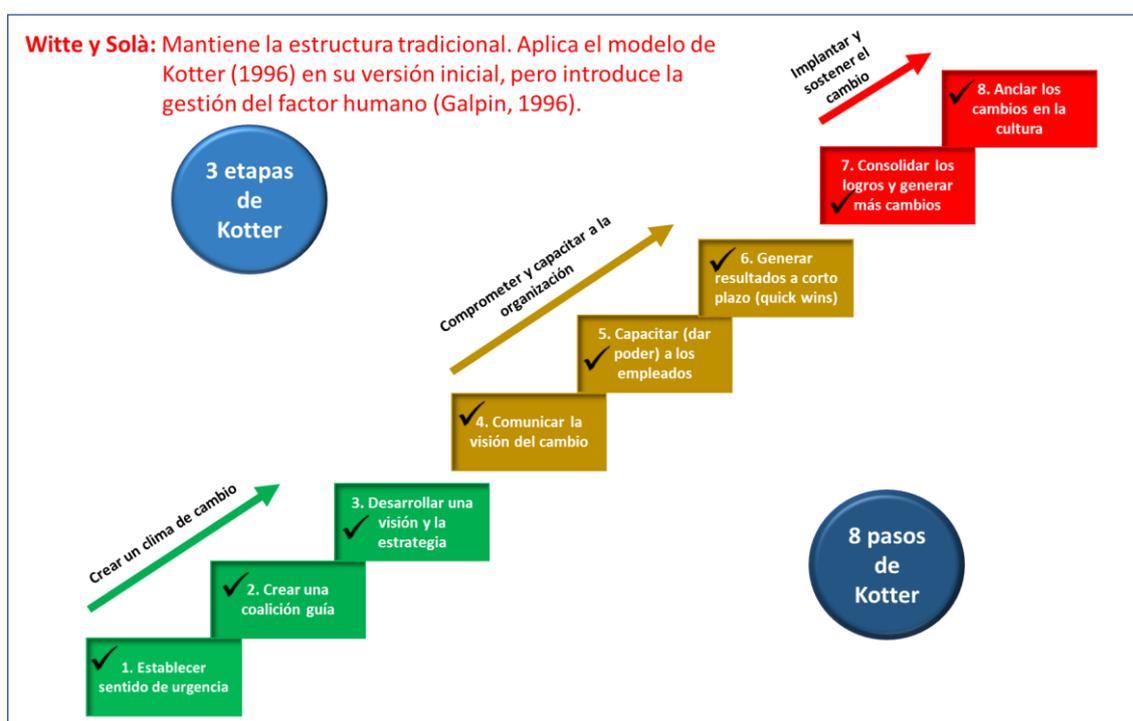
El caso de Witte y Solá es un ejemplo la aplicación de un modelo de gestión del cambio sin haberlo previsto, pero que surgió de la necesidad y la urgencia, así como de la aplicación del sentido común¹²⁶. En este caso estamos ante un cambio que supone una transformación

¹²⁵ “El 50% de la solución a un problema pasa por un buen análisis. Realizar un buen diagnóstico inicial es un medio imprescindible para definir si las cumbres a las que se aspira serán o no posibles”

¹²⁶ La aplicación de modelos de gestión del cambio sin conocerlos es una de las conclusiones que se obtienen en el apartado 3 de este capítulo, referido del análisis empírico realizado en esta en esta tesis. Las empresas

empresarial pero la incidencia de la digitalización en la misma tiene un peso relativo, por lo cual, el modelo de Kotter (1996) se ha seguido en su formato casi inicial, con lo que se evidencia que es de aplicación más óptima a situaciones de transformación que requieren reducir costes, mejorar la calidad de productos y servicios, detectar nuevas oportunidades de crecimiento y a aumentar su productividad.¹²⁷ No obstante, requirió poner un elevado énfasis en el factor humano y la gestión de las motivaciones y expectativas de las personas, apoyando con formación y potenciando la comunicación. Por ello, aunque se aplicó el modelo de Kotter (1996), se tuvieron que incorporar otros elementos como los recogidos en el modelo de Galpin (1996) dando un mayor peso específico al factor humano en todo el proceso de transformación. En la figura 3.4 se presenta un resumen del caso WYS.

Figura 3.4: Modelo de Kotter (1996) aplicado al caso Witte y Solà, S.A.



Fuente: Elaboración propia

encuestadas manifiestan en algunos casos que han seguido el sentido común, pero lo que realmente ha sucedido es que han aplicado el modelo Kotter (1996) sin saberlo.

¹²⁷ El modelo de Kotter (1996) se centraba en el tipo de transformación empresarial que optimizaba la situación actual de las empresas. La evolución de su modelo (2014) introduce un sistema dual que intenta situar la empresa en el futuro, manteniendo el modelo de negocio tradicional en funcionamiento. En el caso de WYS se ha tratado de una mejora continua sin creación de un sistema dual, supongo que por el sector en que opera donde la inversión en medios de capital es elevada y la mano de obra muy especializada en el proceso productivo y difícil de sustituir a corto plazo.

1.4.- Ejemplo 4: El caso de Electrónica Saltó S.L. (Grupo Saltó).

Electrónica Saltó, S.L. (ES) es una empresa con más de 25 años de antigüedad¹²⁸ dedicada inicialmente al mantenimiento y reparación de equipos electrónicos, para posteriormente, en el año 2000, iniciar la prestación de servicios en el sector de las telecomunicaciones y operadores de telefonía. En 2012 inicia la digitalización interna de servicios con la plataforma SOM que posteriormente también comercializará en el 2017. A partir de aquí se produce un efecto de dualidad en la empresa. De una parte, está el negocio de mantenimiento de equipos electrónicos (cajeros automáticos de bancos, ordenadores de centros de enseñanza, entre otros), y por otra parte el nuevo negocio digital que emerge con fuerza con la incorporación de tecnologías como “machine learning”, “*blockchain*”, inteligencia artificial o robótica. Como suele suceder, el negocio tradicional es el que inicialmente aporta resultado positivo a la empresa mientras que el nuevo negocio consume recursos para su desarrollo.

La empresa ha estado en constante cambio y adaptándose a las situaciones. Un ejemplo de ello es el impacto negativo en el modelo tradicional que supone la reducción de oficinas bancarias y, por tanto, a corto plazo al menos, también de cajeros automáticos, con el impacto que esto tiene en la cuenta de resultados de la compañía. Para mitigar este impacto, aplicó medidas de ajuste y optimización, suprimiendo líneas de negocio no rentables y focalizándose en las de mayor margen del negocio tradicional.

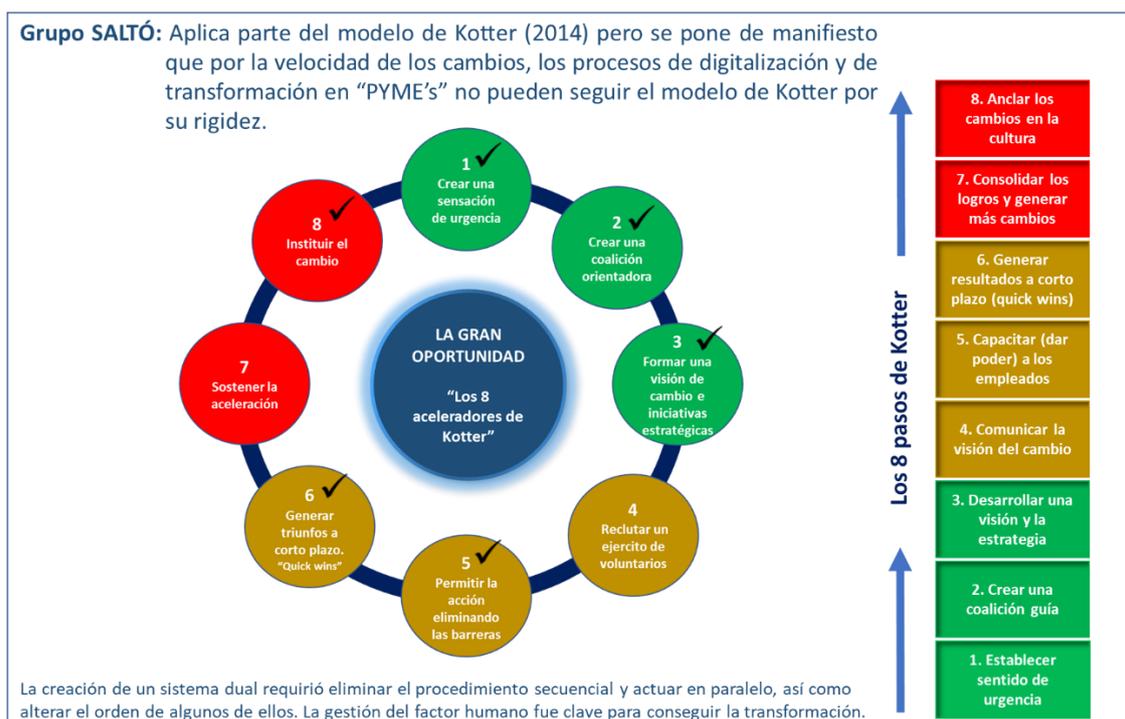
Partiendo de la visión de “*poner la tecnología al servicio de las personas*” inicia el desarrollo del negocio digital creando la dualidad dentro de la empresa. En un primer momento, no quedaba claramente diferenciada la dualidad de modelos de negocio (con el riesgo de canibalización de lo nuevo por lo antiguo), lo que obligó a separar el “*core business*” de ambos negocios, aunque manteniendo los servicios que eran comunes a ambos. Si comparamos con los ejemplos Banco Santander y BBVA, se hallaría en una posición intermedia entre ambos, es decir, una separación de los negocios, de forma que uno no interfiere en el otro, pero sin llegar a ser totalmente independientes.

La dualidad de los dos negocios no siguió todos los pasos de Kotter (2014), aunque sí que se centró mucho en el establecimiento de la visión focalizada en el futuro, y en la eliminación de resistencias, no tanto al cambio, sino en lo relativo a mitigar el efecto de canibalización que podría haberse producido por parte del negocio tradicional que era el que aportaba los recursos para financiar (subvencionar) el desarrollo del modelo digital. Todo ello ha supuesto un cambio cultural que ha ido también acompañado de un cambio de ubicación física de la empresa, lo cual, entre otros aspectos ha forzado a “*salir de la zona de confort*” y compartir

¹²⁸ Fue creada por su fundador, Jaume Saltó, en 1994.

la visión.¹²⁹ Todo este proceso se ha realizado en paralelo, a diferencia de lo que podría planear el modelo de Kotter (2014) en su formato secuencial con alguna flexibilización. La tendencia de la empresa es que la actividad del modelo tradicional vaya reduciéndose y, el nuevo negocio digital se potencie, y, ya actualmente ha entrado en resultados de explotación positivos. Esto ha dado lugar a un proceso de transformación empresarial pasando de un modelo de negocio tradicional de mantenimiento de equipos electrónicos intensivo en mano de obra, a un modelo de negocio digital transformando la empresa en una compañía de servicios tecnológicos. Este es un ejemplo de que la velocidad de los cambios cuando intervienen los procesos de digitalización (que generalmente requieren de sistemas duales) en empresas medianas no pueden seguir la implantación del modelo de Kotter (2014) por su rigidez y por la velocidad a la que se producen los cambios. En la figura 3.5 se presenta un resumen de la limitación del modelo Kotter (2014) aplicado a pequeñas y medianas empresas.

Figura 3.5: Modelo de Kotter (2014) aplicado al caso de Electrónica Saltó, S.L. (Grupo Saltó)



Fuente: Elaboración propia

¹²⁹ Véase información más ampliada sobre Grupo Saltó en <https://groupsalto.com/>. Consultado el 9/06/2022.

2.- Contraste empírico de la transformación empresarial en España y del conocimiento del modelo Kotter en las empresas a través del método de la encuesta.

Existen numerosos estudios realizados por consultoras relevantes a los que podemos hacer referencia como los incluidos en los anexos 1 y 2 de esta tesis doctoral, los cuales muestran conclusiones muy similares a lo expuesto en los apartados anteriores. No obstante, he considerado necesario realizar un contraste empírico a través de la realización de una encuesta propia entre empresas que operan en el mercado español para ver su modelo de liderazgo, de gestión, el impacto de la transformación digital y la aplicación total o parcial del modelo Kotter de gestión del cambio. La encuesta¹³⁰ estuvo enfocada a contrastar las hipótesis previstas en esta tesis doctoral, se envió a un total de 500 empresas de diversos sectores y la respuesta fue superior al 50 % de la muestra (un total de 265 respuestas que representan el 53%, aunque requirió de un seguimiento y recordatorio para alcanzar el nivel de respuesta) lo que nos da un grado de fiabilidad elevado para poder obtener conclusiones basadas en dicha muestra.

2.1.- Estructura de la muestra, sectores y representatividad

Estas empresas corresponden a 28 sectores económicos que para validar su significación respecto al conjunto de las empresas que operan en España las he agrupado en tres principales sectores (industria, construcción e inmobiliario, y servicios) para analizar el nivel de significación en cuanto a facturación relacionada con el PIB de la economía española del año 2020.

A continuación, en el cuadro 3.1 se muestra el número de empresas por cada sector principal y el subsector de actividad al que pertenecen.

¹³⁰ La encuesta fue preparada por el doctorando y se utilizó la plataforma de la empresa SETESCA para enviar y recibir las preguntas y respuestas. La tabulación de las respuestas y las conclusiones fueron elaboradas y son responsabilidad del titular de esta tesis.

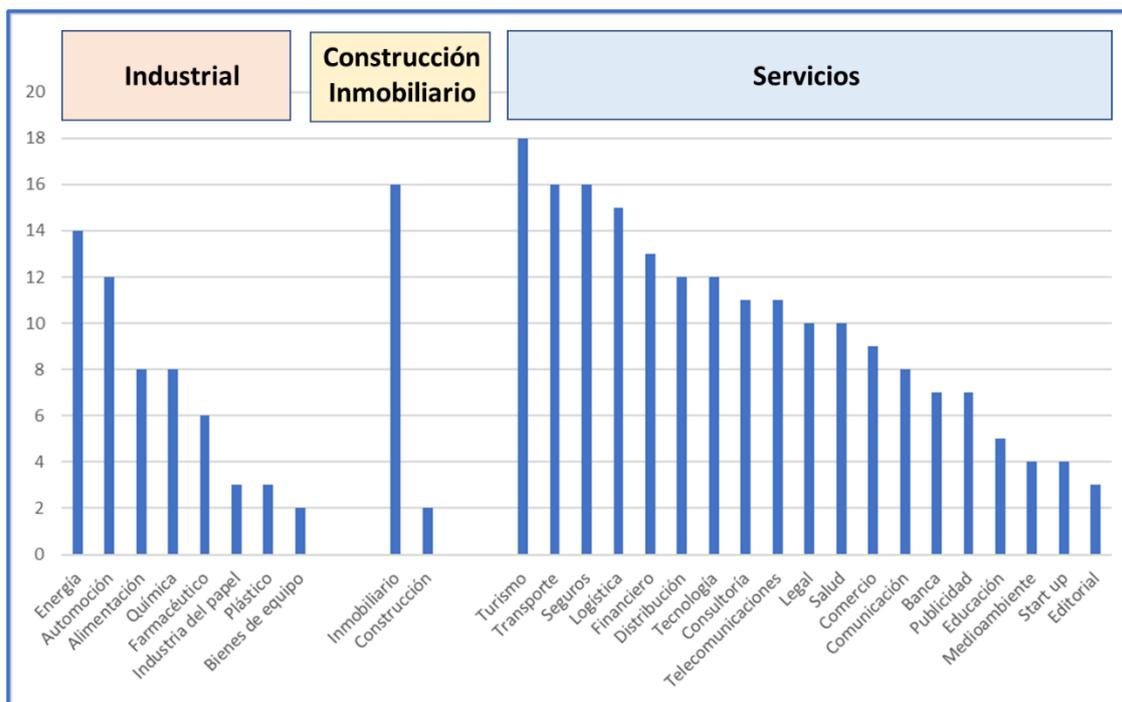
Cuadro 3.1: Sectores y número de empresas participantes en la encuesta.

Sector de actividad	Nº empresas	Sector de actividad	Nº empresas
INDUSTRIAL	56	SERVICIOS	191
Alimentación	8	Banca	7
Automoción	12	Comercio	9
Bienes de equipo	2	Comunicación	8
Energía	14	Consultoría	11
Farmacéutico	6	Distribución	12
Industria del papel	3	Editorial	3
Plástico	3	Educación	5
Química	8	Financiero	13
CONSTRUCCIÓN / INMOBILIARIO	18	Legal	10
Inmobiliario	16	Logística	15
Construcción	2	Medioambiente	4
		Publicidad	7
		Salud	10
		Seguros	16
		Start up	4
		Tecnología	12
		Telecomunicaciones	11
		Transporte	16
		Turismo	18
Total empresas encuestadas			
265			

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 3.1 se puede observar, tal y como apuntábamos anteriormente, que, en el establecimiento de los criterios para llevar a cabo el análisis empírico a través de esta prueba, se ha hecho más énfasis en los sectores más representativos de la economía de nuestro país, teniendo como base los tres pilares básicos de la misma a nivel sectorial como son inmobiliario, turismo y automoción, a los cuales hay que añadir el sector energético, el de la logística, y el de la distribución. Todo ello sin olvidar la influencia que tienen los bancos, seguros y sector financiero en general, y como no, el sector de la tecnología que como hemos destacado en esta tesis doctoral tiene un impacto indiscutible en la velocidad a la que se están produciendo los cambios.

Cuadro 3.2: Sectores y empresas participantes en la encuesta ordenados por sector principal y de mayor a menor representatividad dentro del sector principal.



Fuente: Elaboración propia.

La selección de las empresas ha tenido por objeto que estén representados la mayoría de los sectores de la economía española a efectos de poder extrapolar los resultados obtenidos. En el cuadro 3.3 se constata la relación directa entre el peso de cada sector en el PIB español en 2020 y la facturación de las empresas que han contestado a la encuesta, existiendo una relación directa entre ambos parámetros, lo cual nos permite inferir que los resultados de la encuesta son de aplicación generalizada a los sectores agregados y, por ende, a las empresas que los integran. Este hecho, lo considero muy relevante tanto para la validación de la hipótesis de esta tesis doctoral como para la extrapolación a mayor nivel en las empresas que operan en el mercado español.

Cuadro 3.3: Facturación y número de empresas encuestada y su relación con el PIB

Sectores	PIB 2020 (*)	% PIB 2020	Facturación empresas encuesta (*)	% Facturación empresas encuesta	Nº Empresas España	% Empresas España	Nº empresas encuesta	% Empresas encuesta
Industria	190.362	17,52%	397	16,24%	211.567	5,66%	56	21,13%
Construcción / Inmobiliario	64.499	5,94%	165	6,75%	472.329	12,64%	18	6,79%
Servicios	831.768	76,55%	1.883	77,01%	3.053.138	81,70%	191	72,08%
TOTAL	1.086.629	100,00%	2.445	100,00%	3.737.034	100,00%	265	100,00%

(*) Datos en millones de euros.
(**) En los datos del PIB 2020 de España se han excluido los del sector agricultura y pesca por su poca relevancia a efectos de este análisis.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE 2021 y de la encuesta realizada.

En los datos del cuadro 3.3 se observa un hecho generalmente conocido en nuestro país como es la existencia de un tejido empresarial compuesto por un elevado número de pequeñas y medianas empresas, e incluso también de microempresas, lo cual conlleva a que la facturación media del total de las empresas por sectores sea inferior a la de las empresas de la muestra que han contestado a la encuesta. Este hecho hace que si la relación se establece entre el número de empresas que han contestado a la encuesta (265) y el total del número de empresas registradas en España en 2020 (3,7 millones), el porcentaje se sitúe en el 0,007%. No obstante, a efectos de representatividad de la muestra, la comparativa debe realizarse bajo el parámetro de la facturación de las empresas que han contestado a la muestra y el PIB, lo cual nos lleva a concluir que las empresas encuestadas representan el 0,02% del total del PIB español del 2020.

Si realizamos la comparación a nivel del PIB español en el año 2020¹³¹ (excluyendo el sector agrícola por sus peculiares características y baja representatividad a efectos de este análisis) podemos destacar que el 17,52% corresponde al sector industrial, el 5,94% al de la construcción e inmobiliario, y el 76,55% al sector servicios. Aplicando esta misma clasificación en la agrupación de las 265 empresas que han contestado a la encuesta supone que el 16,24% de la facturación total de las empresas encuestadas corresponde a las del sector industrial, el 6,75% al sector construcción e inmobiliario, y un 77,01% al sector servicios, lo cual supone unos pesos específicos en línea con el PIB generado en 2020 por los sectores económicos en nuestro país.¹³²

Las empresas que han contestado a la encuesta operan en 28 sectores que he agrupado en tres fundamentales (industrial, construcción-inmobiliario, y servicios) para poder realizar comparativas que permitan extrapolar los resultados a nivel general dentro del ámbito de las empresas que operan en el mercado español.

El periodo de desarrollo de dicha encuesta comenzó en febrero de 2021 con la definición y enfoque, así como la preparación de las cuestiones y validación previa. El trabajo de campo se realizó en junio y julio de 2021, completando la tabulación y extracción de resultados y conclusiones en septiembre del mismo año. A continuación, se presenta la metodología aplicada, así como el contenido de la encuesta, sus resultados y conclusiones.

2.2.- Metodología aplicada

El proceso de elaboración de la encuesta fue diseñado en varias fases para conseguir tener garantías de las conclusiones que se pudieran obtener de la misma.

¹³¹ INE. Contabilidad Nacional Anual de España: principales agregados años 2018–2020.

¹³² En el anexo 3 de esta tesis doctoral se recoge más información referida a los resultados de la encuesta.

Fase 1: Descripción de la información necesaria:

En primer lugar, preparé el tipo de información que necesitaba conseguir y a quien dirigir las preguntas. En esta fase el objetivo era centrar las preguntas en concordancia con las hipótesis del trabajo, lo cual suponía focalizar las preguntas en el modelo de gestión del cambio de Kotter. Desde el conocimiento del modelo hasta su aplicación total o parcial en el entorno actual influenciado por el factor tecnológico y la velocidad de los cambios. Ello daba lugar a una serie de preguntas muy concentradas en el modelo Kotter, surgiendo inicialmente 10 preguntas. El tema estaba especificado y era preciso determinar la población a la cual iba a ser dirigido. En este punto, la población receptora de estas preguntas tenía que estar integrada por empresarios y directivos.

Fase 2: Contraste con grupos reducidos:

Con las 10 preguntas iniciales establecidas, mantuve reuniones con grupos reducidos de empresarios y directivos. Fueron cuatro grupos de tres miembros a los cuales les formulé las preguntas para validar el futuro cuestionario a enviar. Se trataba, pues, de una prueba de consistencia y de entendimiento de las preguntas. El resultado de estas reuniones de grupo reducido me permitió estructurar las preguntas y dio lugar a una serie de cambios significativos en el enfoque que relaciono a continuación:

- Cambiar el enfoque del cuestionario, de tal forma que fuera de los general a lo particular, lo cual requería introducir un bloque previo de preguntas enfocado al tipo de modelo de gestión de la empresa, de manera que se pudiera derivar en el desarrollo del cuestionario a las preguntas concretas sobre el modelo Kotter para avanzar en el sentido de las hipótesis planteadas.
- Redactar un texto introductorio y las instrucciones para responder al cuestionario.
- El cuestionario debería garantizar el anonimato y la confidencialidad.
- Identificar la población a la que iba a ir dirigido. Se trataba de concretar. Estaba claro que sería a empresarios y directivos, pero el tipo de empresa, el modelo de gestión, y el sector tenían una relevancia significativa.
- Reformular las preguntas para que fueran de fácil entendimiento.
- Establecer tipo de preguntas y de forma ordenada:
 - Abiertas: No delimitan a priori las alternativas de respuesta dando lugar a respuestas más amplias. Aportan información relevante en el formato y lenguaje del encuestado, pero a su vez dificultan la tabulación y su análisis requiere de mayor tiempo.

- Cerrada: consisten en categorías o alternativas de respuesta que ha sido previamente delimitada, de forma que el encuestado se limita a elegir entre opciones. Pueden ser dicotómicas (dos opciones de respuesta) o con varias alternativas. Dentro de estas últimas también tenemos las de escala, siendo la más utilizada la escala de Likert.¹³³
- Criterios de redacción de preguntas:
 - Establecer preguntas sencillas, claras, concretas y comprensibles. Se trata de evitar la ambigüedad para evitar confusiones que reducirían la validez de las respuestas.
 - Evitar dirigir las respuestas a partir de las preguntas, ya que ello supondría un sesgo que afectaría a la validez de los resultados.
 - Utilizar un lenguaje que pueda ser comprendido por las personas que han de contestar a las preguntas. Evitar utilizar un argot o jerga especializada si no es estrictamente necesario.

Fase 3: Prueba piloto

Una vez incluidas todas las aportaciones surgidas en los cuatro grupos de trabajo reducidos, procedí a enviar el cuestionario a 10 empresarios y directivos que no habían participado en estos grupos de trabajo reducidos a los que me referí en la fase 2.

El objetivo de esta fase fue doble. En primer lugar, mejorar el cuestionario y obtener información a priori, y en segundo lugar y muy importante, saber si el cuestionario presenta validez en sus items y consistencia interna mediante el uso de prueba. Esta encuesta piloto reducida la dirigí a una población distribuida de forma similar a la totalidad de la muestra.

En la prueba piloto se confirmó el tiempo necesario para realizar contestar al cuestionario, siendo este no superior a 15 minutos.

A la vista de los resultados e incidencias en la prueba piloto procedí a ampliar la información explicativa de alguno de los dos bloques de preguntas y a simplificar alguna de las preguntas. Así mismo, procedía a ampliar la muestra a más sectores con empresas de distintos tipos de tamaño.

¹³³ La escala de Likert fue publicada en 1932 por Rensis Likert. Consiste en una escala psicométrica comúnmente utilizada en las investigaciones de ciencias sociales que emplean cuestionarios. También es conocida como método de evaluaciones sumarias.

Una vez determinada la información necesaria que tenía que ir en concordancia con las hipótesis de esta tesis, me propuse realizar una serie de reuniones reducidas con empresarios y directivos. Fueron 6 reuniones con dos o tres asistentes en cada una de ellas. En dichas reuniones puede perfilar mejor el enfoque de las preguntas sin influir en las respuestas, ya que lo relevante era obtener un resultado para alcanzar conclusiones válidas para esta tesis, y no un resultado esperado o dirigido.

2.3.- Contenido de la encuesta

La encuesta consta de 26 preguntas que van de lo más genérico hasta llegar al detalle e introducir las cuestiones referentes al modelo Kotter. Se estructura de una información inicial del sector, tamaño y tipo de empresa, para pasar a dos bloques en donde el primer bloque identifica los modelos de gestión, y el bloque segundo cómo gestiona la empresa los procesos de cambio. A continuación, se presenta la estructura y las preguntas de la encuesta:¹³⁴

B.1.) Identificación y segmentación de la población objeto de la encuesta:

- 1) Sector de la empresa
- 2) Tamaño de la empresa (facturación):
 - 0-50 millones € (MM€);
 - 50-500 millones € (MM€);
 - 500-1.000 millones € (MM€);
 - + 1.000 millones € (MM€).
- 3) Tipo de empresa:
 - Nacional Familiar
 - Nacional No Familiar
 - Multinacional Familiar
 - Multinacional No Familiar.

B.1.1.) BLOQUE 1: IDENTIFICACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN:

- 4) Indique qué modelo de gestión describe mejor a su organización (se exponen los modelos de gestión bajo una clasificación basada en el nivel de aplicación de las mejores prácticas en dirección estratégica)¹³⁵:
 - **Modelo Intuitivo:** No se aplican metodologías estándares y el modelo de dirección se basa en la intuición del directivo / empresario. Es un modelo

¹³⁴ La encuesta enviada se realizó en los meses de junio y julio de 2021, a través del siguiente enlace:

<https://www.surveymonkey.com/survey/d/K2H8U8A1G7V7P2P0N>

¹³⁵ Información contrastada con la utilizada por la plataforma SETESCA en encuestas de dirección estratégica.

común en empresarios hechos a sí mismos, se basa en la experiencia, en la observación y comparación, y en modelos de gestión muy tradicionales y jerárquicos. Son modelos donde el peso se encuentra en la experiencia y la capacidad comercial del propietario, quien centraliza el control sobre la gestión de todos los procesos. Se trata de modelos difíciles de evolucionar, y que tienen éxito mientras la práctica actual de consumo del producto no cambie ya que son muy poco adaptables frente a cambios en modelos de consumo.

- **Modelo intervencionista:** La compañía tiene directivos con capacidades de gestión estratégica, pero se acaba aplicando el modelo intuitivo propugnado por la propiedad de la empresa. Son empresas iniciadas desde el modelo Intuitivo y donde la propiedad intenta un cierto nivel de profesionalización, pero la cultura es la de la propiedad y los directivos son personas de confianza y la deben demostrar constantemente. Se premia más la fidelidad que la eficiencia, los directivos saben y conocen técnicas avanzadas de gestión, pero no las aplican, son empresas que funcionan gracias a la gran fortaleza de su producto respecto a competidores y clientes, pero donde los nuevos modelos de consumo les restan cuotas de mercado muy rápidamente
- **Modelo profesional / intervencionista:** La compañía aplica algunos modelos de dirección avanzados, pero en procesos no prioritarios ya que se sigue imponiendo el estilo tradicional de gestión. Se suele dar en empresas familiares de segunda o tercera generación, o pertenecientes a accionistas provenientes de modelos tradicionales de gestión. En estas empresas se comunica la aplicación de modelos avanzados de estrategia, pero realmente no se aplica tanto como lo que se comunica. Este modelo suele darse en empresas medianas con un modelo de negocio muy arraigado gracias al éxito de alguno de sus productos. En este tipo de empresas se intenta innovar, pero el miedo al cambio por parte de la propiedad dificulta la implementación de innovación efectiva en modelos de negocio o creando nuevos modelos organizativos y tecnológicos. Son empresas donde si bien se detectan y se conocen las acciones a realizar frente a cambios de mercado, la falta de acciones proactivas reales (nuevos modelos de negocio, nuevos procesos, etc.) les hace perder muchas oportunidades.
- **Modelo avanzado:** la cultura de la empresa promueve el uso de modelos de dirección estratégica avanzado y se aplican de forma habitual en sus

unidades de negocio, pero no en la corporación central de la misma donde se es más reticente al cambio.

Este modelo se aplica en empresas nacionales o multinacionales que promueven la agilidad en la implantación de cambios. El modelo de dirección es avanzado, y proviene de una cultura con años de aplicación de mejores prácticas en modelos de gestión, sin embargo, normalmente utilizan las delegaciones o países para implementar los procesos de cambios definidos en la oficina corporativa, central mientras que en la propia oficina central el proceso de gestión del cambio es mucho más lento.

- **Modelo Innovador:** La cultura de la empresa promueve el uso de modelos de dirección avanzados, aplicando las mejores prácticas de escuelas de negocios, e incluso innova proponiendo nuevos modelos basados en el resultado, aplicándose los mismos a todos los niveles organizativos. Se trata de empresas que buscan y generan nuevos negocios, presentan una gran capacidad adaptativa, se encuentran envueltas en procesos constantes de mejora continua llegando a crear por sí mismas mejores prácticas a nivel internacional. Se trata de empresas normalmente de gran crecimiento, y relativamente nuevas, con productos y modelos de gran aceptación y con una gran cuota de mercado a nivel internacional.

- 5) Añadir comentarios sobre la pregunta anterior.
- 6) ¿Considera usted que su empresa es exitosa? (1=nada, 5=totalmente)
- 7) ¿Cree que se ha adaptado bien a todos los cambios de entorno de los últimos 3 años? (1=muy mal, 5=muy bien)
- 8) ¿Considera que el modelo actual de toma de decisiones estratégicas es el adecuado? (1=nada adecuado, 5=totalmente adecuado)
- 9) ¿Cuál cree que es el factor más importante para facilitar la adopción de modelos avanzados de dirección estratégica?
 - Cultura de la empresa
 - Talento disponible
 - Recursos económicos
 - Formación del directivo
- 10) ¿Cree que los modelos de dirección estratégicos provenientes de escuelas de negocio son aplicables en su organización? (SI, NO)
- 11) Si su respuesta es "No", indique el porqué
- 12) Los planes estratégicos que define anualmente para conseguir los objetivos de su organización, ¿hasta qué punto se cumplen? (1=nada, 5=totalmente)

B.1.2.) BLOQUE 2: IDENTIFICACIÓN DE CÓMO GESTIONA SU EMPRESA LOS PROCESOS DE CAMBIO:

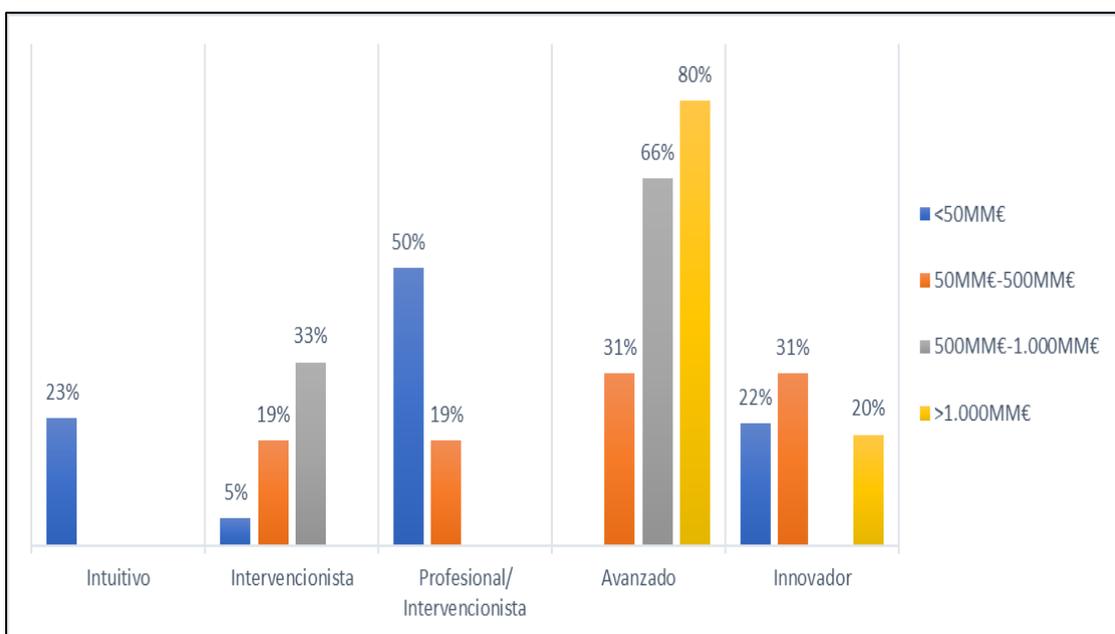
- 13) ¿Ha llevado a cabo su empresa un proceso de transformación digital? (SI, NO)
- 14) ¿Ha impactado en su modelo de negocio? (SI, NO)
- 15) ¿Como se ha llevado a cabo la gestión del cambio?
- 16) ¿Cuáles han sido las fases de gestión del cambio en su empresa, departamento o proyecto?
- 17) ¿Ha encontrado resistencias al cambio? ¿Cuáles? ¿Como las ha superado?
- 18) ¿La gestión del cambio ha sido sólo digital o ha afectado a la gestión de personas?
- 19) Indique del 1 al 5 si el impacto de la transformación digital que ha llevado a cabo en su empresa ha sido positivo (1 poco, 5 mucho)
- 20) ¿El proceso de cambio lo ha realizado internamente o con ayuda de consultores externos?
- Interno
 - Externo
 - Mixto
- 21) Describa brevemente el impacto de la transformación digital en su empresa, departamento o unidad
- 22) ¿Cuáles considera que han sido los factores claves para el éxito o fracaso en la gestión del cambio?
- 23) ¿Conoce el modelo de gestión del cambio de KOTTER?. (SI, NO)
- El modelo de gestión de cambio de KOTTER tiene 8 fases:
 1. Generar sentido de urgencia.
 2. Crear una coalición potente.
 3. Desarrollar una visión.
 4. Comunicar la visión.
 5. Superar las resistencias al cambio.
 6. Generar “quick wins” (resultados a corto plazo).
 7. Consolidar logros y producir más cambios, evitando declarar la victoria demasiado pronto.
 8. Anclar los cambios a la cultura de la empresa.
 - En la gestión del cambio, ¿ha aplicado alguna de las fases de KOTTER?
- 24) ¿Se pueden identificar con algunas de las fases del modelo KOTTER?

- 25) Si no ha seguido el modelo KOTTER para la gestión del cambio, ¿lo aplicaría o considera que hay algunas fases que no son necesarias o pueden saltarse? ¿Incluiría otras?
- 26) Las diferencias culturales pueden ser claves para la gestión del cambio. El modelo KOTTER tiene su origen en Estados Unidos. ¿Considera que en Europa, y más concretamente en España, debería adaptarse a nuestra cultura y forma de hacer? ¿En qué medida?

2.4.- Resultados

Los resultados de la encuesta muestran claramente que los modelos de gestión identificados están aplicándose en relación directa al tamaño de las empresas, de tal forma que en las empresas de menor facturación los modelos de gestión que predominan son el intervencionista (50%) y el intuitivo (23%), teniendo también un peso específico relevante el modelo de gestión innovador (22%), aunque este último está más vinculado a las *'start up'* y las empresas de tecnología. Por otra parte, las empresas de facturación superior a 1.000 millones de euros son las que presentan una aplicación de los modelos avanzado (80%) e innovador (20%). Una primera conclusión es el nivel de recursos de que disponen, el talento residente en estas empresas y una visión más avanzada de una gestión empresarial que requiere adaptarse a los cambios constantemente.

Gráfico 3.2: identificación de modelos de gestión

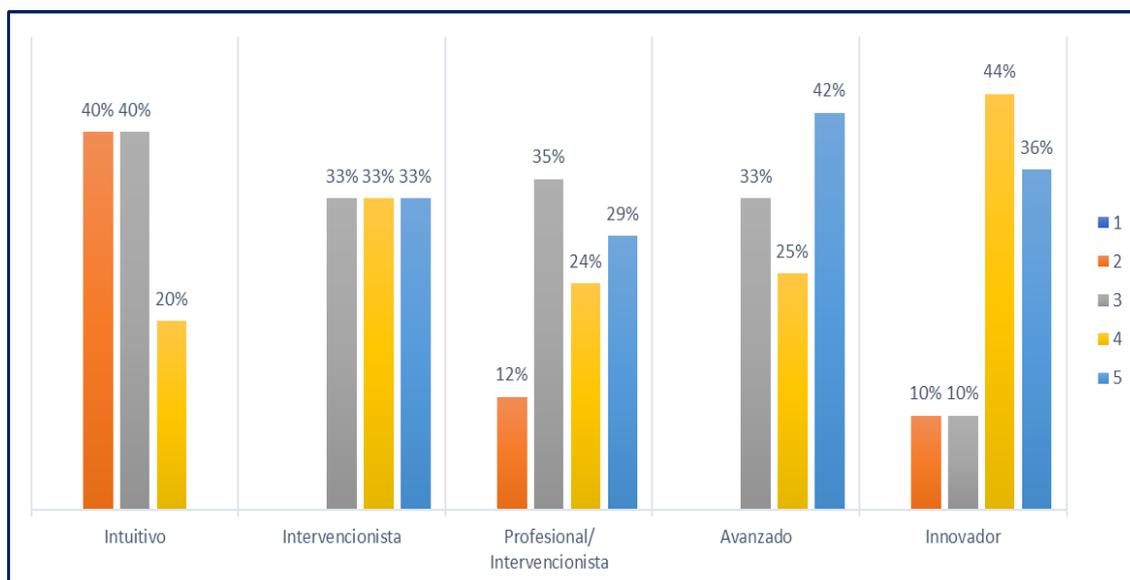


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Avanzando en los resultados de la encuesta encontramos que únicamente el 10% considera que su empresa no se ha adaptado bien a todos los cambios del entorno en los últimos 3 años, mientras que el 62% considera que se han adaptado bien o muy bien. Del análisis de los datos podemos inferir que pudiera haber algún sesgo en estos resultados ya que las respuestas provienen de empresas que están operativas, pero no recoge información de empresas que han desaparecido, que con alta probabilidad no pudieron adaptarse a los cambios que se producen con gran velocidad.

Si relacionamos la adaptación a los cambios en el entorno con los modelos de gestión que hemos establecido los resultados nos indican que las empresas que más se han podido adaptar han sido las que utilizan modelos de gestión avanzados e innovadores, lo cual nos indica que el tamaño de la empresa tiene una relación directa con el modelo de gestión que aplican, y por tanto, con su rapidez de adaptación a los cambios. En el gráfico recogido a continuación se muestran las respuestas a la pregunta ¿cree que se ha adaptado su empresa bien a todos los cambios del entorno en los últimos 3 años? Siendo el nivel 5 muy bien y el 1 muy mal. Estas respuestas están clasificadas según el modelo de gestión que ha aplicado la empresa.

Gráfico 3.3: Adaptación a los cambios relacionado con los modelos de gestión



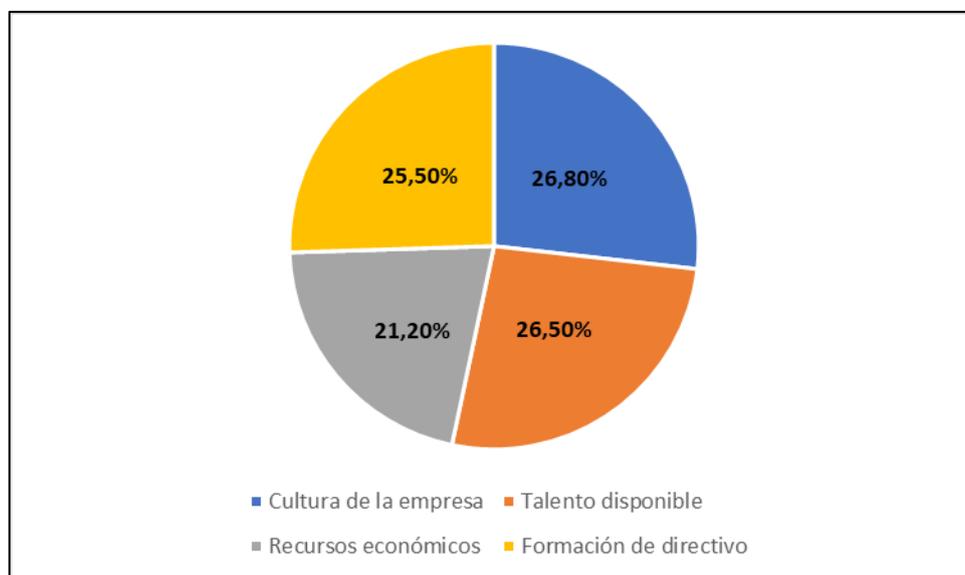
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Por lo que respecta a la valoración que hacen los encuestados sobre el modelo de gestión actual que utilizan sus empresas para la toma de decisiones estratégicas, el 54% lo considera muy adecuado mientras que el 25% responde “nada adecuado”. El hecho de que la cuarta parte de las empresas encuestadas indiquen que su modelo de gestión no es el adecuado implica que se precisan primero cambios en el modelo de gestión para poder

realizar un proceso de cambio adaptándose al entorno. Adicionalmente, un 26% de los encuestados manifiesta que los modelos de dirección estratégicos provenientes de escuelas de negocio no son aplicables a su organización. Estamos pues, ante un determinado tipo de empresas que por tener unos modelos más primitivos (intuitivo e intervencionista) tendrán mayor dificultad para desarrollar procesos de cambio exitosos.

Hemos querido identificar cuáles son los factores clave que pueden facilitar la adopción de modelos avanzados de dirección estratégica ya que ello tendrá influencia en la adaptación a los cambios y a la velocidad que se producen, así como la mayor o menor afinidad a modelos de gestión del cambio como el de Kotter. Se han identificado cuatro factores clave que tienen un peso específico muy similar y equilibrado como podemos ver en el siguiente gráfico. Esos cuatro factores tienen una relación directa con lo que puede denominarse factores “soft”, al menos tres de ellos: cultura de la empresa, talento disponible, formación de los directivos, quedando como factor “hard” el referido a los recursos económicos. Estos cuatro factores tienen pesos muy similares, siendo el menor de ellos el relacionado con los recursos económicos. Con estos resultados, podemos avanzar que en la gestión del cambio está teniendo un impacto la gestión de personas, tal y como se apuntaba en otros modelos de gestión del cambio como Galpin (1996) o HCMBOK (2012) frente al de Kotter (1996).

Gráfico 3.4: Factores clave en la adopción de modelos de gestión

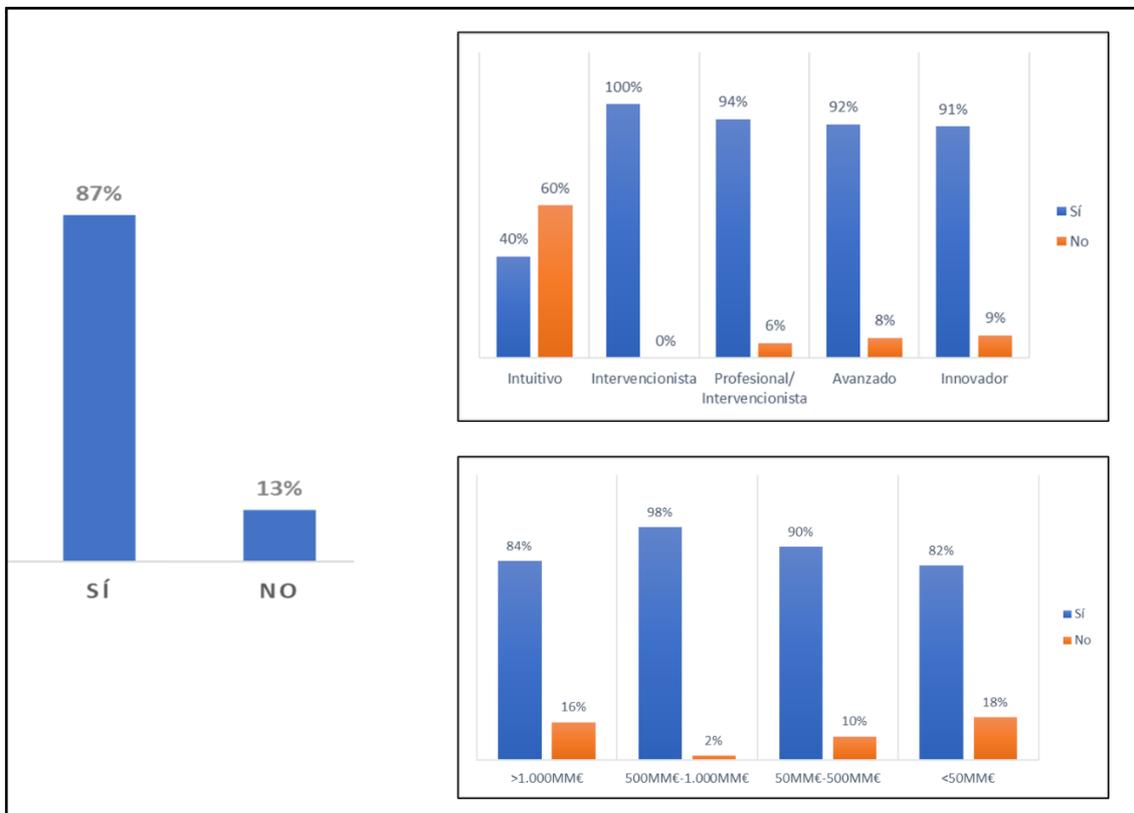


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La gestión de los procesos de cambio en las empresas encuestadas es un aspecto relevante para esta tesis para ver el impacto de la transformación digital en la transformación empresarial. En este sentido, el 87% de las empresas han llevado a cabo un proceso de transformación digital. Las que tienen un modelo de gestión intuitivo, según está definido en la encuesta, en un 60% no han desarrollado ningún proceso de transformación digital por lo

que el riesgo de falta de adaptación a la velocidad de los cambios se presenta elevado. Por otra parte, si lo planteamos a nivel de tamaño de empresa, las empresas con una facturación inferior a 50 millones de euros son junto a las de mayor tamaño las que presentan índices de no transformación digital más elevados, siendo del 18% en las de menor facturación y del 16% las de tamaño superior a los 1.000 millones de euros. Aunque parece sorprendente esta coincidencia, las causas son muy distintas. Las de menor tamaño por falta de recursos y por no verlo necesario en su entorno, en muchas ocasiones más local, siguen con sus modelos de gestión, y sin ver los cambios que se están produciendo y los que se producirán. Por lo que respecta a las de mayor tamaño, en muchos casos su negocio tradicional continua si entrar en la transformación digital, aunque es muy probable que aparezcan entornos duales dentro de estas grandes empresas siendo cuestión de tiempo para que se produzca la transformación empresarial. Sin ánimo de ser pesimista ni ver cisnes negros en el horizonte, el riesgo de no tener presente los cambios provocados por la transformación digital sea cual sea el tamaño de la empresa, puede llevar a la separación o marginación de las empresas que no se adapten. El gráfico recogido a continuación muestra si la empresa ha llevado a cabo o no un proceso de transformación digital.

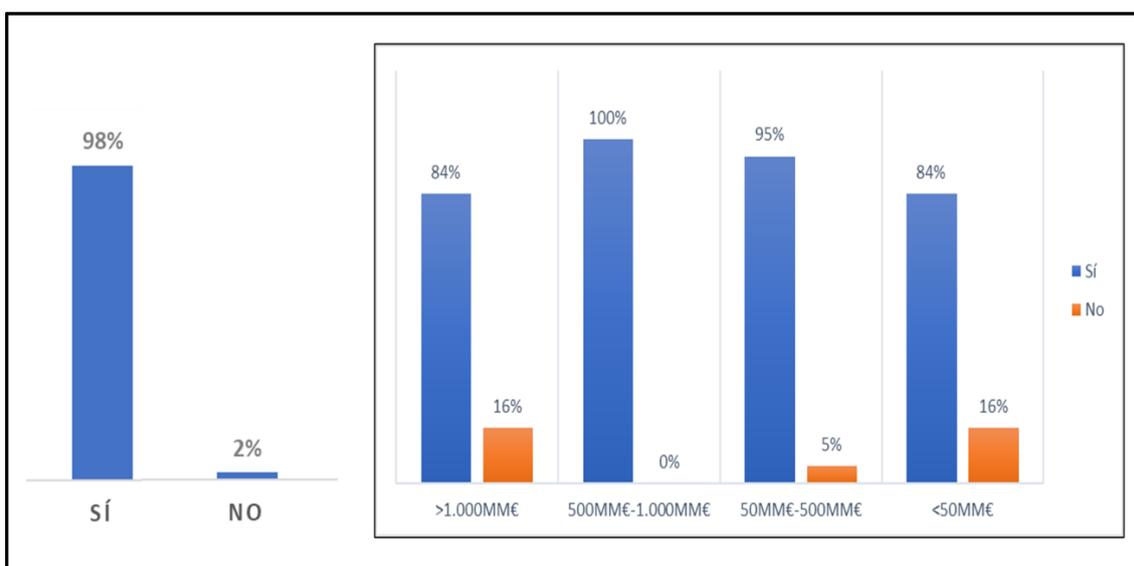
Gráfico 3.5: Proceso de transformación digital en las empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Entre las empresas que han desarrollado un proceso de transformación digital se aprecia, como era de esperar, que en el 98% de ellas ha tenido efecto e impacto el cambio digital. En los resultados por tamaño de empresa vuelve a aparecer una situación similar a nivel de tamaño de empresa, donde destaca como no impacto el 16% tanto en las empresas de mayor tamaño como las de menor facturación. Tiene sentido este resultado ya que el 87% de las empresas encuestadas han llevado a cabo un proceso de transformación digital, y de estas, el 98% ha visto como impactaba en su modelo de negocio, tal y como se aprecia en el gráfico mostrado a continuación.

Gráfico 3.6: Empresas con proceso de transformación digital y que ha tenido impacto en su modelo de negocio



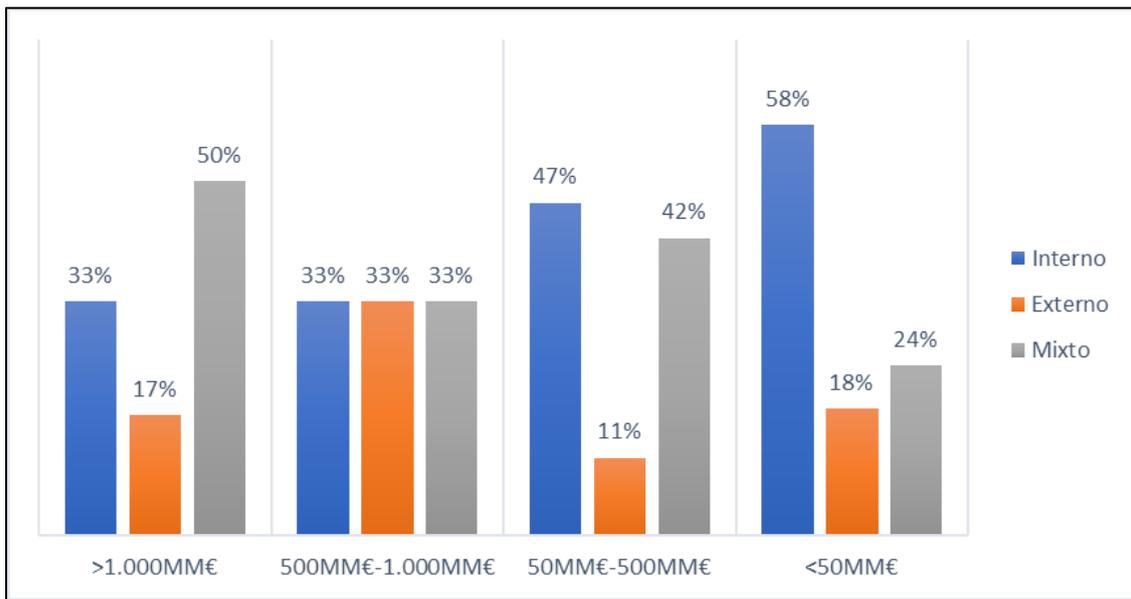
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Si analizamos el impacto digital en la transformación del negocio veremos que el 74% lo considera positivo y muy positivo, presentando resultados por encima del 70% todas las empresas independientemente de su tamaño, si bien, en la de menor tamaño es donde se aprecia que un 25% no reconoce que haya tenido impacto positivo.

Un factor que considero relevante tiene relación con el enfoque que se le ha dado al proceso de cambio, y en concreto, a si ha sido un proceso interno, externo o mixto. Las respuestas sitúan en el 50% las empresas que han desarrollado el proceso de cambio internamente, mientras que exclusivamente externo ha sido del 20%, y una combinación de ambas opciones representa el 30%. Podemos concluir que el enfoque interno y en algunos casos

con apoyo externo (proceso mixto) es el más aplicado. La gran diferencia la encontramos cuando introducimos el factor tamaño de negocio en el análisis, ya que en las empresas grandes el enfoque mixto es del 50% y el externo del 17%, mientras que en las de facturación inferior a 50 millones de euros, es el enfoque interno el que predomina con un peso del 58% según podemos evidenciar en el siguiente gráfico.

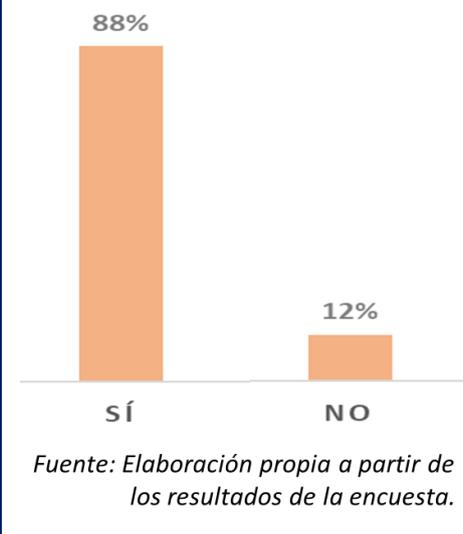
Gráfico 3.7: Tipo de desarrollo del proceso de transformación digital en función del tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

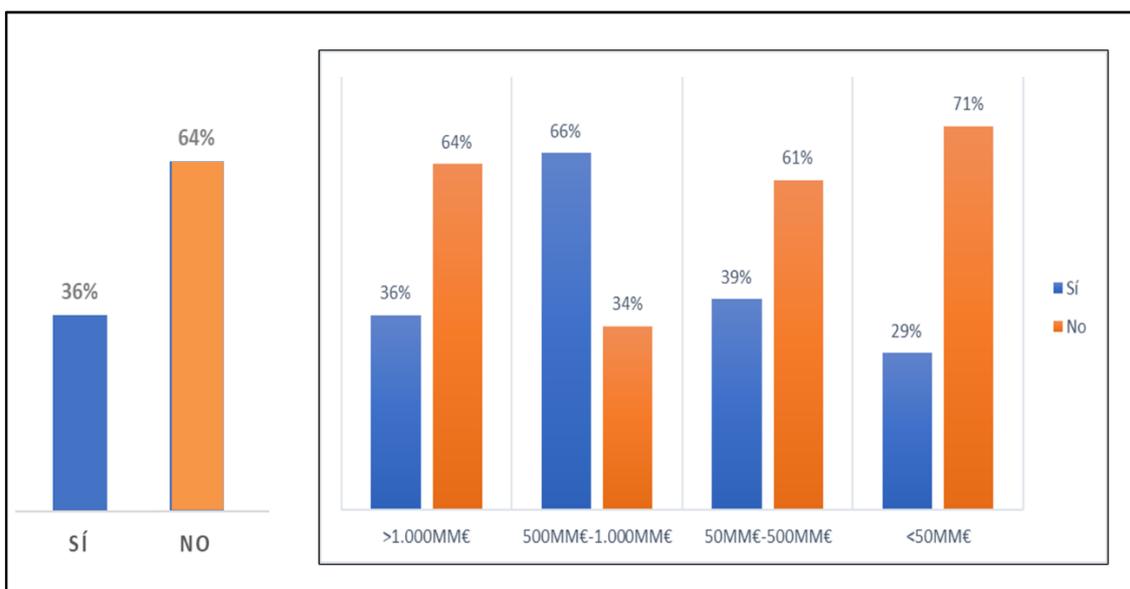
Continuando con el hilo conductor de la encuesta procedimos a preguntar: “¿se puede identificar con algunas de las fases del modelo Kotter?” (ver resultados en gráfico 3.8). La respuesta muestra un grado de utilidad del modelo Kotter (o de algunas de sus fases al menos) al situar en un 88% los procesos de cambio aplicados en sus empresas que de alguna forma han podido aplicar alguna de las fases del modelo de Kotter

Gráfico 3.8: ¿Se puede identificar con alguna de las fases de Kotter?



Esta respuesta no sería tan destacable si la contestación obtenida al preguntar si conocían el modelo Kotter no hubiera dado un resultado tan distinto al esperado. Es evidente que el reconocer que de alguna forma se han aplicado alguna de las fases del modelo Kotter a los procesos de cambio no es condición necesaria para confirmar que se conoce el modelo, y por ello, una de las preguntas de la encuesta ha ido dirigida a obtener información de si se conoce el modelo de Kotter. Sólo el 36% de los encuestados han indicado que conoce el modelo Kotter, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.9: ¿Conoce el modelo Kotter?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

He intentado encontrar una explicación razonable para este gap. Para ello he entrevistado directamente a algunos de los empresarios y directivos que han contestado a la encuesta, así como a otros adicionales, encontrando varias razones que pueden explicar el referido gap de conocimiento del modelo Kotter. Algunos de ellos tienen una formación de ingeniería u otras áreas distintas de la economía. Otra explicación pudiera ser que es un modelo con base en Estados Unidos, aunque es ampliamente conocido también en nuestro país a determinados niveles, por supuesto académicos, pero también empresariales. No obstante, en las entrevistas que he realizado personalmente con empresarios y directivos, he podido constatar que, en los procesos de cambio que han llevado a cabo en sus organizaciones, en algunos casos han aplicado el modelo Kotter o al menos algunas fases de éste, aunque ellos lo enfocaban como aplicar el sentido común al proceso de cambio. En el anexo 3 se recogen algunas de las respuestas más significativas a la encuesta realizada, y como puede apreciarse, ha habido casos de procesos de cambio que han aplicado el modelo Kotter sin conocerlo.¹³⁶ También han destacado la flexibilidad que se requiere en los procesos de cambio, aunque se siga una guía o plan predeterminado. Es preciso destacar que el modelo Kotter es conocido ampliamente entre las empresas de 500 y 1.000 millones de euros (66%), mientras que según vamos analizando las empresas de menor tamaño cada vez conocen menos el modelo, de tal forma que en las de facturación inferior a 50 millones de euros, solo un 29% conocían el modelo Kotter. Lo sorprendente es que en las empresas de tamaño superior a 1.000 millones de euros el grado de conocimiento del modelo se reduce al 36%. También influye el hecho de que se utilice desarrollo externo (consultoría externa) o un mix externo-interno, ya que es muy probable que el apoyo externo de consultoría se oriente a la aplicación del modelo Kotter sin explicitarlo como tal.

Adicional al análisis cuantitativo que se extrae de la encuesta realizada hay una serie de aspectos cualitativos relevantes que he podido identificar en las respuestas a la encuesta y que he ido enriqueciendo con entrevistas con empresarios y directivos de empresa que he ido manteniendo junto a mi actividad profesional. Es por ello, que he incluido en el anexo 3 algunas de las respuestas que desde mi punto de vista son más significativas. Del análisis de estas podemos inferir como han podido desarrollar la gestión del cambio, destacando aspectos tales como partir de un plan estructurado y ordenado en el cual se establecen prioridades y se va avanzando con “prueba y error” y con énfasis en la comunicación interna que se realiza continuamente. En el “cómo” destaca la formación y la involucración de las personas de una forma más intensa y relevante que lo planteado en el modelo Kotter,

¹³⁶ Ver anexo 3 de esta tesis doctoral. Algunas de las repuestas indican que sin saberlo han aplicado el modelo Kotter: *“no lo conocía, pero sin conocerlo es una copia de lo que estamos realizando”*; *“estoy muy sorprendido de haber seguido casi de forma exacta los 8 pasos descritos en el modelo Kotter, ningún directivo lo conocía. Lo acabo de ver ahora, en esta encuesta. El sentido común nos hizo seguir esos mismos pasos”*.

incorporando fases de otros modelos como el de HCMBOK (2012) o el ADKAR (2006). En algunos casos se ha aplicado el modelo Lewin (1947) con las similitudes que hemos destacado cuando exponíamos este modelo. Dentro de los aspectos clave de los procesos de gestión de cambio destaca la comunicación, la implicación y compromiso del equipo, así como el convencimiento y la involucración de la alta dirección de las empresas.

La fase 5 de Kotter (1996) hace referencia a la eliminación de los obstáculos para la nueva visión, esto es, eliminar las resistencias al cambio. Por los resultados de la encuesta esta es una fase clave en cualquier proceso de gestión del cambio y que es preciso superar. Las principales resistencias detalladas en los resultados de encuesta y entrevistas son muy coincidentes con lo expuesto por Kotter: *“siempre se ha hecho así”, “el modelo tradicional es un modelo de éxito, ¿para qué cambiar?”, “zona de confort”, “el cambio se interpreta como un riesgo”, “modelo de negocio tradicional, con personas muy aferradas a procesos estandarizados, pocos cambios, miedos, cultura de la excusa”, “las aptitudes y actitudes de algunas personas de la organización”, etc.* No obstante, lo relevante no es únicamente identificar las resistencias, sino cómo se han superado y que instrumentos o acciones se ha aplicado para ello. Llegados a este punto, podemos destacar como acciones que se han llevado a cabo en las empresas para superar las **resistencias al cambio** las siguientes:

- R1. Comunicación interna activa y constante.
- R2. Visualización de los resultados del proceso de gestión del cambio.
- R3. Formación, compromiso e involucración de las personas.
- R4. Cambios organizativos.¹³⁷
- R5. Mejora de la eficiencia.

Resulta evidente que salir de la zona de confort es uno de los frenos más relevantes al cambio, aunque en algunos casos las resistencias tienen otro origen como puede ser obstáculos como el coste económico de implementar los cambios y la medición del retorno de la inversión necesaria para estos cambios. Este freno al cambio se produce más intensamente en empresas de tamaño pequeño.

Las resistencias se manifiestan ampliamente cuando la empresa se encuentra con un modelo dual¹³⁸ donde conviven el modelo tradicional y el nuevo modelo (modelo digital) ya

¹³⁷ Algunas respuestas recogidas en el anexo 3 son muy significativas, poniendo el énfasis en el cambio organizativo que consiste en separar o neutralizar a las personas de la organización que ofrecen resistencia al cambio. *“Palo y zanahoria”* ha sido una de las más expresivas. Es una constante en los modelos de gestión del cambio establecer una vía de salida para aquellos miembros de la organización que presentan resistencia al cambio y que con su actitud y acción pueden hacer que dicho proceso fracase.

¹³⁸ Kotter (2014) identifica el modelo dual donde confluye el modelo de negocio tradicional con el modelo de redes. En la actualidad, el modelo dual va más allá, y consiste en un modelo digital vs al modelo tradicional.

que, en sus primeras fases, el modelo tradicional es el que genera resultados económicos mientras que el nuevo modelo derivado de la transformación digital genera costes que son sufragados (o subvencionados) por el modelo tradicional. En estas situaciones la resistencia al cambio suele aumentar e incluso puede producirse el efecto de canibalización del nuevo modelo de negocio por parte del modelo tradicional, aunque esto sea perjudicial para la adaptación de la empresa a las nuevas condiciones del mercado.

Los factores clave para el éxito o fracaso en la gestión del cambio tienen una componente de cómo se han superado las resistencias, pero se relacionan con todo lo que han tenido que hacer las empresas para conseguir llevar a cabo la **transformación empresarial**. Podemos destacar, agrupando en tres bloques los factores clave:

➤ ORIGEN / REQUISITOS INICIALES

T1. Liderazgo fuerte.

T2. Apoyo de la dirección general.

➤ EQUIPO / PERSONAS / COMUNICACIÓN

T3. Gestión del riesgo y coste de oportunidad.

T4. Cambio cultural.

T5. Comunicación y transparencia.

T6. Formación.

T7. Involucración de las personas.

➤ PROCESO

T8. Definición de los logros a alcanzar.

T9. Compartir los logros alcanzados.

T10. Rapidez en la implantación. Velocidad, agilidad.

T11. Abandonar los anclajes culturales.¹³⁹

Todos estos factores clave los podemos ver también reflejados en el modelo Kotter (1996) aunque con énfasis distinto. En los resultados de la encuesta observamos un factor que me parece relevante consistente en abandonar los anclajes culturales. Kotter (1996) nos introduce en su última fase la necesidad de anclar el cambio en la cultura de la empresa,

¹³⁹ Este factor clave de éxito supone asumir el riesgo a lo desconocido. Una forma de mitigar este riesgo es aplicar una visión prospectiva del futuro, es decir, no partir de la situación actual y proyectar hacia el futuro, sino intentar posicionarnos en los cambios constantes que habrá en el futuro y las nuevas formas y modelos de negocio.

pero en la situación actual donde los cambios se producen a gran velocidad, uno de los elementos a tener presentes desde el inicio es romper con anclajes culturales previos para poder avanzar en la transformación empresarial. Todo debe cuestionarse para salir de la zona de confort y avanzar en posicionar a la empresa ante los retos del futuro y los cambios que se producen cada vez a mayor velocidad.

Para concluir con la parte cualitativa de los resultados de la encuesta tenemos que destacar que el 87% de los encuestados aplicaría el modelo Kotter, aunque con algunos **matices**, tales como los que expongo a continuación:

- M1. Antes de la generación del sentido de urgencia es preciso tener una visión clara del mercado y del funcionamiento de la compañía, de sus procesos, de sus personas, y de la generación de valor.
- M2. En las 'start up' se puede aplicar ampliándolo con el elemento aspiracional e inspirador.
- M3. Falta participación. Es rígido.
- M4. Faltan fases centradas en la gestión de las personas.
- M5. En empresas familiares es de más difícil aplicación. Está más enfocado a la gran empresa y a la empresa multinacional.
- M6. La aplicación de las fases no ha de ser estrictamente en modo secuencial, algunas de ellas pueden aplicarse en paralelo.¹⁴⁰

2.5.- Principales conclusiones

Adicionalmente a las conclusiones que se han ido exponiendo al presentar los resultados de la encuesta, una conclusión general destacada es como se pone de manifiesto que las diferencias culturales entre áreas geográficas, países, y tipo de empresa son relevantes en cuanto a la aplicación del modelo. En los resultados de la encuesta se pone mucho énfasis en que es un modelo surgido en Estados Unidos, donde la cultura norteamericana no penaliza el fracaso, a diferencia de la latina, que entiende el fracaso como culpabilidad. En el caso de España este elemento hace necesario incidir más en la gestión de las personas y la planificación de los cambios a mayor velocidad. Ello lleva a obtener respuestas como las recogidas en el anexo 3 requiriendo más focalización del modelo Kotter en aspectos culturales y de gestión de las resistencias para poder aplicarlo adecuadamente al caso de

¹⁴⁰ En la evolución del modelo Kotter (2014) ya se recoge la posibilidad de que el modelo no sea tan secuencial.

Europa y más concretamente de España, donde la cultura española tiene cierta tendencia a declarar la victoria demasiado pronto.¹⁴¹

Los resultados de la encuesta nos orientan hacia una actualización del modelo Kotter (2014) debido a la velocidad a la que se producen los cambios, las diferencias culturales entre EEUU y Europa e incluso España, y la necesidad de poner más énfasis en la gestión de las personas fundamentalmente.

3.- Conclusiones del análisis empírico

Las conclusiones del análisis empírico desarrollado se fundamentan en los estudios de sobre la materia realizados por investigadores, consultoras, etc., así como por el análisis de casos prácticos, y por la encuesta y entrevistas realizadas directamente.

Una primera conclusión que se obtiene a partir de los resultados obtenidos es que los modelos de gestión identificados para el análisis empírico (intuitivo, intervencionista, profesional/intervencionista, avanzado, e innovador) están en relación directa con el tamaño de las empresas. Destaca el hecho de que una cuarta parte de los empresarios y directivos encuestados indican que el modelo de gestión de su empresa no es el adecuado. Esto nos lleva a un problema de inicio, ya que para adaptarse a los cambios del entorno primero deberán ajustar su modelo de gestión. Adicionalmente, el 26% de los encuestados manifiesta que los modelos de dirección estratégicos provenientes de escuelas de negocio no son adaptables a su organización, lo que nos lleva a inferir que dichos modelos requieren de una revisión y, en su caso, actualización a la situación cambiante.

Como segunda conclusión tenemos que referirnos a la adaptación a los cambios en el entorno, solo el 10% considera que su empresa no se ha adaptado bien a los cambios del entorno en los últimos tres años, mientras que el 62% considera que se ha adaptado bien o muy bien.¹⁴² No obstante, dado que la encuesta se ha realizado entre empresas que están operativas, puede haber un sesgo relevante ya que es muy probable que haya empresas que han desaparecido por no haberse adaptado a los cambios.¹⁴³ Este hecho también se

¹⁴¹ Varias de las respuestas inciden en que en nuestro país se potencia el comunicar vs el consolidar, lo cual influye negativamente en el camino hacia los logros planificados.

¹⁴² El informe Mckinsey (2021) reconoce que el 29% de las empresas españolas han alcanzado lo que denominan madurez digital, lo cual está recogido en la misma línea en la encuesta realizada.

¹⁴³ Según datos del INE (Directorio Central de Empresas – DIRCE) para 2021, el 1,1% de las empresas existentes se disuelven anualmente, lo que ha representado en el 2021 una desaparición de 366.548 empresas. Analizando las series temporales anuales del INE, ha habido un incremento en el cierre de empresas, aunque en 2020 y 2021 se han visto afectadas aún más por el efecto de la Covid-19, siendo los sectores que mayor número de empresas han desaparecido el de servicios de comidas y bebidas, el comercial al por menor (con la excepción de vehículos a motor) y el de educación. Recuperado en <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=13923>. Consultado el 25/07/2022.

refleja en la lista “*Fortune 500*” que constata que el 50% de las empresas de dicha lista han desaparecido en los últimos 20 años.

La tercera conclusión relevante que aparece a partir de los resultados de la encuesta es que el 87% de las empresas encuestadas está llevando a cabo un proceso de transformación digital.¹⁴⁴ En el análisis segmentado en base al tamaño de empresa, se concluye que las organizaciones de menor tamaño son las que menos procesos de transformación digital están llevando a cabo bien por falta de recursos o por no verlo necesario (negocio y visión muy local). Situación similar se aprecia en las empresas de mayor tamaño, aunque por causas distinta, ya que en muchos casos su negocio tradicional pesa mucho y es el que aporta resultados en la cuenta de explotación, aunque algunas ya están en sistemas duales.

Otra conclusión, la cuarta, que se extrae es la referida al impacto de la transformación digital quedando en evidencia que dicho impacto es una constante en los negocios, de tal forma que el 98% de las empresas que han llevado a cabo un proceso de transformación digital han tenido una repercusión relevante en su negocio, aunque en las de menor tamaño su visión es que el impacto es menor, en parte porque es más difícil de desarrollar y percibir las economías de escala que se generan por la referida transformación. Un elemento relevante lo encontramos en las barreras al cambio, en la misma línea que Kotter (1996), aunque se destacan la necesidad de crear el sentido de urgencia para superar las motivaciones internas y externas sobre las que se apoyan dichas barreras al cambio.

Al poner en relación los procesos de transformación digital y el modelo de gestión del cambio de Kotter (1996), desarrollamos la quinta conclusión. A partir de dicha relación se observa una fuerte correlación entre ambos procesos actualmente, aunque existe un alto nivel de desconocimiento del modelo. Se constata que el 88% de las empresas encuestadas ha aplicado total o parcialmente algunas de las fases del modelo de Kotter (1996), no obstante, sorprende que sólo el 36% de los encuestados conocía el modelo de Kotter. Para profundizar en esta diferencia entre aplicación del modelo de Kotter (1996) y el conocimiento de este, se concluye a través de entrevistas presenciales con empresarios y directivos es que el modelo de Kotter (1996) tiene su base en Estados Unidos cuya cultura de los negocios es distinta a la latina, así como que la formación de empresarios y directivos tiene en muchos casos una base en la ingeniería más que en ciencias económicas y empresariales.

La sexta conclusión en relación con el modelo de Kotter (1996) se extrae al observar en las respuestas que los factores clave para el éxito en la gestión del cambio que se han identificado en el estudio¹⁴⁵ están reflejados en el modelo de Kotter (1996) aunque con

¹⁴⁴ Un porcentaje similar (82,6%) fue el recogido en los resultados del estudio realizado por EY y UB (2018), corroborando la tendencia y consistencia de ambos análisis empíricos.

¹⁴⁵ Factores clave del éxito: Liderazgo fuerte, apoyo de la dirección general, gestión del riesgo y coste de oportunidad, cambio cultural, comunicación y transparencia, formación, involucración de las personas, definición de los logros

énfasis distinto, destacando la necesidad de la gestión de las personas y su involucración en todo el proceso de cambio. En esta misma línea se concluye en el estudio de EY (2021) al indicar que las organizaciones que consiguen prosperar en los procesos de transformación tienen como denominador común que colocan a las personas en el centro de la organización y aprovechan la tecnología para ganar velocidad e innovar a escala. Es lo que en uno de los casos particulares analizados se ha indicado como “la tecnología al servicio de las personas”.¹⁴⁶

Finalmente, otra de las conclusiones (la séptima) relevantes del análisis empírico es que los modelos de negocio cambian por el factor tecnológico, tanto por los intrusos con negocios basados en la tecnología que irrumpen en los negocios tradicionales transformándolos, como por la evolución y transformación propias de las organizaciones para adaptarse al entorno y la nueva realidad resultante. Las empresas con negocios tradicionales cuya transformación en el pasado estaba focalizada en reducir los costes de operación y aumentar la productividad han tenido que adaptarse a nuevos modelos de negocio. En este sentido, hemos pasado de empresas que compiten en un sector a que lo que compiten no son las empresas sino sus modelos de negocio. A pesar de que dicha competencia entre modelos de negocios es claramente manifiesta, las empresas aún no están aprovechando las ventajas de la transformación digital, tal y como indica Well & Woerner (2015), quedando un amplio margen de mejora en los modelos de negocio de las empresas.

a alcanzar, compartir los logros alcanzados, rapidez en la implantación, velocidad, agilidad, abandonar los anclajes culturales.

¹⁴⁶ Ver el ejemplo del capítulo tercero, apartado 1.4. Ejemplo 4 donde se recoge el caso de Electrónica Saltó S.L.

CONCLUSIONES

En este apartado presentamos a modo de conclusión, los resultados de la investigación, las principales aportaciones realizadas y se apuntan algunas de las futuras líneas de investigación.

1.- Resultados alcanzados

El punto de partida de esta tesis doctoral era alcanzar cuatro objetivos para los cuales se elaboraron las hipótesis correspondientes. A lo largo del proceso de investigación hemos ido analizando el impacto de la transformación digital en los modelos de cambio empresarial tanto a nivel de marco teórico a través de la revisión de la literatura económica y empresarial como a nivel empírico con la revisión de estudios sobre cómo las empresas realizan su adaptación a la transformación digital, aplicando para ello informes de consultoras relevantes en la materia, como encuestas directas y entrevistas a empresarios y directivos realizadas por el autor de esta tesis, con la metodología expuesta en los apartados correspondientes al análisis empírico. A partir del trabajo de investigación desarrollado toca en este punto extraer las conclusiones que validen o refuten las hipótesis de partida.

1.- En el desarrollo de esta tesis doctoral hemos podido avanzar en el análisis y comparación de los referidos modelos de gestión del cambio, siendo el impacto de la transformación digital el elemento acelerador del mismo obligando a adaptar dichos modelos como ha sido el caso de Kotter, de cuyo modelo original publicado en la Harvard Business Review (1995), y desarrollado más ampliamente un año después (Kotter 1996), se realizó una actualización (Kotter 2014). Las limitaciones de los modelos de gestión de cambio han sido expuestas y contrastadas empíricamente a lo largo del desarrollo de esta tesis doctoral. Son estas limitaciones las que dan lugar a la aplicación limitada de los modelos de gestión de cambio (basándonos fundamentalmente en el modelo de Kotter) y a la necesidad de adaptación rápida y urgente a la nueva situación del entorno empresarial.

La aplicabilidad del modelo de Kotter (1996) a la situación actual de las empresas tiene una primera limitación en su rigidez. Como indicaba anteriormente, en el desarrollo argumentado de esta tesis doctoral hemos podido constatar que, a pesar de que en la literatura económica y empresarial haya de varios modelos de gestión del cambio, sin embargo, el modelo planteado por Kotter (1996) es el único que específicamente estaba enfocado al proceso de cambio con un formato de presentación muy práctico, alejado del

estilo académico que regía en otros modelos donde la discusión se centraba en el cambio (no en el proceso de cambio). Es evidente que Kotter (1996) ha preferido estar más cerca del mundo empresarial y de sus organizaciones que del desarrollo académico, a pesar de su trayectoria como profesor en la Harvard University. Evidencia de ello la encontramos en el gran número de ejemplos que emplea en sus obras para explicar su modelo. No obstante, el modelo de Kotter (1996) se plantea de forma secuencial, y aunque en 2014 realizó una actualización añadiendo cierta flexibilización, presenta una rigidez en su formulación que supone una limitación relevante para su aplicación generalizada. Dicho modelo se desarrolla en un periodo donde la globalización estaba irrumpiendo fuertemente en todo el mundo, por lo que no tiene en cuenta toda la volatilidad y turbulencias tanto políticas como económicas, y aunque apunta al factor tecnológico, no lo considera de manera tan relevante como está siendo y será. Todos estos cambios y transformaciones requieren de un marco y un contexto diferente al planteado por Kotter (2014), mucho más amplio y con modelos menos rígidos, más flexibles y adaptables a la velocidad de los cambios.

Otra de las rigideces es que el modelo de Kotter tiene un enfoque “mono-país” (Estados Unidos), orientado a grandes corporaciones y dirigido a la alta dirección de las empresas. Su practicidad ha hecho posible que sea una herramienta relevante para analizar situaciones complejas como las que se producen en las grandes corporaciones. De hecho, los ejemplos que expone Kotter (1996) se refieren a corporaciones americanas centradas en un único país, Estados Unidos. Este sesgo en el análisis hace plantearnos una duda razonable sobre su efectiva aplicación a otras áreas geográficas como Europa, Latino América, o Asia. Dado que el factor cultural es muy relevante en el proceso de cambio, y las culturas de las referidas áreas geográficas tienen diferencias manifiestas, podemos concluir que otra de las limitaciones del modelo Kotter es no tener en suficiente consideración las diferencias culturales que impactan en las empresas de los distintos países. Estoy convencido que un análisis que incluya pruebas de otras partes del mundo mejoraría enormemente el análisis original de Kotter, lo cual daría para varias tesis sobre esta materia.

El modelo de Kotter (1996 y 2014) tiene un enfoque estático, planteado como una actividad puntual del proceso de cambio. Es probable que así fuera en los años '90 cuando él presentó su modelo, pero la realidad nos ha demostrado que el cambio y la transformación no son una actividad puntual, sino permanente y cada vez a mayor velocidad inducida por el factor tecnológico, en un contexto en el cual las empresas se ven obligadas a cambiar continuamente para mantener su ventaja competitiva. La globalización de los negocios lleva aparejada una transformación constante de los mismos como hemos podido exponer en esta tesis, lo cual obliga a adaptar los procesos de cambio a las circunstancias y al contexto en el que operan las empresas.

Por otra parte, la comparación del modelo de gestión del cambio de Kotter (1996) y su actualización (Kotter 2014) con otros modelos han puesto de manifiesto la necesidad de introducir un mayor énfasis y enfoque a la gestión del factor humano, aún con más impacto por la transformación digital que no supone únicamente un cambio tecnológico, sino que va mucho más lejos con un cambio cultural y nuevos hábitos, poniendo en riesgo negocios tradicionales e introduciendo nuevos modelos de negocio que compiten entre sí, y que en muchos casos son provocados por intrusos en los sectores tradicionales, como hemos podido contrastar en esta tesis.

En base a lo expuesto, podemos concluir que el modelo de cambio de Kotter (1996) y su actualización (Kotter, 2014) requiere de una actualización haciéndolo más flexible (menos rígido) en la aplicación de sus fases, debiendo permitir la aplicación en paralelo (no secuencial) de las mismas para aumentar la velocidad del proceso y alinearse con la velocidad a la que se están produciendo los cambios en el entorno empresarial. Adicionalmente, debería potenciar la gestión del factor humano, recogiendo de otros modelos como el de Galpin (1996), ADKAR (2006) o HCMBOK (2012) dicho enfoque más “soft”, y atendiendo a las motivaciones de las personas que forman parte de las empresas, ya que dichas motivaciones pueden ir en otra línea a la cultura empresarial tradicional y son necesarias para el éxito del cambio. Como hemos podido comprobar en el análisis empírico, los modelos de gestión del cambio aplicados han sido una variante del modelo de Kotter y de otros, pero incorporando el factor humano como elemento imprescindible para alcanzar el éxito.

Este resultado nos permite validar la hipótesis H1 de esta tesis doctoral que establecía que los modelos de cambio existentes en la literatura económica y de empresa requieren de una adaptación a la situación actual por el impacto del factor tecnológico.

2.- La transformación digital de las empresas y de sus modelos de negocio ha provocado entrar en lo que podríamos llamar la era de la “inmediatez”, de las decisiones rápidas, lo cual conlleva tener que tomar decisiones sin disponer de toda la información necesaria. Aunque se dispone cada vez más de muchos datos, no siempre se trasladan directamente a información o no se analizan con el rigor y la profundidad que serían necesarios en un proceso de toma de decisiones.

En este sentido, la transformación digital ha dado lugar a mejorar los procesos operativos, si bien, dista mucho de toma de decisiones más profundas referidas a cambios organizativos para adaptar las empresas al entorno. Se buscan soluciones y adaptaciones a los problemas inmediatos perdiendo el foco en cuestiones relevantes

para el futuro y continuidad de las empresas, lo cual nos lleva a que muchas empresas acaben desapareciendo a mayor velocidad por no adaptarse a los cambios (lista Fortune 500 para empresas estadounidenses o informe del INE para empresas españolas). Este mismo resultado lo observamos en los resultados de la encuesta realizada entre 265 empresas de distintos sectores que operan en el mercado español y que concluyen que únicamente del 54% considera adecuado el proceso de toma de decisiones, mientras que el 25% de ellas considera “nada adecuada” la toma de decisiones.

El factor tecnológico provoca que se pueda disponer de una forma más rápida de información, acelerando con ello la toma de decisiones que afecta a los cambios en el mundo empresarial y en la sociedad en general. Con ello, el proceso de la toma de decisiones se ve forzado a ser más rápido, con el riesgo de error que ello puede suponer por no haber tenido en cuenta todos los elementos necesarios para alcanzar una decisión correcta, primando la inmediatez en el proceso. La toma de decisiones ha de ser rápida en el entorno actual, pero sin perder el foco hacia donde se quiere llegar o dirigir la empresa. Es cierto que los modelos de gestión del cambio tienen rigideces como hemos podido constatar, pero es preciso tener clara cuál es la visión, aunque ello suponga tener que establecer modelos de negocio distintos en la misma empresa con sistemas duales de gestión. La inmediatez puede llevar a tomar decisiones con visión cortoplacista en materias relevantes para el futuro de la empresa. El cambio cultural y generacional que se está produciendo en las organizaciones empresariales deberá ser un factor mitigador al unir visión e inmediatez por la velocidad de los cambios.

Toda esta relación de evidencias nos permite validar la hipótesis H2 de esta tesis doctoral que establecía que el factor tecnológico y, en concreto, la transformación digital tiene un impacto negativo en la toma de decisiones empresariales referidas a los procesos de cambio empresarial.

- 3.- La velocidad de los cambios está siguiendo un comportamiento explicado a través de la “ley Moore” según la cual cada dos años se duplican las capacidades tecnológicas y los cambios, reduciendo a su vez los costes. En el mismo sentido hemos podido observar la velocidad en la implantación de las nuevas tecnologías. Los modelos de gestión de cambio incluyen de alguna manera el concepto de la velocidad a la que se producen los cambios, pero no lo hacen con el énfasis que está ocurriendo en la realidad. De hecho, Kotter (2014) en la revisión que realiza de su modelo, ya incluye algunos cambios para mitigar el efecto de la velocidad en los cambios, flexibilizando algo su modelo secuencial, entendiendo que alguna fase puede ser en paralelo, e incluso, incluyendo el concepto de sistema operacional dual para que puedan mantenerse los negocios tradicionales y los nuevos negocios a la vez. No obstante, la velocidad es la fuerza motriz del cambio como

hemos podido constatar al realizar el análisis empírico a través de los estudios revisados, en la encuesta a empresarios y directivos, así como entrevistas presenciales con ellos. Los modelos de gestión del cambio deben incorporar con mayor profundidad la velocidad en sus fases, evitando errores, reduciendo incertidumbre, y gestionar el factor humano con la incidencia de la inmediatez que exigen las nuevas generaciones, y por tanto, los clientes.

El fracaso en la gestión del cambio en las transformaciones empresariales se ha debido en muchos casos a no haber tenido en cuenta la velocidad de los cambios, y aunque se haya aplicado una metodología teóricamente correcta a través de modelos de gestión del cambio, como el de Kotter (2014), u otros como los revisados en esta tesis de Galpin (1996), ADKAR (2006) o HCMBOK (2012), dichos modelos, aun teniendo presente que la velocidad a la que se producen los cambios es relevante, no le han dado el peso específico que esta fuerza motriz tiene. Adicionalmente, la tecnología provoca mayor velocidad, y si a eso unimos un contexto de inversores con gran capacidad para adquirir empresas o una participación de control relevante en las mismas, como es el caso de los fondos de “private equity” o “venture capital” que tienen un periodo de inversión y salida de la misma relativamente corto, sin voluntad de permanencia, la situación se retroalimenta y hace que aumente aún más la velocidad.

Es por ello que podemos concluir que una de las limitaciones más importantes de los modelos de gestión de cambio es la velocidad a la que se producen los referidos cambios, y que, al ser cada vez mayor dicha velocidad, se precisa de una revisión para conseguir alcanzar los objetivos de los cambios en el menor tiempo posible.

Este resultado nos permite validar el enunciado de la hipótesis H3 de esta tesis doctoral según el cual la velocidad de los cambios impacta en la aplicación de los modelos de cambio limitando la aplicación de dichos modelos.

4.- De la revisión de los modelos de gestión de cambio recogidos en esta tesis doctoral a partir de la literatura económica y empresarial, podemos inferir como una evidencia constatable que los cambios tecnológicos con la transformación digital como exponente están impactando directamente en la gestión de las empresas, en sus procesos de toma de decisiones, en la adaptación de la estrategia empresarial, e incluso en la visión. Este impacto cuestiona la aplicación de los modelos de gestión de cambio.

La transformación digital y lo que algunos autores denominan la “*revolución 4.0*” es única por la velocidad a la que se producen los cambios, y por la amplitud de ámbitos a los que afecta. El entorno es tan cambiante que las organizaciones deben adaptarse a la inmediatez, la comodidad, la transparencia, la ubicuidad y la innovación constante.

Hemos visto como el modelo de gestión del cambio de Kotter (2014), aun habiendo sido revisado, adolece de algunos elementos imprescindibles para la realidad actual. Debería incluir con mayor profundidad la gestión del factor humano ya que las nuevas generaciones tienen valores y objetivos distintos a los tradicionales, buscan más la inmediatez, la comodidad, no son tan fieles y continuistas como clientes, se informan por otras vías como pueden ser las redes sociales, se preocupan por el entorno, por la sostenibilidad. Todo ello genera un futuro en el que la velocidad de los cambios será como nunca se ha visto. De hecho, ya hoy es así.

A través del análisis empírico se ha puesto de manifiesto una falta de adecuación del modelo de gestión de las empresas, así como una falta de adaptación a los cambios que puede haber sido mucho mayor que el reflejado en los datos por el sesgo de que únicamente se ha recogido información de empresas en funcionamiento, y probablemente sería mayor en el caso de incluir empresas que han desaparecido. A pesar de que hay casi un 90% de empresas que están llevando a cabo procesos de transformación digital y, por tanto, cambio en sus modelos de negocio, existe un elevado nivel de desconocimiento de los modelos de gestión del cambio, y en concreto en el de Kotter, según se ha constatado en el análisis empírico. Este hecho sería una de las líneas de investigación futura.

He constatado que los modelos de negocio cambian por el factor tecnológico, tanto por la revisión de la literatura económica y de empresa como por el análisis empírico realizado. La transformación digital ha hecho posible que el cambio en las organizaciones se produzca tanto por los intrusos con negocios basados en la tecnología que irrumpen en los negocios tradicionales transformándolos, como por la evolución y transformación propias de las organizaciones para adaptarse al entorno y a la nueva realidad resultante.

Este resultado nos permite validar el enunciado de la hipótesis H4 de esta tesis doctoral que establecía que el factor tecnológico requiere que se establezca un modelo de cambio adaptado a esta nueva realidad.

2.- Principales aportaciones de la investigación desarrollada

- 1.- La principal contribución original de esta tesis doctoral consiste en la constatación de que la velocidad de los cambios acelerada aún más por el factor tecnológico pone en cuestión los modelos de gestión del cambio, los cuales requieren de una adaptación. Esta adaptación precisa en primer lugar conocer la cultura del área geográfica (Estados Unidos, América Latina, Asia, Europa, etc...) y de los países en concreto dentro de cada una de ellas. Un ejemplo de ello lo tenemos en las distintas connotaciones que puede tener el fracaso empresarial en Estados Unidos o Europa, e incluso dentro de Europa entre culturas anglosajonas, germanas o latinas. Hemos constatado que los modelos de gestión de cambio no son de aplicación universal, sino que requieren de una adaptación desde la globalidad a lo particular. En segundo lugar, las nuevas generaciones son digitales (menos analógicas que las anteriores), y su forma de ver y entender los negocios, y la vida en general, es distinta, por lo cual, la flexibilidad, la inmediatez, el compromiso, y las expectativas son una serie de factores que requieren modificar de forma relevante e incluir con mayor énfasis el concepto de la gestión del factor humano en los modelos de cambio, con especial énfasis en el modelo de Kotter (2014).

- 2.- La segunda aportación original deriva del propio trabajo de investigación en su fase empírica al concluir que existe un elevado nivel de desconocimiento del modelo Kotter (1996 y 2014) de gestión del cambio, aunque algunas de sus fases las hayan aplicado las empresas o mejor, sus líderes, por sentido común. Esta falta de conocimiento me lleva a inferir que se requiere de una mayor conexión entre la formación universitaria y el entorno empresarial, ya que, si bien, los cambios son constantes y cada vez la velocidad de estos es mayor, el conocimiento de los modelos de gestión de cambio, como es el de Kotter (2014), ayudan, como mínimo en una primera fase de entendimiento de la situación, a adaptarse a las organizaciones y sus líderes, preparándose para los cambios futuros. Si a ello añadimos lo concluido en la aportación anterior referida a la necesidad de adaptar los modelos de gestión de cambio al nuevo entorno (nueva realidad), aún es mayor su relevancia.

- 3.- La tercera aportación original de esta tesis doctoral es matizar la falacia de que la digitalización aporta mucha más información y con ello se mejora la toma de decisiones. Es cierto que el disponer de mayor cantidad de datos y en el menor tiempo posible, incluso en tiempo real, permite generar información estructurada que facilite la toma de decisiones. No obstante, si esas decisiones tienen un enfoque de inmediatez y visión

cortoplacista, el riesgo es que tantos datos (y a veces no tanta información) lleven a los líderes a decisiones en principio correctas en el corto plazo pero cuyo impacto en el largo plazo puede ser negativo y, con ello, poner en riesgo la continuidad de algunos negocios. En este punto, se precisa destacar la necesidad de establecer las tendencias futuras en base a una visión prospectiva y no proyectiva. Es necesario un cambio de metodología de forma que no se trate de proyectar el pasado, sino de trasladarse al futuro con la visión prospectiva para modificar el presente. Actualmente, la confluencia de varias tecnologías a la vez es un elemento diferencial respecto a otras revoluciones del pasado en las que únicamente había una tecnología que impulsaba el cambio. Dicha confluencia de tecnologías genera incertidumbre, miedos, y volatilidad, lo cual puede llevar a la toma de decisiones con base muy documentada con datos, pero poco sólida o solvente con las tendencias que marcarán el camino futuro, ya que no todas las tecnologías avanzarán, algunas se estancarán, otras serán sustituidas, pero lo cierto es que los cambios se producen y cada vez a mayor velocidad, y el proceso de toma de decisiones no depende únicamente de los datos y su accesibilidad, sino de la interpretación y aplicación de los mismos a la realidad cambiante, en el momento adecuado y el lugar preciso.

4.- La cuarta aportación original derivada de la constatación empírica de que el cambio ya no es un proyecto con un inicio y un final, tal y como ocurría en el pasado y lo recogen los modelos de gestión del cambio. Se trata de una actitud de constante adaptación a los cambios que se producen cada vez a mayor velocidad. En el contexto actual se produce un elevado número de cambios que impactan en las organizaciones ya que a los cambios que podríamos denominar habituales en el sector donde operan, se generan otros provocados por “*intrusos*” de otros sectores que modifican las reglas del juego en el sector tradicional donde opera la empresa, requiriendo cambios constantes, en paralelo y, en muchas ocasiones, con la creación de organizaciones duales para poder seguir compitiendo y evitar desaparecer. De ahí que tratar de “*anclar*” el cambio a la cultura empresarial (como indica Kotter, 1996), o “*volver a congelar*” (según Lewin, 1947), son fases relevantes pero difíciles de mantener, ya que inmediatamente y a gran velocidad se producen nuevos cambios.

3.- Futuras líneas de investigación

El alcance de esta tesis ha sido amplio al tratar de investigar como un factor como el tecnológico (transformación digital) impacta en las organizaciones y en los modelos de gestión del cambio de la literatura económica y de empresa, centrándome en el modelo de gestión del cambio de Kotter. Por el camino del proceso de investigación he visto que quedan abiertas algunas líneas de investigación que quisiera dejar constancia y que, sin ser exhaustivo, relaciono a continuación:

- 1) La gestión del factor humano, el cambio generacional, el cambio de valores en los individuos y en la sociedad, y como afecta e impacta en la gestión del cambio y en los modelos.
- 2) El impacto de lo que hemos denominado “intrusos” en otros sectores y el cambio de las reglas del juego en el sector por competir con elementos distintos.
- 3) La aceleración (aumento de la velocidad) de los cambios por el aumento de nuevos “*players*” de inversión a través de fondos de “*private equity*” y “*venture capital*”
- 4) La velocidad de los cambios en la empresa familiar. Posible impacto en la desaparición de la empresa familiar por venta a los nuevos “*players*” de inversión.
- 5) La velocidad de los cambios por la confluencia de tecnologías, así como por cambios sociales como las crisis migratorias, “*smart cities*”, activismo social, cambio climático, economía circular, economía colaborativa, redes sociales.
- 6) La falta de adecuación de los modelos de negocio a la realidad actual y la necesidad de adaptar estos modelos de negocio a través de los modelos de gestión del cambio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Angevine, C., Keomany, J., Thomsen, J., & Zimmel, R. (2021). Implementing a digital transformation at industrial companies. McKinsey & Company, mayo 2021.
2. Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2008). Exploring Strategic Change. Financial Times/Prentice Hall.
3. Banco Santander. Informe Anual 2018,
4. Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). The network secrets of great change agents. Harvard Business Review, 91(7), pp. 62-68.
5. BBVA (2014): La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA.
6. Binns, A. (2020). Ambidexterity: Where it Works and Why. Recuperado en <https://changelogic.com/blog/ambidexterity-where-it-works-and-why/>. Consultado el 12/11/2021.
7. Botella, F. (2018). Bienvenidos a la revolución 4.0. Ed. Alienta.
8. Botín, A. (2019a). Banco Santander acelera su transformación digital. Santander Investors Day. Recuperado en <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/banco-santander-acelera-su-transformacion-digital-y-su-estrategi>. Consultado 19/06/2021.
9. Botín, A. (2019b). Carta de Ana Botín a los accionistas de Banco Santander. Recuperado en <http://ddmerc.com/disenoweb/santander2018/anabotin.html>. Consultado el 19/06/2021.
10. Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A Casual Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management 18, nº 3 (1992), pp. 523-545.
11. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977-1002.
12. CaixaBank Research (2021). Índice Caixabank de Digitalización Sectorial (ICDS).
13. Carnall, C (2003). Managing Change in Organizations. Financial Times/Prentice Hall.
14. Christensen, C.M. (1997). El dilema de los innovadores. Ed. Granica.
15. Conde, L. (2020). El mercado laboral en el pos-Covid. Expansión, 9 mayo 2020, p. 38.
16. Corona, J. (2005). Manual de Empresa Familiar. Ed. Deusto.
17. Dawson, P. (1994). Organizational Change: A Processual Approach. Paul Chapman Publishing.
18. De la Torre, I., & Torralba, L. (2017). La disrupción tecnológica ya está aquí. Arcano, octubre 2017.
19. Deane, P. (1968). La primera revolución industrial. Ed. Península.
20. Deming, W.E. (2020). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.

21. Diamon, J. (2019). Crisis. Ed. Penguin Random House.
22. Dispitch.io (2022). Los 10 periódicos digitales más consultados en España. Recuperado en <https://dispitch.io/los-10-periodicos-digitales-mas-consultados-en-espana/> Consultado el 14/08/2022.
23. Dowding, M. (2007). Kotter's 8-Step Change Model. Implementing Change Powerfully and Successfully. Recuperado en https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm. Consultado el 21/05/2020.
24. Duke, A. (2019). Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts. Ed. Penguin Publishing Group.
25. Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. Sage Journals.
26. Drucker, P.F. (1954). La práctica del management. Ed. Ciro SA, 2011.
27. EY (2016). El lado positivo de la disrupción.
28. EY (2021), Transformation Realized.
29. Fernández Aguado, J., Urarte, M., y Alcaide, F., (2008). Patologías en las organizaciones, LID.
30. Fernández, R. (2021). Tipología de las inversiones en inteligencia artificial 2017-2020. Recuperado en <https://es.statista.com/estadisticas/1259479/tipologia-de-las-inversiones-en-inteligencia-artificial/>. Consultado el 14/05/2022.
31. Ferrer, J. (2014). Gestión del cambio. Ed. LID.
32. Ferrer-Bonsoms, C. (2019). 21 empresas que no supieron innovar frente a los avances tecnológicos y fracasaron estrepitosamente, en Business Insider. Recuperado en <https://www.businessinsider.es/21-empresas-no-supieron-responder-avances-tecnologicos-476467>. Consultado el 19/05/2020.
33. Finkelstein, S. (2003). Why Smart Executives Fail, Portfolio.
34. Finstad, N. (1998). The Rhetoric of Organizational Change, Human Relations 51, nº 6, pp. 717-740.
35. Foncillas, P. (2020). El impacto de la transformación digital en las empresas: un estudio de directivos y empleados. Tesis Doctoral Universidad de Navarra. Tesis doctorales. Teseo.
36. Fortune Global 500 (2021). Recuperado en <https://fortune.com/global500/> Consultado el 20/07/2022.
37. Friedman, T. (2005). The World is Flat. Ed. Farrar, Straus & Giroux.
38. Gransky, L. (2017). Modelos de negocio disruptivos. Fundación Innovación Bankinter. Recuperado en https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+nego+cio+disruptivos_Resumen/. Consultado el 18/02/2020.

39. Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Ed. John Wiley & Sons.
40. Galpin, T. J. (1998). *La cara humana del cambio: Una guía práctica para el rediseño de las organizaciones* (1st ed.) Díaz de Santos.
41. Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, 71, pp. 78-91.
42. Gonçalves, V., & Campos, C. (2012). *Gestão de Mudanças - o Fator Humano na Liderança de Projetos*. Ed. Brasport.
43. Gonçalves, V., & Campos, C. (2018). *Human Change Management Body of Knowledge*. Auerbach Publications; 3ª edición.
44. González, F. (2014). *La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA*. BBVA 2014, p. 15.
45. Graetz, F. (2000). *Strategic change leadership*. *Management Decision*, 38(8), pp. 550–562.
46. Han, B. (2017). *La sociedad del cansancio*. Ed. Herder.
47. Haveman, H., (1992). *Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation*. *Administrative Science Quarterly* 37, nº 1, pp. 48-75.
48. Helft, M. (2007). *Netflix to Deliver Movies to the PC*. *The New York Times* (en inglés). ISSN 0362-4331. Consultado el 15/12/2019.
49. Herrero, L. (2008). *Viral Change: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organizations*. Ed. Meetingmeans, UK.
50. Herrero, L (2015). *Change management; Harvard, you have a problem*. Recuperado en <https://www.linkedin.com/pulse/change-management-harvard-you-have-problem-leandro-herrero/> Consultado 12/01/2020.
51. *Harvard Business Review* (2020). *Rethinking digital transformation: New data examines the culture and process change imperative in 2020* March 31, p. 60.
52. *INE: Directorio Central de Empresas – DIRCE* (2021). Recuperado en <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=13923>. Consultado el 25/07/2022.
53. Jiménez, D. (2019). *El director*. Ed. KO
54. Johansen, B. (2013). *Navegating the VUCA World*. *Research Technology Management*.
55. Jonker, J. (red.) (2015) *Nieuwe businessmodellen. Samen werken aan waardecreatie*, Stichting OCF2.0 en Academic Services, Amsterdam.
56. Jordan, J. & Sorell, M. (2019). *Why You Should Create a ‘Shadow Board’ of Younger Employees*. *Harvard Business Review*, 4 junio 2019.

57. Juan, C. (2016). Presente y futuro de la Transformación Digital según 5 expertos. Recuperado en <https://www.iebschool.com/blog/presente-y-futuro-de-la-transformacion-digital-digital-business/>. Consultado el 31/01/2020.
58. Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. Penguin Random House Grupo Editorial.
59. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Julio 2015.
60. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of Age Digitally. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, Junio 2018.
61. Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. The Free Press, New York.
62. Klein, G. (2004). The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. Ed. Currency.
63. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
64. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
65. Kotter, J.P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
66. Kotter, J.P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press.
67. Kotter, J.P. (2015). Acelerar: Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve a toda velocidad. Ed. Penguin Random House.
68. Kotter, J.P., & Rathgeber, H. (2016). Aquí no hacemos las cosas así. Ed. Conecta.
69. Kotter, J.P., & Rathgeber, H. (2017). Nuestro iceberg se derrite. Ed. Granica.
70. KPMG (2019). Informe las claves de la dirección financiera.
71. Kupor, S. (2021). Los secretos de Silicon Valley. Ed. Empresa Activa
72. La Caixa Research (2015). Dossier de economía digital. Informe Mensual Julio-Agosto 2015.
73. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Human Relations 1947
74. Liker, J.K., & Franz, J.K. (2011) The Toyota way to continuous improvement: Linking strategy and operational excellence to achieve superior performance. New York. Mcgraw-Hill.
75. Linares, F. (2019). Qué estoy aprendiendo sobre transformación. Expansión, 14/06/2019.

76. Manzano, I. (2019). "La velocidad de los cambios". Expansión 6/11/2019, p. 6.
77. Manzano, I. (2021). Encuesta para Análisis Empírico. Recuperado en <https://www.surveio.com/survey/d/K2H8U8A1G7V7P2P0N>
78. Manzano, I. (2022). El modelo Kotter de gestión del cambio aplicado al caso BBVA y Santander, en Diario La Ley nº 10.126, Sección Tribuna (8/09/2022). Recuperado en https://diariolaley.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1CTEAAmNTUzNDA7Wy1KLizPw8WyMDIyMDcyNDtbz8INQQF2fb0ryU1LTMvNQkJLMtEqX_OSQyoJU27TEEnOJUtdSk_PxsFJPIYSYAAEBru85jAAA_AWKE. Consultado el 08/09/2022.
79. McKinsey & Company (2021): Implementar una transformación digital en las empresas industriales. Recuperado en <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/implementing-a-digital-transformation-at-industrial-companies>. Consultado el 30/05/2022.
80. Mesenbourg, T.L. (2001), "Measuring the Digital Economy", US Bureau of the Census.
81. Meyer, Ch. (2017). Modelos de negocio disruptivos. Fundación Innovación Bankinter. Recuperado en https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+de+negocio+disruptivos_Resumen/. Consultado el 18/02/2020.
82. Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, vol. 30, No. 10 (Oct., 1984), pp. 1161-1183. INFORMS.
83. Miller, L.M. (1990). De bárbaros a burócratas, Estrategias para el ciclo vital de las empresas. Ed. Grijalbo.
84. Miller, P. (2004). The rhythm and speed of change. Leading in difficult situations. Ed. IESE. Op. nº 4/12.
85. Nadler, D., Tushman, M. & Hatvany, N. (1982). Managing organizations: Reading and Cases. Toronto. Ed. Little, Brown and Co.
86. Navarrete, P. (2017). The emotional intelligence of the manager change management. Universitat Abat Oliba. Tesis doctoral. Directores Perea, E., & Berlanga, V. Recuperado en <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1567692>. Consultado el 15/09/2020.
87. Nin, J.M. (2017). Por un crecimiento racional de la gran recesión al estancamiento: soluciones para competir en un mundo digital. Ed. Deusto.

88. O'Keefe, K. (2015). Where Kotter's 8 Steps Gets it Wrong. CEB Blogs. Recuperado en <http://executiveboard.com/blogs/where-kotters-8-steps-gets-it-wrong/>. Consultado el 10/12/2020.
89. Oxford Economics (2011). The new digital economy: How it will transform your business. Junio 2011.
90. Pavon, M. (2017). Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2ª y 3ª generación. Universitat Abat Oliba CEU. Director de la tesis Ripoll, J.
91. Peters T.J., & Waterman Jr. R.H. (2011). En busca de la excelencia. Ciro Ediciones SA, p. 39.
92. Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. Harvard Business School Press. Boston.
93. Polo, A. (1999). Tom Peters reniega de la excelencia. Expansión, 25 mayo 1999.
94. Porter, M., & Heppelmann, J. (2015). Cómo los productos inteligentes y conectados están transformando las empresas. Harvard Business Review, pp.1-19.
95. Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants, part 1. On the horizon 9(5), pp. 1-6.
96. Prosci (2012). ¿Qué es ADKAR?. Recuperado en <http://www.prosci.es/es/que-es-adkar-faculta>. Consultado el 27/09/2020.
97. Prosci (2020). Los siete conceptos el cambio. Recuperado en <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/7215067/20200602%20AR%20-%20Los%20siete%20conceptos%20de%20cambio%20de%20Prosci.pdf>. Consultado el 7/06/2021.
98. PwC (2019). European Private Business Survey.
99. Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. Innovar, 23(50). pp. 35-52
100. Sala, A. (2009). Historias curiosas de los negocios. Ed. Robinbook. pp. 196-197.
101. Sánchez, M. A. (2017). Un marco para evaluar la preparación organizacional para la transformación digital. Dimensión Empresarial, 15(2), pp. 27-40.
102. Schwab, K. (2016). The four industrial revolution, World Economic Forum, Geneva.
103. Semler, R. (2009). Semco-stijl, 11de druk, Forum Amsterdam.
104. Senge, P.M. (1991). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization London: Century Business.
105. Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. Harvard Business Review octubre 2005. Incluido en Harvard Business Review's 10 must reads on change management (2011).

106. Stacey, R.D. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman.
107. Stalman, A. (2016). *The Speed of Change*. Recuperado en <http://andystalman.com/velocidad-cambio/>. Consultado el 18/02/2020.
108. Swift, M. (2020). *Rethinking Digital Transformación*. Recuperado en <https://hbr.org/sponsored/2020/03/rethinking-digital-transformation>. Consultado el 15/09/2020.
109. Taleb, N. (2007). *El Cisne Negro*. Ed. Paidós.
110. Todnem, R. (2005). *Organizational change management: a critical review*. *Journal of Change Management* 5.
111. Toffer, A. (1990). *The Power Shift*. Ed. Bantam.
112. Tushman, M.L., Smith, W.K., & Binns, A., (2011). *The Ambidextrous CEO*. *Harvard Business Review*, junio 2011, pp. 74 -80.
113. Universitat de Barcelona y EY (2018). *Business Insights, Resiliencia Empresarial y Transformación Digital*. Recuperado en <https://es.scribd.com/document/461856525/ey-business-insights-resiliencia-empresarial-transformacion-digital>. Consultado el 16/06/2021.
114. Urarte, M. (2016). *Estrategia, competitividad y liderazgo conversacional*. En *El nuevo Liderazgo*. Editorial Círculo Rojo.
115. Urarte, M. (2020). *Del Shock a la Acción - Cómo convertir la adversidad en una gran oportunidad*. *PGA*. 4/5/2020.
116. Urarte, M. (2021). Conferencia: "Cómo repensar el modelo de negocio. De la adversidad a la oportunidad". Fundación La Caixa. Foro Nueva Economía, Nueva Empresa. 4/06/2021.
117. Urarte, M. (2022a). *Prospectiva estratégica*. *Mundo Empresarial*.
118. Urarte, M. (2022b). *Visualizando el futuro*. *Prospectiva estratégica*. *Executive Excellence*. Recuperado en <https://www.eexcellence.es/expertos/visualizando-el-futuro-prospectiva-estrategica>. Consultado el 18/09/2022.
119. Weill, P., & Ross, J.W. (2009). *IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain*, Harvard University Press, Boston.
120. VPRO Tegenlicht (2015). *Weg met de manager*. Recuperado en http://www.npo.nl/vpro-tegenlicht/15-02-2015/VPWON_1232875. Consultado 13/02/2020.
121. Walter, M. (2021). *Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World*, *Harvard Business Review Analytic Services*. Recuperado en https://www.redhat.com/rhdc/managed-files/so-accelerating-transformation-post-covid-19-analyst-material-f28723-202105-en.pdf?li_fat_id=07a2c07a-0ee0-4c82-b259-81f8b399e0a7. Consultado el 11/05/2022.

122. Weill, P., & Ross, J.W. (2009). *IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain*, Harvard University Press, Boston.
123. Weill, P., & Woerner, S. (2015). Prosperando en un ecosistema cada vez más digital. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), pp. 27-34.
124. Wilson, E. (1992). *The diversity of life*. Harvard University Press.
125. Wucker, M. (2017). *The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore*. Ed. St. Martin's Press.

ANEXOS

ANEXO 1: Estudio de EY y UB (2018)

La consultora EY y la Universitat de Barcelona (2018) elaboraron el estudio “*Business Insights, Resiliencia Empresarial y Transformación Digital*” donde se recoge la situación y el impacto de la transformación digital en las empresas. En el referido informe, se establecen cinco categorías básicas de la transformación digital de las empresas:

1. La tecnología se utiliza en los procesos operativos para mejorar el rendimiento y la eficacia (33,6%).
2. Uso de herramientas tecnológicas: equipamientos y aplicaciones digitales (28%)
3. Cambio estratégico y de cultura organizativa (17,2%)
4. Medio para mejorar la relación con los clientes (12,8%)
5. Proceso organizativo que permite la adaptación de las empresas al entorno (7,2%) de incertidumbre en el que compiten.

Aunque la mayoría de las empresas encuestadas en el estudio (82,6%) afirma que está avanzando en la transformación digital, un 28% considera que la transformación digital consiste en el uso de una herramienta tecnológica como internet, lo cual dista mucho del potencial que tiene una transformación digital en el sentido que hemos definido en esta tesis. No obstante, aunque la mayoría de las empresas encuestadas están avanzando en la transformación digital, si lo analizamos por áreas observaremos que el esfuerzo se está realizando en mejorar la experiencia del cliente y en la cadena de suministro, pero dista mucho en los procesos de la gestión del talento y la gestión de riesgos donde la previsión de cambio es mucho menor como podemos ver en el siguiente gráfico.

Figura A.1: Procesos y ámbitos que han experimentado cambios con la transformación digital



Fuente: Universitat de Barcelona y EY (2018) “Business Insights, Resiliencia Empresarial y Transformación Digital”

Uno de los aspectos relevantes del referido estudio de la Universitat de Barcelona y EY (2018) es la identificación de las motivaciones y las barreras para la gestión del cambio. En el apartado de motivaciones las encontramos de dos tipos:

- a) *Motivaciones internas* concretas como son la eficiencia, productividad y mejora de proceso, y,
- b) *Motivaciones externas* tales como adecuación del mercado (nuevos hábitos de clientes, nuevas necesidades), adaptación al entorno (a las nuevas tecnologías) y competidores.

Es evidente que tanto las motivaciones internas como las externas dan lugar al primer paso de Kotter (1995) generando el sentido de urgencia en aquellas organizaciones que decidan avanzar en su transformación, no obstante, nos encontramos con barreras que deberán superarse, tales como¹⁴⁷:

- a) *“No considerar necesario emprender el camino hacia la digitalización (40%), siendo las micro y pequeñas empresas quienes más aluden a su tamaño para no considerar viable y/o necesario el cambio.*
- b) *Razones económicas (21,3%) relacionadas con la percepción de los elevados costes de implementación de dicha transformación y la viabilidad de obtener rendimiento de esta inversión.*
- c) *La falta de tiempo (10,7 %) para poder implementar cualquier tipo de cambio.*
- d) *El desconocimiento (10,7%) tanto de la tecnología a implantar cómo de los procesos necesarios para hacerlo.*
- e) *La resistencia al cambio (8%) por parte de los miembros de la organización*
- f) *Falta de madurez del sector o cliente (5,3%) que no se consideran preparados para asimilar los cambios.*
- g) *Problemas técnicos asociados con la actividad de la empresa (4%).”*

En algunas ocasiones se ha dicho que es más fácil crear Google que cambiar IBM. Es más fácil crear a partir de los nativos digitales que transformar un analógico en digital, sobre todo por las resistencias al cambio. Cuando en una organización se plantea la necesidad de llevar a cabo un cambio, se está abriendo la ventana a la entrada de inestabilidad, incertidumbre, conflicto, e inseguridad. Como indicaba en el apartado 2.6 del capítulo primero de esta tesis, es muy distinto liderar (líder) que gestionar (jefe o gestor), y ello lo apreciamos en los procesos de cambio ya que el gestor da soluciones técnicas a los problemas, mientras que el líder genera soluciones a los problemas adaptativos que son realmente los que suponen un avance en la evolución y el cambio requerido.

¹⁴⁷ Universitat de Barcelona y EY (2018). *“Business Insights, Resiliencia Empresarial y Transformación Digital”*. Referenciado en <https://es.scribd.com/document/461856525/ey-business-insights-resiliencia-empresarial-transformacion-digital>. Consultado el 16/06/2021.

ANEXO 2: Lista Fortune 500: 50% de las empresas desaparecen

Las empresas se transforman y han de superar muchas resistencias al cambio de lo contrario pueden llegar incluso a desaparecer tal y como nos muestra el hecho de que grandes empresas no han sabido o no han querido adaptarse al cambio y han desaparecido o reducido considerablemente su presencia en el sector en el que eran líderes. Si repasamos la lista de las 500 empresas de *'Fortune'*¹⁴⁸ nos encontramos con que una mayoría muy significativa de empresas líderes y muy conocidas no se han adaptado a los cambios. Desde el año 2000, más de la mitad de todas las compañías en Fortune 500 se han declarado en bancarrota, han sido adquiridas o han dejado de existir. Se predice que otro 40% seguirá el mismo camino en la próxima década.

Como ejemplo de ello podemos destacar a diez grandes empresas que no supieron adaptarse (Ferrer-Bonsoms, 2019):

1. **Kodak:** Empresa reconocida mundialmente y líder en el sector de la fotografía en los años 90.
2. **Atari:** Vendió más de 42 millones de unidades de consolas de videojuegos en todo el mundo. Sin embargo, en 1982, la empresa atravesó una crisis de la que no se pudo recuperar jamás.
3. **Sony Erickson:** Empresa referente del mercado móvil, con más de 2 millones de dispositivos vendidos por año.
4. **Borders:** Constituía la segunda cadena de librerías más grandes de Estados Unidos.
5. **Panamerican Airlines:** Fue la línea aérea internacional más importante de Estados Unidos desde 1930.
6. **Beepi:** En 2014 reportaba más de 15 millones de vehículos anuales.
7. **Motorola:** Empresa líder en el mercado de los teléfonos móviles hasta mediados de la primera década del siglo XXI.
8. **Brookstone:** Cadena de tiendas minoristas con más de 150 tiendas en Estados Unidos.
9. **Napster:** contaba con 26,4 millones de usuarios en 2001.
10. **Enron:** Era una empresa de renombre internacional con más de 21.000 empleados a nivel mundial.

¹⁴⁸ La lista Fortune 500 es una lista publicada de forma anual por la revista Fortune que presenta las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor, es decir, no solo empresas cotizadas, según su volumen de ventas.

ANEXO 3: Respuestas destacadas de la encuesta a 265 empresas

1.- Modelos de gestión del cambio. Comentarios preliminares:

- Aunque se intentan aplicar modelos innovadores es necesario que haya alineamiento con la cultura y con las capacidades del middle Management
- El proceso de decisión está muy centrado en la propiedad de la empresa, siendo el equipo directivo quien ejecuta las decisiones con poca capacidad de maniobra.
- Lo que se hace bien, mañana hay que hacerlo mejor, optimizando procesos y costes y con una mejora del nivel de servicio, para ello hay que estar innovando en todos los aspectos de manera permanente
- En proceso de cambio cultural, muy lento.
- Empresa pequeña que se guía por la intuición de sus dos socios
- Se aplica la experiencia de muchos en diferentes industrias y en posiciones de gestión y liderazgo para ayudar en el crecimiento de startups digitales.
- La toma de decisiones limita la aplicación de los modelos de negocio. El proceso de gestión del cambio se hace muy complejo de implementar por indecisión en su aplicación.
- El tamaño de la empresa (microempresa) no lo permite

2.- ¿Como se ha llevado a cabo la gestión del cambio?

- Plan priorizado y ordenado.
- Con mucho esfuerzo y prueba y error.
- Formando, orientando e involucrando a todas las personas de la organización en el cambio. En definitiva, desarrollando capacidades para el negocio con agilidad y velocidad.
- No ha habido. Simplemente la empresa es nacida digital.
- En un principio la gestión del cambio se ha llevado siguiendo un modelo dual entre el entorno tradicional y el nuevo (transformador). Posteriormente, se eliminaron las resistencias al cambio con integración de los dos equipos para conseguir el mismo objetivo.
- Plan de acción, estructurado y con continua comunicación interna.
- Se han optimizado los aplicativos informáticos y mejorado algunos procesos, pero sin haber dado un salto real en la transformación digital y en la transformación de la empresa.
- Con ayuda externa, con un gran esfuerzo de comunicación y "trabajo sobre el terreno".
- Explicando a la plantilla el porqué de cada uno de los cambios a realizar y como debían impactar en la compañía.
- Confianza, participación y comunicación.

- Empujados por el mercado se ha ido transformando el perfil de las personas trabajadoras hacia perfiles más tecnológicos, se ha invertido en tecnología, se ha diseñado e implantado un programa basado en agilidad, se están realizando cambios organizacionales para potenciar la innovación, estamos implantando una empresa dual en la que convive lo ágil con el día a día, se definen proyectos concretos y orientados a mejorar la imagen y focalizar la actividad
- Propuestas de Planes estratégicos que implican cambios cuestan mucho de implementar, con muchas resistencias, poca visibilidad de producción, urgencias económicas... por lo que acaba por no cambiar nada.
- Se ha basado en la implicación de todos los empleados
- El modelo de negocio ha exigido una transformación digital y no a la inversa.
- Autodidacta con el talento digital Interno.
- Desde la visión estratégica partiendo del 'top down'.

3.- ¿Ha encontrado resistencias al cambio? ¿Cuáles? ¿Como las ha superado?

- Si. Hay que tener paciencia.
- Si. Perfiles y roles dentro del equipo.
- Si y se han superado implicando a los impulsores del cambio que han demostrado los resultados que han hecho que el resto se implique.
- Muchas. Con una combinación de palo y zanahoria, y haciendo cambios organizativos.
- Sí. Las aptitudes y las actitudes de algunas personas de la organización. Las aptitudes con formación y las actitudes con mentalización e involucración de todas las personas, haciendo hincapié en las resistentes al cambio.
- Sí, con Comunicación.
- Falta de experiencia que dificulta la visión, mediante un modelo inspiracional, abierto y comunicativo estilo Lewin.
- Sí, con mucha pedagogía y participación.
- Si. El seguir haciendo las cosas igual que siempre ya que algunas personas de la organización estaban en su zona de confort. Se han superado con comunicación activa y en algún caso extremo separando a los que se oponían al cambio.
- Si, cualquier cambio supone salir de la zona de confort. Comunicación y acompañamiento contante.
- Cualquier cambio es un proceso que pasa por diferentes fases. Para garantizar el éxito hace falta un muy buen seguimiento del proyecto y una óptima comunicación de sus resultados. Se debe crear un ambiente de trabajo en equipo consiguiendo el compromiso e implicación de todo el personal. Si eres capaz de demostrar los beneficios de la implementación del cambio, es más fácil sortear los posibles obstáculos de resistencia al cambio.

- Resistencias tanto en la alta dirección (propiedad) como en la base de empleados. Se ha querido cambiar "visualmente" pero intentando mantener el "*statu quo*". Las resistencias en la base se han podido ir superando con comunicación y resultados positivos con los cambios, pero en la alta dirección no se ha cambiado el estilo de dirección y gestión.
- Sí. Principalmente desconfianza, inseguridad e incredulidad. Fundamentalmente se ha corregido con formación y mejora en la eficiencia
- Las propias de la cultura del "siempre se ha hecho así"
- Vicios culturales
- Sí. El mayor obstáculo ha sido el coste (€) de implementar estos cambios. Otro problema es la resistencia ocasional para querer cambiar procesos que se han hecho durante muchos años. Otro tema ha sido la medición del retorno de la inversión para estos cambios.
- Sí. Considerar que el trabajo ya estaba bien así, que un cambio se interpreta como un riesgo. Superadas con la implantación del proyecto y la visualización de los resultados.
- Falta de credibilidad y demanda de mayor claridad por parte de los equipos. Las hemos superado a través de comunicación constante y transparente sobre las fases del plan y concreción de iniciativas.
- Con extradosis de comunicación interna y formación, y cambios en organigrama y estructura.
- Modelo de negocio tradicional, con personas muy aferradas a procesos estandarizados hace años, pocos cambios, resistencias y miedos, cultura de la "excusa", etc. Falta de implicación desde altas esferas en estos procesos de cambio.
- Sí, de todo tipo. Aislando la resistencia, comunicando, formando, argumentando, objetivando la situación y acompañando el cambio.
- Sí. La creencia en el modelo tradicional como un modelo de éxito. No se han superado, el cambio se ha impuesto ante esas pequeñas resistencias, y se han puesto al frente personas afines al cambio.
- Sí, básicamente la resistencia ante lo nuevo cuando lo pasado había funcionado sin tener en cuenta que las condiciones del mercado han cambiado

4.- ¿Cuáles considera que han sido los factores claves para el éxito o fracaso en la gestión del cambio?

- Apoyo dirección general; gestión riesgo y coste de oportunidad.
- Cambio cultural, implicar a las personas haciéndoles ver las ventajas.
- Conseguir la involucración de las personas, para que aporten lo mejor de sí mismos y alcanzando el alineamiento total.
- Comunicación y formación.

- La gestión de las personas, su compromiso, implicación; la comunicación y transparencia; la definición de los objetivos a alcanzar; compartir los logros alcanzados.
- La rapidez en la implementación, la adaptabilidad del departamento y de los clientes.
- Cercanía a las personas, flexibilidad (reconocer los errores), no desviarnos del objetivo final que nos habíamos trazado.
- Equipo involucrado - Generar credibilidad sobre quienes están liderando el cambio - Involucrar a la organización - Que el plan de transformación lo elaboren los propios empleados, puede ser con ayuda de externo, pero el plan es de los empleados y no de un consultor externo que diseña y luego se va.
- Comunicar, comunicar, formar, formar, transparencia en lo que se pretende y cómo se está ejecutando. Trabajo colaborativo. Mostrar éxitos.
- La perseverancia y el seguimiento. La comunicación también ha sido muy efectiva, ya que para nuestro comité de dirección era muy importante que las personas lo hicieran a través de convencimiento, no por obligación.
- La implicación del personal en la gestión del cambio, pero sobre todo el liderazgo fuerte y la abundante comunicación del proceso y objetivos a alcanzar.
- Abandonar los anclajes culturales. Asumir el riesgo a lo desconocido.
- El principal ha sido acometer la connivencia de la Dirección, para así estar alineados haciendo un despliegue hacia abajo en la organización. Segundo, el haber trabajado un plan estructurado (liderado por RRHH con soporte externo) para la detección de necesidades, debilidades y amenazas caso de no actuar, además de oportunidades. Por último, que no menos importante, el despliegue del plan confiriéndole mucha relevancia a la comunicación interna, a fin y efecto de convencer (no vencer).

5.- Si no ha seguido el modelo KOTTER para la gestión del cambio, ¿lo aplicaría o considera que hay algunas fases que no son necesarias o pueden saltarse? ¿Incluiría otras?

- La generación del sentido de urgencia no es lo mejor, en mi opinión hay que tener una visión clara del mercado y del funcionamiento de la compañía, de sus procesos, de sus personas y de su generación de valor de manera permanente para evitar esa premura en las decisiones.
- Es generalista.
- Sí, aunque en nuestra opinión, el modelo en una “start up” debe incluir un mensaje inspirador y aspiracional.
- En parte sí, me falta la participación.
- Las fases del modelo Kotter son secuenciales, pero realmente algunas de ellas pueden ejecutarse en paralelo a la vez. Deberían incluirse algunas fases más

centradas en la gestión de las personas como hacen otros modelos de gestión del cambio.

- Si que lo aplicaría. Es una metodología coherente. No obstante, en empresa familiar se hace compleja su aplicación. Parece más para una multinacional o gran empresa.
- Todas. Me falta anclar talento.
- Como todo marco conceptual es útil pero demasiado rígido.
- No lo conocía, pero sin conocerlo es una copia de lo que estamos realizando.
- Si lo consideraría en un entorno más complejo.
- Estoy muy sorprendido de haber seguido casi de forma exacta los 8 pasos descritos en el modelo KOTTER, ningún directivo lo conocía. Lo acabo de ver ahora, en esta encuesta. El sentido común nos hizo seguir esos mismos pasos.
- Aplicaría el modelo Kotter aunque algunas fases pueden realizarse en paralelo a la vez. No considero que deban ser secuenciales. Pondría más énfasis en quien gestiona el cambio, quien lo lidera, y en los opositores y enemigos del cambio y como gestionarlos.

6.- Las diferencias culturales pueden ser claves para la gestión del cambio. El modelo KOTTER tiene su origen en Estados Unidos. ¿Considera que, en Europa, y más concretamente en España, debería adaptarse a nuestra cultura y forma de hacer? ¿En qué medida?

- Sí debería adaptarse, culturalmente somos diferentes. Es lo mismo que sucedió con sistemas japoneses de mejora continua en la producción.
- La cultura norteamericana no penaliza el fracaso a diferencia de la latina, que entiende el fracaso como culpabilidad. En España debe incidirse más en la gestión de las personas y la planificación de los cambios, pero a la vez con una velocidad cada vez mayor.
- Son suficientemente genéricas como para ser adaptadas a los diferentes entornos.
- He vivido muchos años en el extranjero (Suiza, Holanda, Estados Unidos), y para mal y para bien, España es diferente. Cualquier modelo de gestión debe adaptarse al país, o incluso a la empresa. España es un país flexible, con gran creatividad, con gran capacidad de actuar en momentos de crisis de forma rápida y pragmática donde, a veces, la eficiencia y eficacia no siempre es lo más importantes. Para adaptarse a ciertos modelos estratégicos, la educación, la formación y la disciplina son claves.
- Estados Unidos es muy diferente a España. Aquí hay mucha más improvisación, por lo que el modelo Kotter debería permitir aplicar varias de sus etapas al mismo tiempo.
- El mundo corporate de EEUU no es, para mí, un gran ejemplo a seguir en el sentido que es mucho más individualista que el holandés, por ejemplo. La parte motivacional

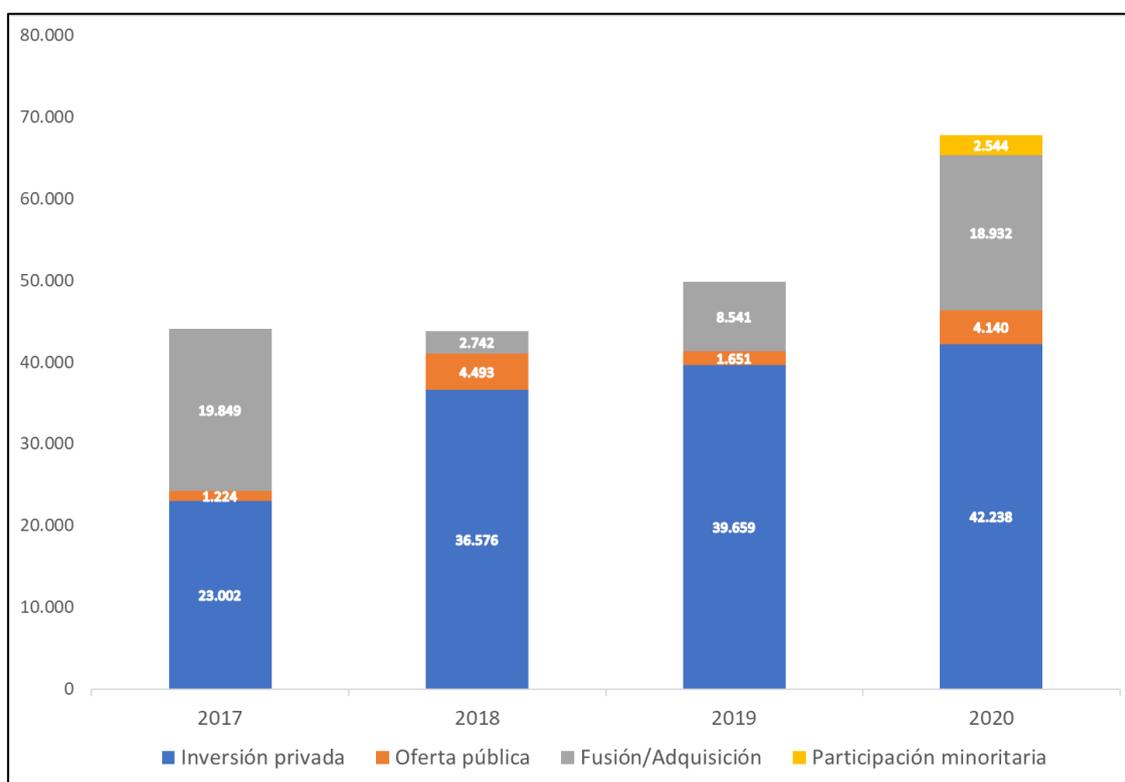
(la más marketiniana) sí la podríamos adoptar, pero respetando siempre el balance vida personal-laboral del trabajador y promoviendo el trabajo en equipo, no el brillar más que los demás para poder ascender.

- En principio el sentido comuna es universal. Ahora bien, es cierto que las diferencias culturales entre Europa y EEUU son grandes y eso hace a veces difícil replicar modelos.
- Debería adaptarse, sobre todo en la fase de gestión de los equipos mixtos internos - externos, y la comunicación vinculada con el proyecto en sus distintas etapas. También la recompensa individual al participar del cambio.
- Sí, nuestra cultura y forma de hacer, con mucha afectación legal, requiere ajustes.
- Sin duda. Incluso dependiendo del sector, tamaño, cultura de empresa, etc. Ningún modelo puede funcionar al 100% en cualquier compañía sin hacer ajustes a la propia realidad de dicha Compañía.
- Si. Requeriría de un modelo, que focalizase más en aspectos culturales y de gestión de las resistencias.
- La cultura española tiene cierta tendencia a declarar la victoria demasiado pronto y potencia el comunicar vs el consolidar.
- Es evidente que la cultura en España penaliza el fracaso, mientras que la de USA no es así. Además, la flexibilidad e incluso improvisación son más visibles en la cultura española, tal vez no tanto en la centroeuropea ni en la de USA.

ANEXO 4: Inversión en Inteligencia Artificial 2017 a 2020:

Rosa Fernández publicó en Statista (27/08/2021)¹⁴⁹ un estudio sobre la inversión mundial en Inteligencia Artificial (IA) en el periodo 2017 a 2020. En dicho estudio se muestra como la inversión en esta tecnología en 2020 se situó en 67.854 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 42.200 millones procedieron de inversores privados, representando anualmente, la aportación privada el mayor porcentaje sobre la inversión total, según puede apreciarse en el gráfico siguiente. Esta información confirma las predicciones realizadas por el estudio de EY (2016) en el que se indicaba que en 2020 la inversión en IA se situaría en los 67.000 millones de dólares.

Gráfico A.1: Inversión total en inteligencia artificial a nivel mundial de 2017 a 2020 según tipo en millones de dólares (USD).



Fuente: Statista.com

¹⁴⁹ Fernández (2021). Tipología de las inversiones en inteligencia artificial 2017-2020, en <https://es.statista.com/estadisticas/1259479/tipologia-de-las-inversiones-en-inteligencia-artificial/> Consultado 14/05/2022.

ANEXO 5: Índice CaixaBank de Digitalización Sectorial (ICDS).

El ICDS es un índice que clasifica los sectores de la economía española según su grado de digitalización. El análisis se lleva a cabo para un total de 12 sectores de actividad para los años 2017 a 2020. El índice se compone de tres pilares que, a su vez, están constituidos por diferentes subpilares que se obtienen a partir de más de 100 indicadores de las siguientes fuentes de información: i) información pública de fuentes estadísticas (INE, The Conference Board y Banco de España), ii) datos internos de CaixaBank sobre el uso de servicios financieros por parte de las empresas y iii) datos de redes sociales (Twitter) y foros especializados.

A través de dicho índice podemos determinar para una clasificación de 12 sectores el grado de digitalización de cada uno de ellos, según podemos ver en el siguiente cuadro.

Cuadro A.1: El sector TIC es el más digitalizado según el ICDS (índice entre 0 y 100)

POSICIÓN	RANKING 2020	ICDS
1	Sector TIC	67
2	Act. profesionales, científicas y técnicas	63
3	Servicios inmobiliarios	50
4	Finanzas y seguros	50
5	Comercio	48
6	Servicios de alojamiento	46
7	Manufacturas avanzadas	44
8	Transporte y almacenamiento	42
9	Sector primario	41
10	Construcción	40
11	Manufacturas básicas	40
12	Industria agroalimentaria	38

Es una evidencia que el sector de las TIC sea el más digitalizado, pero sorprende que el grado del sector Finanzas y Seguros que, tradicionalmente ha sido de los más avanzados a nivel de implantación de tecnología por el gran volumen de datos que gestiona, esté en un 50%. Por otra parte, sectores como el comercio o los servicios de alojamiento han aumentado en los últimos años su nivel de digitalización, sobre todo lo han acelerado por el impacto de la pandemia (Covid-19)

Fuente: ICDS, CaixaBank Research 2021.

Otra visión relevante es la clasificación de las tecnologías digitales según su grado de uso en las empresas, distinguiendo las mismas en tres grandes grupos:

- 1) Tecnologías predominantes: e-mail, software ofimático estándar, CRM y ERP, internet móvil y ciberseguridad.

- 2) Tecnologías en expansión: computación en la nube, big data, internet de las cosas (IoT), robótica.
- 3) Tecnologías emergentes: inteligencia artificial, impresión 3D, realidad virtual, blockchain y nanotecnología.

En el cuadro siguiente observamos que las tecnologías predominantes que son las de uso básico en la digitalización tienen un nivel de implantación generalizado en los 12 sectores analizados. En cambio, las tecnologías en expansión aún no alcanzan el nivel mínimo del 50%, y, por otra parte, las emergentes tienen un uso muy selectivo, circunscribiéndose a aplicaciones concretas en sectores específicos (por ejemplo, el blockchain en el sector de las finanzas y seguros).

Cuadro A.2: Situación de las tecnologías por sectores.

	TECNOLOGÍAS PREDOMINANTES	TECNOLOGÍAS EN EXPANSIÓN	TECNOLOGÍAS EMERGENTES
Sector TIC	87	47	26
Act. profesionales, científicas y técnicas	71	40	55
Servicios inmobiliarios	64	44	17
Finanzas y seguros	66	36	35
Comercio	67	41	31
Servicios de alojamiento	69	47	21
Manufacturas avanzadas	64	41	42
Transporte y almacenamiento	63	38	24
Sector primario	60	40	23
Construcción	53	36	27
Manufacturas básicas	60	34	32
Industria agroalimentaria	59	33	30

Fuente: ICDS, CaixaBank Research 2021.

La adopción de las tecnologías en los distintos sectores está suponiendo un cambio muy relevante en los modelos de negocio de las empresas, requiriendo un esfuerzo muy significativo en la gestión del cambio por la necesidad de mantener el modelo tradicional y el digital en un sistema dual que, en muchos casos, coexisten con dificultad.

Tesis concluida en noviembre 2022

**Título: La vigencia del modelo Kotter en la gestión del cambio:
un análisis empírico.**

Autor: Ignacio Manzano García

Director de tesis: Dr. Joan Ripoll Alcón

**PROGRAMA en DERECHO y ECONOMÍA
Universitat Abat Oliba CEU
CEINDO – CEU Escuela Internacional de Doctorado**

Lectura y defensa de la Tesis en la Universitat Abat Oliba CEU

Lunes, 13 de marzo de 2023

Tribunal:

Dr. Juan Corona Ramón (Presidente)

Dr. Jordi Martí Pidelaserra (Secretario)

Dr. Frederic Marimón Viadiu (Vocal)

Calificación de la Tesis:

CUM LAUDE
