

Suministros y la administración del cambio

Personalmente, el enfoque de los 8 pasos de Kotter me parece uno de los más útiles para administrar los procesos de cambio y considero importante que estos principios sean considerados cuando se desea una verdadera transformación en la forma en que opera la función de compras.

Hay 5 pasos particulares en el método de Kotter en los que la transformación de compras debe poner especial interés: el sentido de urgencia, crear una coalición guía, construir una visión, generar victorias de corto plazo e institucionalizar el cambio.

Crear un sentido de urgencia es lo que hace que las personas y los procesos cambien, no es necesario esperar a que la empresa tenga urgentemente que mejorar sus costos o reducir los gastos, un detallado seguimiento del entorno competitivo debe generar información para soportar el que el tema sea una prioridad. Es aquí donde los sistemas de [inteligencia de compras](#) ayudan a generar y mantener el cambio.

Cuando el cambio en compras es generado únicamente por el área que lleva este nombre, puede ser percibido como un “capricho” del área, pero cuando se cuenta con el apoyo de los usuarios, los diseñadores, los planeadores y los financieros, el proyecto toma nuevas dimensiones y consigue una masa crítica que garantiza su éxito. La mejora de compras debe ser un proyecto multifuncional.



La base del éxito de un cambio, es una clara visión que sea capaz de mover consciencias, una visión basada en las emociones y no solo en las razones. La transformación de compras debe ser un viaje lleno de satisfacciones y retos, debe ser visto como un proceso continuo para reinventar la experiencia de los clientes finales y alcanzar mejores niveles de productividad.

Para algunas personas el paso 6 es una especie de “trampa”, generar victorias en el corto plazo puede parecer como una forma de manipular la mente de la organización para convencerla que el cambio es positivo. No se trata de inventar victorias, es simplemente demostrar con evidencias que el cambio es positivo. El uso de olas de cambio, que consideran el impacto y la facilidad de implantación, es una extraordinaria herramienta para apoyar este paso del cambio.

El último de los 8 pasos habla de institucionalizar el cambio. Uno de los grandes fracasos de las campañas de reducción de costos es que son solo eso, campañas que demandan un esfuerzo temporal, pero que en el mediano plazo, permiten que se regrese al viejo estilo de hacer negocio.

El verdadero cambio tiene que integrarse a la cultura de la organización, hacer el mejor uso de los recursos y encontrar las mejores soluciones del mercado, son una tarea permanente de toda la organización y solo se logra cuando las políticas y procedimientos facilitan el proceso y los indicadores de medición reconocen esta nueva actitud.