

## **UNA REVISIÓN CRÍTICA DEL MODELO DE LIDERAZGO DEL CAMBIO DE KOTTER: RELEVANCIA, LIMITACIONES E INTEGRACIÓN CON MODELOS CONTEMPORÁNEOS**

### **A CRITICAL REVIEW OF KOTTER'S CHANGE LEADERSHIP MODEL: RELEVANCE, LIMITATIONS, AND INTEGRATION WITH CONTEMPORARY MODELS**

**Adolfo Carreño Sepúlveda**

Universidad de Salamanca, España

[[adocarreno@gmail.com](mailto:adocarreno@gmail.com)] [<https://orcid.org/0009-0002-3393-1584>]

---

#### **Información sobre el manuscrito:**

**Recibido:** 05/05/2025

**Revisado:** 16/06/2025

**Aceptado:** 06/11/2025

---

#### **RESUMEN**

**Palabras clave:**

gestión del cambio, liderazgo, transformación organizacional, agile, modelo de Kotter

Este artículo reexamina críticamente el modelo de ocho pasos de John Kotter para liderar el cambio organizacional, analizando su relevancia continua y sus limitaciones en el contexto del entorno empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y orientación tecnológica. Aunque el marco de Kotter se ha convertido en una referencia fundamental en la formación de liderazgo y en la práctica de la gestión del cambio, su enfoque lineal y jerárquico enfrenta dificultades cuando se aplica a procesos de transformación continua que requieren agilidad, coordinación interfuncional y toma de decisiones descentralizada. Al contrastar el modelo de Kotter con enfoques contemporáneos como Agile, Lean y el liderazgo adaptativo, el análisis pone de relieve las áreas en las que dicho marco debe evolucionar para seguir siendo eficaz. El artículo se apoya tanto en la literatura académica como en marcos aplicados desarrollados por grandes firmas de consultoría para examinar cómo los principios de Kotter han sido incorporados, adaptados y ampliados en la práctica. Asimismo, explora las intersecciones teóricas entre el énfasis de Kotter en el liderazgo y paradigmas modernos como el liderazgo servicial, transformacional y adaptativo, argumentando que estos enfoques enriquecen el modelo original al promover la autoridad distribuida, el aprendizaje continuo y la capacidad de respuesta sistémica. Desde esta perspectiva actualizada, el estudio propone una visión híbrida del liderazgo del cambio que integra el proceso estructurado de Kotter con estrategias flexibles y centradas en las personas, con el fin de abordar las realidades actuales de la transformación empresarial. El resultado es una perspectiva matizada sobre cómo las organizaciones pueden lograr un cambio sostenible al equilibrar la disciplina estratégica con la capacidad de adaptación, preservando las fortalezas de la visión de Kotter y, al mismo tiempo, mejorando su aplicabilidad práctica.

---

**ABSTRACT**

---

**Keywords:**

change management, leadership, organizational transformation, agile, Kotter's model

This paper critically reexamines John Kotter's Eight-Step Model for leading organizational change, exploring its enduring relevance and limitations in the context of today's dynamic, technology-driven business environment. While Kotter's framework has become a foundational reference in leadership education and change management practice, its linear and top-down orientation faces challenges when applied to continuous transformation efforts requiring agility, cross-functional coordination, and decentralized decision-making. By contrasting Kotter's model with contemporary approaches such as Agile, Lean, and adaptive leadership, the analysis highlights areas where the framework must evolve to remain effective. The paper draws on both scholarly literature and applied frameworks from major consulting firms to examine how Kotter's principles have been embedded, adapted, and extended in practice. It also explores theoretical intersections between Kotter's leadership emphasis and modern paradigms such as servant, transformational, and adaptive leadership, arguing that these approaches enrich Kotter's original model by promoting distributed authority, continuous learning, and systemic responsiveness. Through this updated lens, the study proposes a hybridized view of change leadership that integrates Kotter's structured process with flexible, people-centric strategies to address the current realities of business transformation. The result is a nuanced perspective on how organizations can pursue sustainable change by balancing strategic discipline with adaptive capacity, preserving the strengths of Kotter's vision while enhancing its practical relevance.

---

## **Introducción**

John P. Kotter, en su influyente artículo *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, señalaba que "algunos de estos esfuerzos de cambio corporativo han tenido mucho éxito. Algunos han sido un fracaso absoluto. La mayoría se sitúa en algún punto intermedio, con una clara inclinación hacia el extremo inferior de la escala" (Kotter, 1995). Esta cándida observación sentó las bases de lo que se convirtió en uno de los modelos más referenciados en el campo de la gestión del cambio organizativo. Basándose en una década de investigación en más de 100 organizaciones, Kotter introdujo un marco de ocho pasos destinado a abordar las deficiencias frecuentes en las iniciativas de transformación (Kotter, 1996; 2012).

La secuencia estructurada del modelo, desde el establecimiento de un sentido de urgencia hasta la incorporación de nuevas prácticas en la cultura organizativa (Kotter, 2012), se ha aplicado ampliamente desde entonces tanto en el sector empresarial como en el público (By, 2005; Yi, 2025). Su impacto en el pensamiento directivo y la ejecución estratégica sigue siendo significativo, ya que ofrece una estructura repetible para navegar por cambios complejos (Abumohor, 2025). Con el tiempo, se ha convertido en una referencia fundamental para los líderes que tratan de impulsar el cambio en entornos estructurados, a menudo jerárquicos (Vale et al., 2022).

Un elemento central del argumento de Kotter es la noción de que la transformación sostenible no puede lograrse únicamente mediante la planificación o la comunicación; requiere un liderazgo fuerte, una visión clara y un proceso deliberado para superar la inercia y la resistencia (Appelbaum et al., 2012). Su marco se concibió en una época en la que el cambio solía ser episódico y dirigido desde arriba, por lo que resultaba especialmente eficaz en entornos estables y bien definidos (Yi, 2025). Sin embargo, el contexto en el que operan ahora las organizaciones ha cambiado drásticamente.

A medida que las organizaciones lidian con el rápido cambio tecnológico, la evolución de los acuerdos de trabajo y las cambiantes demandas de los clientes, han surgido preguntas acerca de si el modelo lineal de Kotter todavía puede seguir el ritmo de la complejidad de la transformación moderna (Carreño, 2024). La urgencia de que las organizaciones sean ágiles, receptivas e integradoras a la hora de liderar la transformación ha impulsado la adopción de metodologías alternativas. Enfoques como Agile y Lean hacen hincapié en la iteración, la ejecución descentralizada y los bucles de retroalimentación, ofreciendo un modelo más fluido para el cambio (Womack & Jones, 2003; Koudriachov, Tam, & Aparicio, 2025). Estudios recientes sugieren que el éxito de las transformaciones depende cada vez más de una secuencia continua, de un liderazgo disciplinado y de la capacidad de adaptación, más que de revisiones estructurales puntuales (Mankins y Litre, 2024).

Este documento examina críticamente el modelo de ocho pasos de Kotter a la luz de estas exigencias cambiantes. Evalúa el valor duradero del marco y explora cómo puede reinterpretarse o ampliarse para adaptarse mejor a los retos y condiciones actuales de las organizaciones que se enfrentan al cambio.

## **Antecedentes y contexto: La evolución de la gestión del cambio**

El campo de la gestión del cambio organizativo ha evolucionado junto con los cambios en los mercados, las tecnologías y las expectativas de las partes interesadas

(Burnes, 2017). Uno de los modelos más antiguos e influyentes es el proceso en tres etapas de Kurt Lewin (descongelación, cambio y recongelación), desarrollado en la década de 1940. Este modelo conceptualizaba el cambio como un proceso lineal descendente diseñado para integrar nuevos comportamientos en el marco cultural de una organización (Lewin, 1947). Aunque fundacional, el modelo de Lewin refleja supuestos de estabilidad ambiental y control directivo que se han visto cada vez más cuestionados en los fluidos contextos actuales (Yi, 2025).

A medida que los entornos organizativos se hacían más complejos en respuesta a la globalización y la aceleración tecnológica, los marcos de gestión del cambio empezaron a alejarse de las intervenciones puramente estructurales (Hiatt & Creasey, 2012). Entre ellos, el modelo ADKAR de Prosci, introducido en la década de 1990, replanteaba el cambio desde una óptica individual. Subrayó la importancia de las transiciones personales centrándose en cinco elementos esenciales: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Capacidad y Refuerzo. Este marco reconocía que la disposición y la participación de los empleados son fundamentales para lograr una transformación duradera (Hiatt, 2006).

Basándose en el creciente reconocimiento de que los esfuerzos de cambio requieren algo más que la ejecución de tareas, John Kotter introdujo su modelo de cambio en 8 pasos en *Leading Change* (1996; 2012), ofreciendo un proceso estructurado basado en el liderazgo, la visión y el impulso. El modelo de Kotter hacía hincapié en la necesidad de crear urgencia, formar coaliciones poderosas y asegurar victorias tempranas para impulsar una transformación a gran escala. Ampliamente adoptado en los sectores público y privado (Appelbaum, 2012), el modelo se convirtió en emblema de lo que Yi (2025) clasifica como modelo de cambio clásico, que asume un flujo secuencial y descendente de decisiones y acciones. Estos modelos clásicos, según Yi, están diseñados para entornos bien estructurados y hacen hincapié en la autoridad directiva, la planificación estratégica y la ejecución controlada.

Sin embargo, Yi (2025) también señala las limitaciones de los enfoques clásicos cuando se aplican a entornos caracterizados por la ambigüedad, el cambio rápido y la descentralización de la toma de decisiones. El auge de los modelos de transición y transformación, que hacen hincapié en los circuitos de retroalimentación, la capacitación de los empleados y la capacidad de adaptación, refleja un cambio más amplio en el pensamiento organizativo (By, 2005). Estos modelos responden a la necesidad de flexibilidad y aprendizaje continuo, especialmente en entornos impulsados por la transformación empresarial y digital y la interdependencia global.

A medida que los entornos organizativos se vuelven cada vez más volátiles y digitales, los nuevos enfoques del cambio abogan por una transformación continua en lugar de iniciativas episódicas. En lugar de tratar el cambio como un proyecto limitado, estos modelos hacen hincapié en los ciclos adaptativos, las capacidades dinámicas y la alineación sostenida a través de prioridades en evolución (Azagury & Close, 2024).

En este panorama en evolución, el modelo de Kotter sigue siendo un hito fundamental, pero ahora debe reconsiderarse a la luz de los marcos que priorizan la adaptabilidad y la estrategia emergente (Appelbaum et al., 2012).

## **Modelo de ocho pasos de Kotter**

El modelo de ocho pasos de John Kotter ha llegado a definir uno de los enfoques más estructurados y procesables para liderar el cambio organizativo. Cada paso se basa en el anterior, garantizando una estrategia global que aborda los retos comunes del cambio organizativo. A continuación se ofrece un desglose detallado de cada paso,

haciendo hincapié en el papel fundamental del liderazgo, la comunicación y la planificación estratégica.

**Tabla 1**

*Los ocho pasos de Kotter para liderar el cambio organizativo*

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>
1	Establecer un sentido de urgencia
2	Formar una poderosa coalición orientadora
3	Crear una visión
4	Comunicar la visión
5	Capacitar a otros para que actúen conforme a la visión
6	Planificar y crear victorias a corto plazo
7	Consolidar las mejoras y producir aún más cambios
8	Institucionalizar nuevos enfoques

*Nota.* Fuente: Adaptado de Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press, p. 23.

### ***Establecer un sentido de urgencia***

El proceso de cambio comienza con el cultivo de un auténtico sentido de urgencia que no se limita a los círculos de liderazgo, sino que se comparte en toda la organización. Esta urgencia debe basarse en una evaluación clara de las realidades actuales: cambios en la dinámica del mercado, amenazas emergentes, deficiencias de rendimiento u oportunidades perdidas. Cuando no se articulan estos factores, puede arraigar la autocomplacencia, debilitando el impulso para el cambio antes incluso de que empiece.

Los empleados de todos los niveles deben comprender por qué el cambio no sólo es necesario, sino imperativo. Esto significa ir más allá de los mensajes abstractos y abordar directamente los riesgos de la inacción y el valor potencial de la transformación. La urgencia sólo resulta eficaz cuando incita a la reflexión, despierta la motivación y conecta las funciones individuales con necesidades estratégicas más amplias.

Sin un fuerte sentido de la urgencia desde el principio, es probable que incluso los esfuerzos de cambio bien diseñados se enfrenten a la resistencia, la vacilación o la falta de compromiso. Como resultado, el progreso puede estancarse antes de que pueda comenzar una transformación significativa.

### ***Formar una poderosa coalición rectora***

Impulsar un cambio significativo requiere algo más que el patrocinio de los altos cargos. Exige una alianza cohesionada de personas con la credibilidad, la influencia y la confianza necesarias para liderar toda la organización. Esta coalición debe abarcar múltiples niveles, incorporando ejecutivos, mandos intermedios y personas influyentes informales que puedan representar colectivamente las diversas perspectivas de la organización.

Más allá de la autoridad formal, la fuerza de la coalición reside en su capacidad para dar forma a la narrativa, modelar los comportamientos deseados y mantener la alineación en periodos de incertidumbre. A medida que se desarrolla la transformación, este grupo debe seguir siendo dinámico, adaptándose a las nuevas necesidades sin dejar de proyectar unidad y determinación.

Cuando no existe tal coalición, o carece de legitimidad interna, los esfuerzos por movilizar a la organización pueden fracasar. Sin un núcleo de liderazgo fuerte y alineado, las iniciativas de cambio corren el riesgo de fragmentarse, con prioridades contrapuestas que erosionan el enfoque y la confianza entre los equipos. Establecer una coalición resistente desde el principio no es opcional; es la columna vertebral estructural del cambio sostenido.

### ***Crear una visión***

En el corazón de cualquier transformación exitosa se encuentra una visión que no sólo aclara la dirección, sino que también evoca el propósito. Más que un eslogan o una declaración de objetivos, la visión sirve como principio organizador con el que los empleados pueden conectar, interpretar a través de sus propias funciones y trabajar colectivamente para conseguirlo.

Kotter subraya la importancia de la sencillez y la claridad en este paso. La visión debe articular un futuro realista a la vez que ambicioso, que se ajuste a las prioridades estratégicas sin dejar de ser accesible a los empleados de todos los niveles. Cuando está bien elaborado, se convierte en una fuente de impulso, ofreciendo coherencia en medio de la perturbación y dando sentido al esfuerzo requerido.

Es importante que el proceso de dar forma a la visión no se produzca de forma aislada. La participación de una amplia variedad de partes interesadas aporta perspectivas vitales, aumenta la relevancia y fomenta la apropiación desde el principio. Una visión desarrollada de este modo tiene más probabilidades de perdurar, ya que refleja las realidades de la organización y resuena en toda su cultura. Sin ella, las iniciativas de cambio pueden avanzar, pero sin la cohesión ni la energía necesarias para sostenerlas.

### ***Comunicar la visión***

Para que una visión guíe un cambio significativo, debe comunicarse de forma que llegue a toda la organización, la comprometa y la movilice. Esto implica algo más que la simple declaración de objetivos. Requiere un esfuerzo sostenido y deliberado para garantizar que la visión se comprenda, se recuerde y se actúe en consecuencia.

La comunicación debe ser continua y multicanal, combinando mensajes formales con conversaciones informales, comportamientos de los líderes y decisiones cotidianas. La coherencia es importante, no sólo en las palabras, sino también en el tono, el ritmo y la alineación entre lo que se dice y lo que se hace. Cuando los líderes encarnan la visión a través de sus acciones, refuerzan su credibilidad e importancia.

Para fomentar un auténtico compromiso, la comunicación también debe dejar espacio para el diálogo. Crear oportunidades para la retroalimentación y el debate abierto permite a los empleados aclarar dudas, expresar preocupaciones y conectar la visión con su propia experiencia. La resonancia emocional es tan importante como la claridad racional; la visión debe inspirar e informar.

Además, la forma de transmitir el mensaje debe reflejar los diversos contextos y funciones de la organización. Adaptar las comunicaciones a públicos específicos aumenta la relevancia, mientras que la exposición sostenida ayuda a integrar la visión en el tejido cultural. Sin este nivel de intencionalidad, incluso la visión más convincente corre el riesgo de perderse en el ruido de las operaciones diarias.

### ***Capacitar a los demás para que actúen conforme a la visión***

Para que el cambio vaya más allá de la intención y pase a la acción, los individuos de toda la organización deben estar equipados y contar con la confianza necesaria para contribuir de forma significativa. La capacitación, en este contexto, es una necesidad operativa y no una mera postura de liderazgo.

Es esencial eliminar los obstáculos a la acción. Esto puede implicar aplanar las jerarquías, simplificar los procesos de aprobación o abordar las normas culturales que desalientan la iniciativa. Los líderes deben asegurarse de que se distribuyen las herramientas, la información y la autoridad necesarias a los responsables de ejecutar el cambio sobre el terreno.

La verdadera capacitación también requiere un cambio de mentalidad, del control a la confianza. Cuando los empleados confían en que sus decisiones están en consonancia con la dirección general y se les anima a experimentar sin temor a ser culpados, la participación aumenta. Como resultado, suelen surgir la colaboración interfuncional y la resolución descentralizada de problemas, lo que acelera el impulso y descubre la innovación desde dentro.

En lugar de impulsar el cambio desde arriba, la capacitación permite que la visión se afiance en todos los niveles, transformándola de una directiva en un esfuerzo compartido.

### ***Planificar y crear victorias a corto plazo***

Los primeros logros son fundamentales para justificar el cambio. Cuando los esfuerzos de transformación producen resultados visibles y significativos a corto plazo, crean impulso y demuestran que el progreso no sólo es posible, sino que ya está en marcha.

Estas victorias deben diseñarse intencionadamente, centrándose en áreas en las que el éxito pueda observarse claramente, realizarse con rapidez y estar directamente vinculado a la visión más amplia. Cumplen una doble función: validar la estrategia y dinamizar a los trabajadores. Cuando la gente percibe mejoras reales, aumenta la confianza, disminuye la resistencia y tiende a aumentar el compromiso.

Las ganancias a corto plazo también funcionan como puntos de control estratégicos. Permiten a las organizaciones evaluar lo que funciona, ajustar lo que sea necesario y reforzar los comportamientos que se ajustan al estado futuro deseado. Reconocer públicamente estos resultados levanta la moral y envía un mensaje claro de que el esfuerzo de cambio no es abstracto, sino que está dando resultados.

Compartir sistemáticamente estos logros en toda la organización ayuda a mantener el interés, a que los objetivos sean visibles y a contrarrestar el cansancio que suele aparecer durante los procesos de transformación más largos.

### ***Consolidar las mejoras y producir aún más cambios***

Las victorias iniciales, aunque energizantes, sólo marcan el comienzo de una transformación significativa. El verdadero cambio requiere persistencia más allá del éxito inicial. Declarar concluido el esfuerzo demasiado pronto entraña el riesgo de volver a los viejos hábitos y erosiona la credibilidad de la iniciativa.

Para mantener el impulso, las organizaciones deben basarse en lo que ha funcionado. Esto significa extender sistemáticamente las prácticas de éxito a otras áreas, abordar las causas profundas de la ineficacia o la resistencia y reforzar los comportamientos que apoyan la nueva dirección. A medida que se profundiza en la transformación, la atención debe desplazarse de las mejoras aisladas a la alineación

estructural, garantizando que los procesos, las políticas y los sistemas de rendimiento apoyen el cambio deseado.

La presencia del liderazgo sigue siendo vital durante esta fase. La recalibración estratégica, la comunicación continua y el compromiso visible indican que la transformación no es una campaña puntual, sino un cambio sostenido. La consolidación de los logros sienta las bases para nuevos avances, ayudando a la organización a pasar de un cambio episódico a una evolución continua.

### ***Institucionalizar nuevos enfoques***

El cambio duradero no estará asegurado hasta que los nuevos comportamientos pasen a formar parte del tejido cultural de la organización. Esta etapa final requiere algo más que procedimientos formales. Exige refuerzo a todos los niveles. Los líderes deben ejemplificar la forma de trabajar deseada, garantizando que las políticas, los sistemas y las prácticas cotidianas reflejen y apoyen la transformación.

Implantar el cambio significa alinear la gestión del rendimiento, los incentivos y la toma de decisiones con el nuevo enfoque. Los sistemas de reconocimiento deben recompensar los comportamientos que reflejen la visión, y los cambios estructurales deben eliminar las prácticas heredadas que puedan hacer retroceder a la organización.

Mantener el cambio también depende de la continuidad del liderazgo. Preparar a futuros líderes que comprendan y defiendan la transformación garantiza que el progreso perdure a través de ciclos de rotación o perturbaciones externas. Mediante la comunicación periódica, la memoria institucional y el refuerzo cultural, los nuevos planteamientos pasan de ser una iniciativa a convertirse en norma.

El modelo de Kotter no concluye con el cierre, sino con la continuidad, situando el cambio como una capacidad y no como una fase. La sostenibilidad de la transformación depende no sólo de la ejecución, sino también de la medida en que los líderes vivan los nuevos comportamientos y los integren en el tejido cultural de la organización, un aspecto fundamental para que el marco tenga un impacto duradero. Invita a las organizaciones a tratar el cambio no como un proyecto con un punto final, sino como una capacidad que debe cultivarse, adaptarse y preservarse a lo largo del tiempo.

## **Análisis crítico del marco de Kotter**

Aunque ampliamente reconocido por su influencia en la gestión moderna del cambio, el modelo de ocho pasos de John Kotter merece un examen crítico cuando se aplica en diversos contextos organizativos. Celebrado por su progresión estructurada y su énfasis en el liderazgo, el marco ha dado forma al modo en que muchas organizaciones abordan la transformación. Sin embargo, su eficacia depende no sólo de la claridad de su diseño, sino también de lo bien que se adapte a las distintas condiciones, culturas y complejidades. El siguiente análisis explora tanto los puntos fuertes del modelo como las posibles limitaciones que surgen en la práctica.

### ***Puntos fuertes***

A pesar de su antigüedad, el marco de Kotter se ha convertido en un marco ampliamente adoptado para liderar el cambio, y sigue ofreciendo un valor duradero en la navegación por el cambio organizativo. Su pertinencia debe evaluarse a la luz de la evolución de las realidades organizativas. Los puntos fuertes del marco de Kotter no sólo residen en la lógica estructurada de sus pasos secuenciales, sino también en su fuerte énfasis en el liderazgo, la claridad de objetivos y su amplia aplicabilidad. Estas



características lo han convertido en una referencia obligada para los profesionales que buscan orden y dirección en tiempos de incertidumbre. A continuación se enumeran las contribuciones más reconocidas a la práctica de la gestión del cambio:

#### *Proceso estructurado con claridad estratégica*

Uno de los puntos fuertes perdurables del modelo de Kotter reside en su enfoque estructurado y secuencial, que ofrece algo más que una mera orientación procedimental. Proporciona una lente estratégica a través de la cual se puede concebir, comunicar y ejecutar el cambio. Cada uno de los ocho pasos se basa en el anterior con una lógica intencionada, ayudando a las organizaciones a pasar de la concienciación inicial a la integración cultural. Esta claridad de progresión hace que el modelo sea especialmente valioso en entornos jerárquicos de gran tamaño, donde la ambigüedad y las iniciativas fragmentadas suelen amenazar la alineación. Cuando los esfuerzos de transformación están dispersos por funciones o zonas geográficas, disponer de un marco coherente puede servir como punto de anclaje, ayudando a los líderes a sincronizar las prioridades y mantener el enfoque direccional.

#### *El liderazgo como motor del cambio*

La insistencia de Kotter en el liderazgo como pilar central de la transformación eleva el modelo más allá de las listas de comprobación operativas. El cambio no se plantea como un proyecto que hay que gestionar, sino como un proceso que hay que dirigir. Desde la formación de una coalición rectora hasta el modelado de nuevos comportamientos, el marco refuerza que la transformación debe ser defendida y sostenida por personas que ostenten tanto autoridad formal como influencia informal. Este énfasis en el liderazgo refleja una comprensión de la dinámica organizativa, en la que la gente sigue más las señales que los eslóganes. Cuando los líderes alinean visiblemente sus acciones con el cambio previsto, crece la confianza, disminuye la resistencia y la ejecución se hace más coherente en toda la empresa.

#### *Aplicabilidad en distintos contextos e industrias*

Otro importante punto fuerte del modelo de Kotter es su amplia relevancia. Los principios básicos de urgencia, visión, comunicación y capacitación son aplicables a todos los sectores, ya sea la sanidad, la educación, la administración pública o las empresas. Ejemplos de casos de ámbitos como la salud pública y la innovación digital muestran cómo el modelo puede adaptarse al contexto sin perder su estructura. Su flexibilidad también se extiende a la escala: aunque es adecuado para el cambio en toda la empresa, también se ha adaptado a transformaciones departamentales o basadas en iniciativas más pequeñas. Esta adaptabilidad a distintos contextos ha contribuido a su uso continuado tanto en entornos académicos como en círculos profesionales.

En resumen, el marco de Kotter sigue siendo influyente no sólo por su lógica intuitiva, sino porque aborda dimensiones clave para el éxito del cambio: claridad, credibilidad del liderazgo y tracción cultural. Estas cualidades lo hacen especialmente valioso en transformaciones complejas en las que la alineación, la confianza y el compromiso sostenido son esenciales para lograr un impacto estratégico a largo plazo.

#### **Limitaciones**

A medida que los esfuerzos de transformación se desarrollan cada vez más en entornos cambiantes, descentralizados y culturalmente diversos, algunos aspectos del modelo de Kotter pueden resultar menos adaptables o incompletos. A continuación se

exponen las principales limitaciones que han surgido tanto en la teoría como en la práctica, sobre todo en lo que respecta a la rigidez estructural del modelo, la orientación descendente y los supuestos sobre la universalidad cultural:

#### *Rigidez secuencial en entornos dinámicos*

Aunque el modelo de Kotter ofrece claridad a través de su estructura secuencial, su progresión lineal puede quedarse corta en entornos organizativos que exigen una iteración continua. El modelo presupone un desarrollo escalonado del cambio, desde la urgencia hasta la institucionalización, aunque muchas organizaciones modernas operan en contextos en los que el cambio no es ni discreto ni episódico. Como señalan Mankins y Litre (2024), el éxito de las transformaciones depende cada vez más de la agilidad y la capacidad de respuesta, lo que exige que las organizaciones adapten sus estrategias en tiempo real en lugar de seguir una hoja de ruta predeterminada.

En sectores en rápida evolución, como la tecnología, los medios de comunicación y los servicios digitales, la transformación suele desarrollarse de forma no lineal. Los bucles de retroalimentación, las necesidades emergentes y las iniciativas paralelas son la norma, y marcos como los modelos Agile o de transformación continua proporcionan una mayor flexibilidad. En estos contextos, la rigidez de los pasos secuenciales de Kotter puede retrasar los giros necesarios, limitar el impulso adaptativo o segmentar artificialmente lo que suele ser un proceso fluido e interconectado. Aunque los pasos siguen siendo conceptualmente sólidos, puede ser necesario reinterpretarlos como cíclicos o superpuestos en lugar de estrictamente lineales para que sigan siendo pertinentes en entornos de grandes cambios.

#### *Prejuicios jerárquicos y escaso compromiso ascendente*

El modelo de Kotter presupone una transformación dirigida por una coalición rectora de líderes formales. Una estructura que refuerza la autoridad y la dirección de arriba abajo. Aunque este enfoque centrado en el liderazgo puede proporcionar una fuerte alineación y responsabilidad, puede infrautilizar el potencial de un compromiso más amplio de los empleados, especialmente en organizaciones más planas y descentralizadas.

Los paradigmas organizativos modernos hacen cada vez más hincapié en la capacitación, los equipos autoorganizados y la colaboración interfuncional. En tales culturas, el cambio suele surgir desde dentro, en lugar de ser iniciado únicamente por la dirección ejecutiva. Al centrarse principalmente en las coaliciones formales y en la visión impulsada por el liderazgo, el modelo de Kotter puede pasar por alto la capacidad transformadora de las iniciativas ascendentes. Esto es especialmente pertinente en las industrias creativas, las organizaciones ágiles y las startups impulsados por objetivos, donde el liderazgo distribuido y la cocreación son esenciales. Un marco más inclusivo podría integrar estructuras participativas que reflejen cómo la influencia y el conocimiento fluyen horizontalmente, no sólo verticalmente, dentro de la organización.

#### *Generalización cultural y contextual*

Aunque el marco de Kotter ha alcanzado reconocimiento mundial, sus supuestos fundamentales sobre la urgencia, el liderazgo y la comunicación pueden no ajustarse a todos los entornos culturales y organizativos. El fuerte énfasis del modelo en el liderazgo asertivo y la movilización rápida tiene sus raíces en normas individualistas y orientadas a la acción, que pueden chocar con culturas colectivistas o entornos de toma de decisiones basadas en el consenso.

En organizaciones multinacionales o equipos culturalmente diversos, aplicar el modelo sin adaptarlo puede dar lugar a una desalineación con las expectativas locales. Por

ejemplo, la creación de urgencia puede interpretarse de forma diferente en culturas de alto contexto, donde las expresiones manifiestas de crisis pueden ser contraproducentes. Asimismo, la dependencia de un liderazgo visible puede disminuir el valor percibido de la responsabilidad compartida y la cohesión del grupo. Como afirman Yi (2025) y By (2005), las estrategias de cambio culturalmente sensibles deben tener en cuenta cómo se entienden y practican la autoridad, el tiempo y la comunicación en distintos entornos.

Aunque el modelo de ocho pasos de Kotter sigue siendo una piedra angular en el campo de la gestión del cambio, su utilidad no está exenta de limitaciones. En su forma original, el marco favorece la estructura sobre la flexibilidad, el liderazgo central sobre la agencia distribuida, y la aplicabilidad generalizada sobre el matiz cultural. Para las organizaciones que se enfrentan a constantes trastornos, a una gobernanza descentralizada o a dinámicas multiculturales, el modelo puede requerir una cuidadosa adaptación. Reconocer estas limitaciones no es desestimar el valor del marco, sino una invitación a utilizarlo de forma crítica y a modificar su aplicación para reflejar la naturaleza evolutiva de la propia transformación.

## **Relevancia actual del modelo de Kotter**

A pesar de la evolución de las exigencias de la transformación organizativa, el modelo de ocho pasos de Kotter sigue siendo un punto de referencia fundamental. Su enfoque estructurado y centrado en el liderazgo sigue ofreciendo claridad a la hora de navegar por iniciativas de cambio complejas. Sin embargo, los entornos contemporáneos, marcados por la aceleración del cambio tecnológico, la evolución de las expectativas de las partes interesadas y la creciente presión en favor de la agilidad, exigen una aplicación más adaptativa del modelo.

### ***Adaptación a los retos modernos***

Las organizaciones modernas recurren cada vez más a metodologías iterativas inspiradas en los enfoques Agile y Lean, que hacen hincapié en la capacidad de respuesta, la colaboración interfuncional y la retroalimentación continua. Estas prácticas no sustituyen al modelo de Kotter, pero pueden enriquecer su aplicación. Por ejemplo, las victorias a corto plazo (paso 6 del modelo de Kotter) se alinean de forma natural con el enfoque ágil de la entrega incremental, mientras que la capacitación de los empleados (paso 5) resuena con el énfasis de Lean en la eliminación del despilfarro y la descentralización de la autoridad. De este modo, el marco de Kotter sirve de andamiaje estratégico, adaptable a modelos más recientes que dan prioridad a los ciclos de aprendizaje y a la estrategia emergente.

Como sostienen Koudriachov, Tam y Aparicio (2025), el éxito de Agile depende de su capacidad de respuesta, la capacitación de los equipos y la entrega continua de valor, factores cada vez más vitales para los esfuerzos de transformación modernos.

En última instancia, el valor duradero del modelo reside en su flexibilidad. Cuando se aplican no como una lista de comprobación rígida sino como un marco dinámico, los ocho pasos de Kotter siguen siendo pertinentes para liderar la transformación en un mundo en el que el cambio ya no es episódico sino continuo.

Un aspecto esencial de la evaluación de la pertinencia continuada de Kotter radica en comprender cómo puede adaptarse el modelo para satisfacer las exigencias de la transformación moderna, en la que el cambio es continuo, rápido y moldeado por presiones externas en evolución. A continuación se enumeran las áreas clave en las que el

modelo de Kotter puede adaptarse o complementarse para abordar las exigencias de los retos de transformación modernos:

### *Avances tecnológicos*

El auge acelerado de la inteligencia artificial, la automatización y la transformación digital ha posicionado la adaptabilidad tecnológica como un imperativo estratégico. En este contexto, las primeras fases del modelo de Kotter, establecer la urgencia y articular una visión convincente, siguen siendo especialmente pertinentes, ya que las organizaciones deben reconocer primero las implicaciones de las tecnologías emergentes y agruparse en torno a un camino claro hacia delante. Sin embargo, la naturaleza estática de los marcos de cambio tradicionales puede limitar la capacidad de respuesta en entornos digitales en rápida evolución.

Para hacer frente a este reto, muchas organizaciones están complementando el enfoque de Kotter basado en el liderazgo con metodologías ágiles. El énfasis de Agile en el desarrollo iterativo, la creación rápida de prototipos y la retroalimentación continua permite a las organizaciones navegar por la disrupción digital con mayor flexibilidad. En lugar de sustituir al modelo de Kotter, Agile permite una ejecución más rápida de la visión y acelera el aprendizaje, ayudando a las organizaciones a mantener la capacidad de respuesta sin perder la coherencia estratégica. En este enfoque híbrido, Kotter marca la dirección, mientras que Agile aporta la adaptabilidad necesaria para la transformación impulsada por la tecnología.

### *Volatilidad del mercado*

En un entorno definido por la inestabilidad de la cadena de suministro, la incertidumbre política y las perturbaciones económicas, la volatilidad de los mercados se ha convertido en una constante. El marco de Kotter ofrece una valiosa orientación y alineación del liderazgo en esos momentos, pero su estructura secuencial no siempre proporciona la agilidad operativa necesaria para reaccionar en tiempo real. Para colmar esta laguna, las metodologías Lean ofrecen una capa complementaria al hacer hincapié en la mejora continua, la racionalización de los procesos y la reducción de las ineficiencias.

Los principios de Lean refuerzan los aspectos clave del modelo de Kotter, sobre todo en lo que respecta a la capacitación de los empleados y la consolidación de los logros. Al eliminar los cuellos de botella estructurales y permitir una toma de decisiones más rápida, las prácticas Lean ayudan a mantener el impulso durante el cambio y permiten a las organizaciones responder rápidamente a los choques externos. Cuando se combinan, la claridad estratégica de Kotter y la disciplina operativa de Lean proporcionan una doble ventaja, garantizando un cambio intencionado que es a la vez eficaz y resistente bajo presión.

### *La necesidad de agilidad*

Aunque el modelo de Kotter se desarrolló para una transformación escalonada a gran escala, el panorama actual exige a menudo un cambio continuo y adaptativo. Las industrias caracterizadas por ciclos de innovación rápidos, como la tecnología, los medios de comunicación y los servicios profesionales, deben operar con agilidad como capacidad básica. En estos casos, la rigidez de un proceso lineal puede limitar la transformación en lugar de favorecerla.

La integración de los principios Agile permite a las organizaciones aplicar el modelo de Kotter con mayor flexibilidad. Las fases de creación de coaliciones y establecimiento de una visión siguen siendo vitales para crear alineación e impulso, pero la ejecución del cambio puede beneficiarse de los bucles iterativos y la propiedad

descentralizada de Agile. Las organizaciones ágiles de éxito son aquellas que reajustan continuamente los planes basándose en el aprendizaje y en los comentarios de las partes interesadas (Koudriachov et al., 2025). Esta integración fomenta un entorno más receptivo en el que coexisten la visión estratégica y la adaptabilidad táctica. En lugar de considerar que el modelo de Kotter es fijo, su pertinencia actual radica en lo bien que puede adaptarse a un marco de transformación más fluido, colaborativo e iterativo.

### ***Cómo las metodologías modernas complementan el marco de Kotter***

Aunque se asocian principalmente con la gestión de proyectos y la optimización de procesos, las metodologías modernas como Agile, Lean y la mejora continua ofrecen mecanismos valiosos para reforzar y hacer operativa la intención estratégica esbozada en el modelo de Kotter. En lugar de oponerse, estas metodologías complementan el marco impulsado por la visión de Kotter abordando sus limitaciones en cuanto a adaptabilidad y ejecución. Su integración permite a las organizaciones mantener su capacidad de respuesta en entornos que cambian con rapidez, conservando al mismo tiempo la orientación estructurada y el énfasis en el liderazgo que proporciona Kotter. A continuación se indican las principales formas en que las metodologías Agile, Lean y de mejora continua pueden integrarse con el modelo de Kotter para mejorar su eficacia práctica:

#### *Agile y el modelo de Kotter*

Las metodologías ágiles se caracterizan por el desarrollo iterativo, los bucles de retroalimentación rápida y la toma de decisiones descentralizada. Estos principios ofrecen un importante contrapeso a la linealidad y la naturaleza descendente del modelo de Kotter. Mientras que Kotter esboza un camino de alto nivel para la transformación, Agile permite a los equipos responder dinámicamente a los cambios en tiempo real y a los comentarios de los clientes durante la ejecución.

Esta relación complementaria se hace especialmente evidente durante las fases de comunicación de la visión y capacitación de los empleados. Las prácticas ágiles, como la planificación de sprints y las retrospectivas, proporcionan mecanismos estructurados para traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, manteniendo al mismo tiempo la alineación con la visión más amplia del cambio. Como Koudriachov et al. (2025), el éxito de Agile radica en su capacidad para mantener la coherencia estratégica al tiempo que capacita a los equipos autónomos para ofrecer un valor continuo.

Por ejemplo, en una iniciativa de transformación digital, los equipos ágiles multifuncionales pueden ejecutar el cambio en incrementos, desplegando nuevas funciones o capacidades de forma iterativa, mientras los líderes senior comunican y refuerzan la visión global. La capacidad de respuesta de Agile ayuda a generar éxitos tempranos que se alinean con el paso de victorias a corto plazo de Kotter, manteniendo el impulso y permitiendo el aprendizaje. Esta sinergia aumenta tanto la velocidad como la cohesión del proceso de transformación.

#### *Lean y el modelo de Kotter*

La metodología Lean, centrada en la entrega de valor y la reducción de residuos, refuerza la sostenibilidad del cambio. Durante las etapas de Kotter de consolidación de las mejoras y producción de más cambios, herramientas Lean como el mapeo del flujo de valor, el análisis de las causas raíz y los principios de flujo continuo ayudan a incrustar el cambio más profundamente en los procesos operativos.

El énfasis que pone Lean en el aprendizaje y la optimización continuos concuerda con el llamamiento de Kotter a integrar el cambio en los sistemas y comportamientos. Al

centrarse en la eficacia y eliminar los esfuerzos innecesarios, Lean favorece la institucionalización de las mejoras, reduciendo el riesgo de regresión una vez conseguidas las primeras victorias. Esta alineación es especialmente importante en entornos con recursos limitados en los que los esfuerzos de transformación deben demostrar un valor inmediato y continuo.

#### *Metodologías de mejora continua y modelo de Kotter*

Enfoques como Kaizen y Six Sigma introducen una cultura de mejora continua basada en datos que refuerza el último paso de Kotter: la institucionalización de nuevos enfoques. Estas metodologías ofrecen herramientas sistemáticas para reforzar el cambio mediante métricas, normalización y ciclos de resolución de problemas.

Mientras que Kotter subraya la importancia del anclaje cultural, los marcos de mejora continua garantizan que la transformación no sea un acontecimiento puntual, sino un hábito organizativo arraigado. Los mecanismos de retroalimentación inherentes a Six Sigma y Kaizen también contribuyen a mantener el compromiso al implicar a los empleados en la evaluación y el perfeccionamiento del esfuerzo de transformación, fomentando un sentido compartido de responsabilidad por los resultados.

El modelo de ocho pasos de Kotter sigue siendo un marco estratégico vital para liderar la transformación. Sin embargo, su eficacia aumenta considerablemente cuando se integra con metodologías contemporáneas que favorecen la agilidad, la eficiencia y el perfeccionamiento continuo. A medida que los entornos organizativos se vuelven más complejos e impredecibles, la capacidad de combinar el enfoque de liderazgo estructurado de Kotter con las capacidades de adaptación de Agile, Lean y la mejora continua proporciona un enfoque más resistente y receptivo a la transformación. Esta perspectiva integrada permite a las organizaciones navegar por la incertidumbre sin perder la coherencia estratégica, un requisito clave para el cambio sostenible en la era moderna.

#### ***Contrastar el marco de Kotter con las prácticas modernas de transformación***

A medida que las organizaciones operan en entornos cada vez más complejos y en rápida evolución, se hace necesario reevaluar cómo el modelo de ocho pasos de Kotter se ajusta a las exigencias de los esfuerzos de transformación contemporáneos. Aunque el modelo sigue siendo un marco fundamental para iniciar el cambio, las prácticas modernas exigen una mayor flexibilidad, un desarrollo iterativo y la integración de las dimensiones operativa y financiera para mantener el éxito a largo plazo (Kotter et al., 2021; Mouazen et al., 2024).

Un punto principal de divergencia radica en la linealidad del modelo de Kotter. Concebido originalmente como una progresión secuencial desde el establecimiento de la urgencia hasta la institucionalización de nuevas prácticas, el modelo parte de la base de un contexto relativamente estable en el que una etapa sigue lógicamente a la otra. Sin embargo, en las industrias de ritmo rápido moldeadas por la transformación digital y los frecuentes cambios del mercado, el cambio se entiende mejor como una capacidad continua que como un acontecimiento finito (Mankins y Litre, 2024). Los marcos iterativos como Agile ofrecen mecanismos de aprendizaje continuo, que permiten a los equipos responder en tiempo real sin dejar de trabajar dentro de una visión estratégica más amplia. Los estudiosos han destacado que la integración de estas metodologías adaptativas puede ayudar a las organizaciones a complementar la estructura que proporciona el modelo de Kotter con la capacidad de respuesta necesaria en entornos volátiles (Koudriachov et al., 2025).

Otra distinción fundamental se refiere a cómo se gestionan la energía organizativa y la capacidad de cambio. Aunque el modelo de Kotter hace hincapié, con razón, en las victorias tempranas y el empoderamiento para crear impulso, no tiene en cuenta explícitamente los efectos acumulativos de la fatiga del cambio, sobre todo en las organizaciones que afrontan transformaciones simultáneas en múltiples ámbitos. Los enfoques modernos hacen hincapié en la secuencia estratégica de las iniciativas, reconociendo que el ritmo y el enfoque son esenciales para preservar el compromiso de los empleados y la eficacia de la organización a lo largo del tiempo (Mouazen et al., 2024).

Además, las prácticas de transformación contemporáneas amplían el enfoque centrado en el liderazgo y la visión de Kotter incorporando explícitamente el andamiaje financiero. Las transformaciones a gran escala suelen requerir una inversión sustancial, y el éxito depende no sólo de la alineación cultural y conductual, sino también de la disponibilidad y asignación de recursos financieros (Appelbaum, 2012; Mankins y Litre, 2024).

Por último, la creciente prevalencia de la toma de decisiones en tiempo real en las organizaciones habilitadas digitalmente subraya las limitaciones de los modelos prescriptivos y unidireccionales. Aunque Kotter ofrece un valioso modelo, su aplicación debe adaptarse a contextos en los que la capacidad de respuesta, la descentralización y la retroalimentación continua son esenciales. La incorporación de las metodologías Agile y Lean ayuda a las organizaciones a mantener la coherencia estratégica de la visión de Kotter al tiempo que permite una ejecución dinámica y un perfeccionamiento iterativo (Abumohor, 2025; Kotter et al., 2021; Vale et al., 2022).

En conjunto, estos contrastes ponen de relieve que, si bien el modelo de Kotter sigue ofreciendo una base sólida para gestionar el cambio, su pleno potencial en el entorno actual se alcanza cuando se combina con metodologías modernas de transformación que hacen hincapié en la adaptabilidad, la alineación de los recursos y la resiliencia organizativa.

## **Implicaciones teóricas e integración del liderazgo: Situar el modelo de Kotter en el discurso contemporáneo sobre el liderazgo**

El modelo de ocho pasos de Kotter no es sólo una guía práctica para gestionar el cambio, sino también una importante contribución a la teoría del liderazgo. Al situar el liderazgo -y no la gestión- como motor central de la transformación, Kotter replantea el cambio organizativo como un proceso centrado en el ser humano y dirigido por una visión. Este énfasis ha influido tanto en el discurso académico como en las prácticas de desarrollo del liderazgo, dando forma a cómo se enseña, estudia y ejecuta el cambio en todos los sectores. A medida que la teoría del liderazgo sigue evolucionando, el modelo de Kotter invita a un análisis renovado, sobre todo en lo que se refiere a cómo resuena o se aleja de enfoques contemporáneos como el liderazgo de servicio, transformacional y adaptativo.

### ***El liderazgo como motor del cambio: La contribución teórica de Kotter***

Una de las aportaciones teóricas más significativas del modelo de John Kotter es la forma en que redefine el liderazgo como motor central del cambio organizativo. En lugar de tratar el liderazgo como una función ligada a la autoridad jerárquica, Kotter lo sitúa

como una fuerza dinámica y movilizadora, responsable de generar urgencia, elaborar una visión compartida e inspirar la acción colectiva. Esta perspectiva replantea el liderazgo como un proceso activo de influencia, basado no sólo en la dirección estratégica, sino también en el compromiso emocional y el modelado del comportamiento.

El marco de Kotter sitúa sistemáticamente el liderazgo en la vanguardia del cambio, empezando por la formación de una coalición rectora y extendiéndose a través de la comunicación sostenida de la visión, la eliminación de obstáculos y el refuerzo de nuevos comportamientos. A diferencia de los modelos que mezclan gestión y liderazgo, Kotter distingue claramente entre ambos. En su opinión, la gestión se ocupa principalmente de planificar, presupuestar y controlar la complejidad, mientras que el liderazgo consiste en motivar a las personas, dar forma a la cultura y navegar por la incertidumbre.

Esta orientación representa un claro alejamiento evolutivo de las teorías clásicas de gestión. Los primeros teóricos, como Henri Fayol y Frederick Taylor, hacían hincapié en las estructuras formales, el control operativo y la eficacia de los procedimientos como fundamentos de una gestión eficaz. El marco administrativo de Fayol priorizaba la disciplina, la unidad de mando y la estabilidad jerárquica (Fayol, 1916/2013), mientras que la gestión científica de Taylor abogaba por la optimización de las tareas mediante la estandarización y una estrecha supervisión directiva (Taylor, 1911/2013). Incluso los marcos más contemporáneos, como el enfoque de Michael Porter sobre el posicionamiento competitivo y la ventaja estratégica (Porter, 1985), siguen haciendo hincapié en las herramientas analíticas y las palancas estructurales más que en la dinámica humana del cambio. Más cercano a la perspectiva de Kotter, el concepto de organización de aprendizaje de Peter Senge hacía hincapié en la importancia de la visión compartida, el pensamiento sistémico y el aprendizaje continuo como motores de la transformación sostenible, principios que resuenan con el énfasis posterior de Kotter en el liderazgo, el compromiso y el cambio de comportamiento (Senge, 1990; 2006). El modelo de Kotter se basa en este giro centrado en el ser humano al situar el liderazgo no como control directivo, sino como compromiso emocional, creencia y compromiso de comportamiento colectivo en todos los niveles de la organización.

Al elevar el liderazgo a un papel central y centrado en el ser humano, el modelo de Kotter anticipa el cambio hacia enfoques más relacionales y adaptativos del cambio organizativo, sentando unas bases que siguen influyendo en la teoría y la práctica contemporáneas del liderazgo.

### ***Influencia institucional: Impacto duradero en la educación para el liderazgo y la práctica organizativa***

El modelo de ocho pasos de Kotter se ha arraigado profundamente en la arquitectura institucional de la educación para el liderazgo y el desarrollo organizativo. Desde su introducción en la década de 1990, el marco ha sido ampliamente adoptado en programas de MBA, planes de estudios de educación ejecutiva, iniciativas de desarrollo del liderazgo y programas de formación específicos de gestión del cambio, sirviendo a menudo como referencia fundamental para la enseñanza de la gestión del cambio y el liderazgo estratégico. Su claridad, accesibilidad y relevancia práctica han contribuido a su amplia integración tanto en la enseñanza académica como en la formación aplicada.

En las escuelas de negocios, el modelo de Kotter se enseña con frecuencia junto con teorías de liderazgo más amplias e instrucción basada en casos, ofreciendo a los estudiantes un enfoque estructurado para comprender la dinámica del cambio. Más allá del mundo académico, muchos programas de formación de ejecutivos y talleres de liderazgo corporativo utilizan el marco de Kotter para guiar a los líderes a través de



iniciativas de transformación en tiempo real. Las certificaciones en liderazgo del cambio, a menudo diseñadas para directivos de nivel medio y alto, incorporan los pasos de Kotter como eje metodológico para comprender y gestionar la resistencia, alinear a los equipos y mantener el impulso. Las principales empresas de consultoría también han adaptado el modelo dentro de sus propios marcos para diagnosticar la preparación de la organización, facilitar la participación de las partes interesadas y estructurar programas de cambio en toda la empresa (Basford & Schaninger, 2016; Keller & Schaninger, 2020; Accenture, 2024; Deloitte, 2021; Michels, 2022; Litre & Murphy, 2013; Litre et al., 2018; Boston Consulting Group, s.f.; Ellmer et al., 2024).

Estudios recientes han consolidado aún más el valor del modelo en la práctica. Mouazen et al. (2024) y Vale et al. (2022) aportan pruebas empíricas de cómo el modelo de Kotter interactúa con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, descritos por Burns (1978/2010), Bass (1985) y Flynn (2024), en entornos organizativos. Su estudio reveló que los líderes transformacionales, aquellos que inspiran a través de la visión, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, tienden a alinearse de forma más natural con el énfasis de Kotter en la construcción de la visión, la formación de coaliciones y la potenciación de la acción. Por el contrario, los líderes transaccionales, que se centran en la supervisión del rendimiento, las recompensas contingentes y las medidas correctivas, pueden ser más eficaces durante las fases de implantación y consolidación, en las que la disciplina y la responsabilidad son fundamentales para institucionalizar el cambio. Esta interacción sugiere que, si bien el modelo de Kotter es estructuralmente coherente, su éxito depende a menudo de lo bien que se alineen los estilos de liderazgo con las exigencias de cada etapa.

En conjunto, estas adopciones institucionales y validaciones académicas ilustran la influencia duradera de Kotter. Su marco no sólo sigue dando forma a la formación de líderes, sino que también informa sobre cómo las organizaciones diseñan y ejecutan iniciativas de transformación en una amplia gama de industrias y contextos culturales.

### ***Convergencia con los modelos modernos de liderazgo: Liderazgo de servicio, transformacional y adaptativo***

El modelo de liderazgo del cambio de Kotter comparte un importante territorio conceptual con varios paradigmas modernos de liderazgo, como el liderazgo de servicio, transformacional y adaptativo. Aunque su marco de ocho pasos tiene una estructura en gran medida descendente, sus supuestos subyacentes sobre el papel del liderazgo en el impulso del cambio sugieren una convergencia con modelos más participativos y relacionales.

El liderazgo de servicio, descrito por Greenleaf (1977/2002) y Eva et al. (2019), por ejemplo, hace hincapié en el empoderamiento, la escucha, la empatía y la administración, valores de los que se hacen eco indirectamente los llamamientos de Kotter para crear coaliciones orientadoras y potenciar una acción de base amplia. Estos pasos se basan en la capacidad de los líderes para fomentar la confianza, movilizar el apoyo y eliminar los obstáculos que dificultan el compromiso, en consonancia con el énfasis que pone el líder-servidor en permitir que los demás den lo mejor de sí mismos.

El liderazgo transformacional (Burns, 1978/2010; Bass, 1985), centrado en la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, se ajusta aún más al marco de Kotter. Ambos modelos subrayan la importancia de articular una visión convincente, alinear a las partes interesadas a través de un propósito compartido y mantener el impulso a través de un reconocimiento significativo de las primeras victorias. Mouazen et al. (2024) muestran cómo los comportamientos de

liderazgo transformacional son a menudo decisivos en la aplicación de los pasos de Kotter, en particular en la dinamización de los equipos y la incorporación del cambio en la cultura organizativa.

El liderazgo adaptativo (Heifetz, 1998; Heifetz y Linsky, 2002), por el contrario, pone mayor énfasis en navegar por la complejidad, fomentar la toma de decisiones distribuida y permitir que las organizaciones evolucionen a través de la experimentación y la reflexión. El modelo de Kotter, aunque más lineal y directivo, empieza a tocar estas dinámicas, especialmente en sus últimas iteraciones, que hacen hincapié en la agilidad y el compromiso en todos los niveles (Kotter et al., 2021). Aun así, el enfoque de Kotter se queda corto a la hora de adoptar plenamente las cualidades ascendentes y emergentes que definen el liderazgo adaptativo, cada vez más vitales en entornos cambiantes e impredecibles (Appelbaum, 2012; Vale et al., 2022).

En general, el modelo de Kotter apoya implícitamente muchos de los objetivos de estos marcos modernos de liderazgo, pero no incorpora plenamente sus dimensiones relacional, distribuida y orientada a los sistemas. A medida que la teoría del liderazgo sigue evolucionando, la integración de estos paradigmas con los principios fundamentales de Kotter ofrece una visión más holística de lo que es un liderazgo eficaz en los complejos entornos de transformación actuales.

## Conclusión

Lograr un cambio organizativo sostenible requiere algo más que esfuerzos a corto plazo o iniciativas aisladas. Depende de un liderazgo fuerte y de un planteamiento coherente y estructurado. El modelo de ocho pasos de Kotter sigue siendo una piedra angular en este sentido, ya que ofrece un proceso sistemático para abordar los fallos habituales de liderazgo y planificación. El marco sigue siendo relevante, pero debe entenderse en el contexto más amplio de la aceleración de la disrupción tecnológica, la incertidumbre económica y el creciente imperativo de agilidad e innovación. Las organizaciones que combinan la metodología disciplinada de Kotter con prácticas adaptativas e iterativas están mejor posicionadas para navegar por la transformación continua y asegurar el éxito a largo plazo.

### *Principales conclusiones*

El modelo de Kotter proporciona una hoja de ruta fundamental para liderar el cambio, especialmente en organizaciones grandes y complejas. Su valor duradero reside en varios puntos fuertes:

#### *El liderazgo como motor del cambio*

El modelo sitúa el liderazgo no sólo como autoridad directiva, sino como fuerza dinámica de movilización. El liderazgo visionario, la creación de coaliciones de amplia base y el refuerzo constante del comportamiento son fundamentales para mantener los esfuerzos de cambio. Sin esta presencia de liderazgo estratégico, es improbable que la transformación arraigue.

#### *Estructura del proceso en medio de la complejidad*

La secuencia de ocho pasos ofrece claridad en entornos en los que, de otro modo, los esfuerzos de cambio pueden fragmentarse. Al delinear etapas discretas y secuenciales, permite a los líderes anticiparse a los retos, mantener el enfoque y sostener la alineación a lo largo del viaje de transformación.

### *Primeras victorias para mantener el impulso*

Una de las características más procesables del modelo es su énfasis en los éxitos tempranos y visibles. Estas victorias a corto plazo desempeñan un papel fundamental a la hora de reforzar la confianza en el cambio, consolidar el compromiso de las partes interesadas y contrarrestar la resistencia, especialmente en iniciativas largas o de gran envergadura.

No obstante, también surgen limitaciones críticas al aplicar el modelo en entornos contemporáneos:

### *Falta de flexibilidad iterativa*

Diseñado como una progresión lineal, el modelo puede quedarse corto en contextos que requieran respuestas ágiles y en tiempo real. La transformación continua, habitual en entornos digitales e impulsados por la innovación, exige un enfoque más cíclico y adaptativo.

### *Insuficiencia en sectores muy dinámicos*

En sectores que se caracterizan por una rápida disrupción, como la tecnología, las finanzas y la sanidad, el ritmo estructurado del modelo puede dificultar la capacidad de respuesta. A menudo se necesita flexibilidad en los plazos, la toma de decisiones y la experimentación para seguir siendo competitivos.

### *Sesgo descendente*

Aunque resulta eficaz en las jerarquías tradicionales, la orientación descendente de Kotter puede entrar en conflicto con las filosofías de liderazgo que dan prioridad a la inclusión, la colaboración y la responsabilidad compartida. Los modelos de liderazgo de servicio, adaptativo y transformacional sugieren que el cambio duradero también surge de la creación de confianza, la autoridad distribuida y el compromiso de las bases.

### ***Reflexiones finales***

El modelo de ocho pasos de Kotter sigue siendo una hoja de ruta fundamental para orquestar con éxito el cambio organizativo. Su claridad, estructura y énfasis en el liderazgo lo convierten en una valiosa herramienta para navegar por transformaciones complejas. Sin embargo, el ritmo y la volatilidad del entorno empresarial contemporáneo, configurado por la rápida disrupción tecnológica, la evolución de las expectativas de las partes interesadas y el imperativo de la innovación continua, exigen un planteamiento más fluido y adaptable al cambio.

La transformación sostenible exige ahora a las organizaciones no sólo seguir un plan estructurado, sino también cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo y capacidad de respuesta. La combinación del marco de Kotter con metodologías ágiles y prácticas de liderazgo adaptativo permite a las organizaciones ir más allá del cambio episódico y adoptar la transformación como una capacidad continua. Esta evolución exige una iteración basada en la retroalimentación, un liderazgo distribuido y una colaboración interfuncional, elementos que mejoran la resistencia de la organización al tiempo que preservan la dirección estratégica.

La trayectoria de la teoría del liderazgo seguirá influyendo en la forma de interpretar y aplicar el marco de Kotter. A medida que los paradigmas de liderazgo cambian hacia la descentralización, la responsabilidad compartida y la capacitación a todos los niveles, el marco debe adaptarse para seguir siendo eficaz. La integración de las

perspectivas de liderazgo de servicio, transformacional y adaptativo en el modelo de Kotter enriquece su aplicabilidad, fomentando la inclusión, la seguridad psicológica y la innovación en diversas culturas organizativas.

En conclusión, el valor perdurable del marco de Kotter no reside en su rigidez, sino en su capacidad de adaptación reflexiva. Al alinear su orientación estructurada con las exigencias del liderazgo moderno y la realidad de la transformación continua, las organizaciones pueden seguir centradas estratégicamente al tiempo que navegan con flexibilidad por el cambio. Este equilibrio es fundamental para lograr no sólo transiciones satisfactorias, sino también resultados sostenibles a largo plazo en un mundo cada vez más dinámico.

## Referencias

- Abumuhor, I. (2025). Leading through change: Strategies for adapting and overcoming challenges. *Clinics in Laboratory Medicine*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.cll.2025.04.012>
- Accenture. (2024). *Change reinvented: A new blueprint for continuous, meaningful, successful change*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Change-Reinvented-Report.pdf>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Azagury, J., & Close, K. (2024). *Change reinvented: How organizations can rethink transformation for lasting impact*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/change-reinvented>
- Basford, T., & Schaninger, B. (2016). *The four building blocks of change*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Boston Consulting Group. (n.d.). *Culture and change management*. <https://www.bcg.com/capabilities/organization-strategy/culture-change-management>
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Harper. (Obra original publicada en 1978)
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Carreño, A. M. (2024). *An analytical review of John Kotter's change leadership framework: A modern approach to sustainable organizational transformation* [Documento de trabajo]. SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5044428>
- Deloitte. (2021). *Change management playbook: Your key tools for driving change in a digital world*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/be/en/docs/industries/government-public-services/2023/deloitte-belgium-change-management-playbook.pdf>
- Ellmer, K., Dhar, J., Weinstein, S., Chansler, C., Catchlove, P., & Currier, C. (2024). *How to create a transformation that lasts*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2024/how-to-create-a-transformation-that-lasts>

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fayol, H. (2013). *General and industrial management*. Martino Fine Books. (Obra original publicada por el Institute of Electrical and Electronics Engineering, París, 1916; traducida y reeditada por el IEEE, 1960)
- Flynn, S. I. (2024). *Transformational and transactional leadership*. EBSCO Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/transformational-and-transactional-leadership>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press. (Obra original publicada en 1977)
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hiatt, J., & Creasey, T. (2012). *Change management: The people side of change* (2<sup>a</sup> ed.). Prosci Learning Center Publications.
- Keller, S., & Schaninger, B. (2020). *How do we manage the change journey?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-do-we-manage-the-change-journey>
- Khattak, S. I., Ali, M. I., Khan, M. A., & Kakar, A. S. (2025). Does digital leadership capability, knowledge management capability, and organizational agility foster digital transformation in China? A time-lagged survey-based assessment in digital transformation projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101873>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change, With a new preface by the author*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Wiley.
- Koudriachov, C., Tam, C., & Aparicio, M. (2025). Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. *Journal of Systems and Software*, 226. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2025.112428>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Litre, P., & Murphy, K. (2013). *Results Delivery: Managing the highs and lows of change*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/results-delivery-managing-the-highs-and-lows-of-change/>
- Litre, P., Michels, D., Hindshaw, I., & Ghosh, P. (2018). *Results Delivery®: Busting three common myths of change management*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths/>

- Mankins, M., & Litre, P. (2024). Transformations that work: Lessons from companies that are defying the odds. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2024/05/transformations-that-work>
- Michels, D. (2022). *There are two ways to manage organizational change: One is easy, the other is better*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/there-are-two-ways-to-manage-organizational-change-one-is-easy-the-other-is-better-infographic/>
- Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A. B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahine, J., Baydoun, H., & Bou Zakhem, N. (2024). Transformational and transactional leaders and their role in implementing the Kotter change management model ensuring sustainable change: An empirical study. *Sustainability*, 16(1), 16.  
<https://doi.org/10.3390/su16010016>
- Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (Reprint ed.). Free Press. (Obra original publicada en 1985)
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised and updated ed.)*. Doubleday.
- Taylor, F. W. (2013). *The principles of scientific management*. Plataforma de publicación independiente CreateSpace. (Obra original publicada por Harper Brothers, 1911)
- Vale, S. L., Said, M., Smith, J., Joshi, P., & Loh, R. K. S. (2022). Welcome back Kotter - Developing a National Allergy Strategy for Australia. *World Allergy Organization Journal*, 15(11), Article 100706. <https://doi.org/10.1016/j.waojou.2022.100706>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. and updated ed.). Free Press.
- Yi, Z. (2025). Chapter two - Change management models and approaches. In *Change management in information organizations* (pp. 25–92). Chandos Publishing.  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91237-2.00009-9>