

Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo

Application of Lewin's model to an OCS: organizational change and leadership

Ana Lilia Coria Páez

Ana Lilia Valderrama Santibáñez

Omar Neme Castillo

Igor Antonio Rivera González

*Grupo de investigación sobre organizaciones de la Red de Desarrollo Económico del
Instituto Politécnico Nacional*

(Fecha de recepción: 9 de noviembre de 2015, Fecha de aceptación: 7 de abril de 2016)

Resumen

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), pequeñas, se caracterizan por problemas estructurales en su interior. En particular, muestran tanto dependencia de las decisiones del líder-fundador como resistencia al cambio, al influir en los niveles de eficiencia y responsabilidad de los colaboradores. Esta situación es de consideración mayor dado el rol que las OSC desempeñan en términos de desarrollo social. El objetivo del documento es analizar, por medio de las dos primeras etapas del modelo de cambio propuesto por Lewin, el proceso de transformación de una asociación civil en México. Para ello, se revisa la importancia teórica del líder-fundador y del cambio organizacional. Se describe brevemente la teoría del cambio de Lewin para identificar las fuerzas obstaculizadoras e impulsoras, así como las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento en esta asociación. Se encuentra que el uso del modelo de Lewin permite reducir la resistencia al cambio a través de un plan que brinde certidumbre a quienes establecen el proyecto de cambio al generar mayor participación de los colaboradores mediante su empoderamiento.

Palabras clave: modelo, liderazgo, cambio organizacional.

Abstract

Small Civil Society Organizations (OSC) are characterized by structural problems within. Particularly, they show a dependence of decisions made by the Leader-Founder and resistance to change, which impact on levels of efficiency and accountability of their collaborators. This situation is of major consideration given the role they play in terms of social development. The aim of the paper is to analyze, through the first two steps of the model of change proposed by Lewin, the process of change of a Mexican civil association. For doing that, the theoretical relevance of the leader-founder and of organizational change is reviewed. Also, Lewin's theory of change is described in order to identify driving and restraining forces, as well as the stages of unfreeze, change and refreeze of this association. It is found that the use of Lewin's model allows reducing resistance to change with a plan that provides certainty to those implementing the project of change by generating greater participation of its collaborators through their empowerment.

Keywords: model, leadership, organizational change.

Introducción

En las últimas décadas las personas que colaboran para alguna organización han sido testigos, con más frecuencia que en otras generaciones, de una diversidad de cambios en las empresas de las que forman parte, como rediseños de procesos, fusiones, adquisiciones y programas de calidad total, entre otros, que afectan sin duda su estructura. Estos cambios obligan a sus actores a enfrentar una constante adaptación y aprendizaje de nuevas formas de relacionarse y realizar su trabajo. En este sentido, las variables que ocasionan el cambio en las organizaciones tienen diferentes orígenes, por ejemplo, el avance tecnológico o la apertura de los mercados, lo cual presiona a las empresas a adaptarse para mejorar su eficiencia y lograr ser competitivas en tiempos en los cuales la rivalidad comercial se intensifica (Raineri, 2001: 3).

Para Poole y Van de Ven (2004: 16) existen tres elementos que conforman el mínimo común denominador del cambio en las organizaciones: personas, espacio y tiempo. Argumentan que los procesos de cambio organizacional e innovación ocurren a gran escala, envuelven a múltiples actores y unidades y se extienden en un considerable espacio de tiempo. Así, los procesos psicológicos —a nivel individual— y psicosociales —en grupos de trabajo— influyen en cómo se definen y establecen factores como sistemas de gestión, estructura, estrategia y el entorno mismo de la organización, al generar en las personas y en los grupos una manera de sentir, de hacer y de ser y, que, por ende, influyen en la efectividad organizacional (Saari y Judge, 2004: 396).

En este contexto, de acuerdo con Beerel (2009: 16), el liderazgo es una de las fuerzas impulsoras del proceso de cambio, que empieza con la definición del qué y para qué se necesita el cambio y continúa con su ejecución e implementación. Los procesos exitosos de liderazgo guían a los seguidores (miembros de la organización) a realizar tareas de manera eficiente, tal que la consecución de los objetivos planteados se cumpla en todas las situaciones. Northouse (2010: 3) lo define como un proceso por el cual una persona o un grupo influyen en un conjunto de individuos para conseguir un objetivo común. Se deduce que el liderazgo es un pro-

ceso humano, que se da en las organizaciones y que se va moldeando en cada contexto particular. Esto ocurre a partir de la interacción entre los individuos que buscan un fin común y, por tanto, condicionan los procesos de cambio.

Al respecto, el cambio organizacional ha dado lugar al surgimiento de diferentes modelos y métodos que proponen soluciones para enfrentarlo. Uno de los enfoques más relevantes es el modelo de 3-etapas de Lewin, asociado con el cambio planeado a nivel individual, grupal, organizacional o, incluso para la sociedad entera.¹ Este paradigma permite comprender el comportamiento de individuos y grupos al interior de la organización y, por ende, establecer procesos de cambio relevantes. En los últimos años el modelo ha sido criticado por considerar que sólo es aplicable a cambios relativamente pequeños, en condiciones estables y sin incluir aspectos políticos y de conflicto social; sin embargo, Burnes (2004: 997) demuestra la continuidad y relevancia del modelo.

De esta manera, el objetivo de este ensayo es analizar, considerando las primeras dos de las tres etapas del modelo de Lewin, el proceso de cambio de una asociación civil en México. En la que el líder-fundador asume su rol como tal. Esta organización operaba esperando en todo momento instrucciones de esta figura —esquema de patriarcado—, sin embargo, los bajos niveles de eficiencia mostrados se explican por la actitud reacia del líder-fundador a actuar como tal y llevar la responsabilidad total de la organización. Esta situación conducía por momentos a la inoperancia con lo que se perdían clientes. Este proceso psicosocial desde el líder-fundador se contagió al resto de los miembros hasta impregnarse en la vida laboral —e incluso personal—, afectando el quehacer organizativo. El análisis sigue una metodología de observación etnográfica.

Una de las contribuciones del documento es la estructuración del modelo de Lewin mediante una clara aplicación a un caso concreto; y sirve de guía para el establecimiento de un programa de cambio en una organización de la sociedad civil; con lo cual se hace un aporte a la literatura del cambio organizacional en el tercer sector.

El resto del documento se estructura en cinco secciones: En la segunda se aborda de manera

breve la importancia del líder-fundador en la organización; en la tercera, se resalta la relevancia del cambio organizacional; en la cuarta sección se resume la teoría del cambio de Lewin; y en el epígrafe cinco se aplica esta teoría y se resaltan las fuerzas obstaculizadoras e impulsoras, así como las etapas de descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento. Finalmente, se presentan las conclusiones.

Importancia del liderazgo en las osc

Las organizaciones se definen como unidades coordinadas compuestas por al menos dos personas, quienes trabajan para alcanzar una meta común, y que le permiten a la sociedad perseguir logros inalcanzables de manera individual. Scott (1964: 487) afirma que son colectividades establecidas para alcanzar objetivos específicos sobre una base más o menos continua. Weber (1947, citado en Hall, 1983: 29) señala que suponen relaciones sociales con patrones de interacción entre individuos bajo una estructura delimitada por la propia organización, esto es, para cumplir funciones y objetivos siguen una jerarquía de autoridad y división del trabajo. Robbins (1993: 4) la describe como una coordinación de personas y actividades para alcanzar objetivos explícitos y compartidos.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC), también llamadas organizaciones no-gubernamentales, se comprenden como organizaciones sociales independientes cuyos objetivos principales son los de promover fines comunes en los niveles; local, nacional e internacional (Martens, 2002: 282). En el caso de este tipo de organizaciones, es justamente la unión de personas que al experimentar o detectar en su entorno una situación específica considerada un problema personal primero, y social, después, se unen con la meta de abatir esa situación y de integrar a más ciudadanos en la propuesta de solución que representan.

En las OSC, el papel de los líderes permite ampliar las capacidades y relaciones del grupo al interactuar con otros. Siguiendo a Carreras *et al.* (2009: 102), el estilo de liderazgo que más se ha adaptado a estas organizaciones es el relacional. En éste, la relación entre líder y colaborador puede ser económica, donde éste se limita al cumplimiento formal

de sus obligaciones; o social, cuando el colaborador hace más de lo requerido formalmente. Esta es una situación característica en las organizaciones del tercer sector con participación importante de voluntariado.

Así, se puede decir que el factor que lleva al colaborador de una relación social a dar más de lo requerido formalmente es la solidaridad implícita en los valores de la propia organización y transmitidos por el líder, por lo que el nivel de compromiso incrementa la confianza y, en última instancia, el beneficio social. Por ende, lo central son las relaciones de influencia no coercitiva del líder sobre sus seguidores y viceversa. Así, cuando el líder gestiona exitosamente ese nivel de esfuerzo en sus seguidores, la contribución de estas organizaciones en términos sociales se potencia.

Al respecto, la teoría de las organizaciones remarca la existencia de tres tipos de liderazgo en función de la influencia, que, a su vez, depende de las motivaciones del colaborador en la relación (por ejemplo, Burns, 1978; Weierner, 1997; Bass, 1999):

1) *Liderazgo transaccional*. La relación de influencia es económica y la motivación para la interacción es extrínseca a la organización, los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad, debido a que proporciona las directrices y recursos. La iniciativa, compromiso y capacidad para trabajar en equipo es limitada. Así, el valor que añaden es escaso y orientado más a la salud económico-financiera.

2) *Liderazgo transformador o carismático*. Es la relación de influencia de trabajo y motivación ejercida por el líder para la interacción. El líder ofrece una visión del futuro atractiva, capaz de ilusionar y motivar a sus seguidores. Se trata de un valor añadido medio, porque busca alinear los intereses del colaborador con los de la organización.

3) *Liderazgo trascendente*. La relación de influencia es de tipo social e implica una contribución; la motivación para la interacción es intrínseca, extrínseca y trascendente. El líder contagia la misión y la visión, genera ilusión y energía para asumir sacrificios. Tiende a un sentido de urgencia y responsabilidad, fomenta el cambio continuo y predica con el ejemplo. El líder se convierte en *coach*, llevando a relaciones de alto valor.²

En cuanto a este último, existe amplia evidencia respecto a la influencia positiva en el cambio organizacional (por ejemplo, Tehubijuluw, 2014 y Nemanich y Keller, 2007). Así, el reto del líder *trascendente* es integrar los efectos de los tipos de liderazgo, es decir, buenos resultados, alinear intereses de colaboradores y organización y motivar trascendentemente; se convierte en líder empático que incrementa la confianza de las personas con las que colabora justamente porque le preocupa su desarrollo personal.

En consecuencia, el liderazgo ocurre al interior de las organizaciones, concretamente entre los integrantes de equipos de trabajo y mediante habilidades de comunicación, empatía, compromiso y entusiasmo continuo, se gestionan las voluntades y adquiere un rol catalizador, aglutinador y movilizador de la sociedad. En este sentido, el desarrollo del liderazgo en una OSC representa una opción para generar efectos internos y externos a la organización.

Un concepto que el líder de la OSC debe conocer, es el de cultura organizacional, puesto que permite influir positivamente en cada individuo, modificando su conducta y comprometiéndolo para el cumplimiento de tareas diarias y metas a corto y largo plazos. Robbins (1993: 605) define a la cultura organizacional como: “el sistema de significación compartida por los miembros de la organización y que la distingue de otras” Schein (2011: 17) señala que es un patrón de supuestos básicos compartidos que se aprendieron por un grupo y que permiten resolver problemas de adaptación interna e integración externa, al considerarse válidos y que por ende, se enseña a los nuevos miembros como la forma de percibir, pensar y sentir esos problemas. Además, implica que rituales, clima, valores y comportamientos son un patrón de integración de un grupo (Schein, 2011).³

Por lo anterior, se percibe que las organizaciones tienen personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. Todas las organizaciones son diferentes, cada una tiene un carácter particular más allá de sus características estructurales. En este sentido, cabe esperar que una organización enfocada a la sociedad dé prioridad a la relación entre individuos.

Al respecto, la teoría de las organizaciones ha admitido que la cultura organizacional es relevante en la vida de los miembros de la empresa. Esta aseveración se puede extrapolar a las OSC, toda vez que sus integrantes persiguen un objetivo social, que motiva aún más su desempeño y compromiso en las actividades que realizan. Así, la cultura organizacional engloba la forma de vida en el interior de la organización, la cual contempla valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas, que afectan directamente en los procesos, a través de las actitudes del capital humano, capital social y capital emocional, que determinan el nivel de compromiso para el logro de las metas y objetivos planeados. Debe estar fincada en procesos humanos, entendidos como las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros, orientada a un proceso de mejora continua.⁴

Un punto fundamental en el desempeño de la organización social es que el liderazgo puede propiciar un verdadero compromiso de la OSC con su trascendente misión, al crear y mantener una cultura y valores base de su compromiso social — incluso de su rentabilidad—. El líder es la figura central, la variable independiente, es el constructor de la cultura organizacional. Esta herramienta de gestión tiene como finalidad crear y promover de manera sistemática: lealtad, confianza, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas en beneficio de la OSC, de su personal y del usuario final.

Al referirse a la gestión administrativa de una OSC, se debe tener claro que su funcionamiento tiene como eje principal el cumplimiento cabal de los objetivos en el aspecto social, que reposan tanto en la competencia del líder de la organización como en el manejo de situaciones complejas, donde la gestión administrativa ocupa un lugar primordial dados los requerimientos materiales para la ejecución.

Como en cualquier organización, cada día se realiza una gran cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa, es necesario orientarla para mejorar su eficiencia. Para una OSC, por la gran cantidad de necesidades por atender y el limitado número de recursos, esta condición es vital. El objetivo de la persona responsable de la gestión

administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, de dirección y de motivación.

Por último, los principios básicos de la función directiva y por tanto de la gestión administrativa en una OSC son (Valderrama *et al.*, 2015: 52): i) *coordinación de intereses*: la dirección es eficiente en tanto se encamine hacia objetivos generales de la organización; ii) *impersonalidad de mando*: la autoridad y su mando surgen como una necesidad de la organización para obtener resultados; iii) *supervisión directa*: el dirigente apoya y se comunica con sus subordinados durante la ejecución de los planes; iv) *vía jerárquica*: postula las líneas de mando que deben seguirse para el logro de los objetivos marcados, así como la responsabilidad que asume cada uno de los colaboradores.

De este modo, para construir sistemas de gestión administrativa y alcanzar cierto grado de seguridad en el cumplimiento de metas y objetivos, se requiere un esfuerzo de todos los integrantes de la organización y en particular de los líderes.

Cambio organizacional

En la actualidad, los ambientes externo e interno establecen el requisito de que sus miembros se apropien de la cultura organizacional y sigan al líder. Aún más, en las micro y pequeñas organizaciones se vuelve crítico que el líder asuma ese papel para guiar a los individuos, grupos y a la organización entera hacia el cambio.

El cambio, en su nivel más básico, denota una alteración del *status quo* (Bartol y Martin, 1998: 500). Por ende, el cambio organizacional generalmente implica una situación donde se crea un estado diferente respecto a la coordinación de personas para el logro de metas. La idea subyacente al cambio organizacional es mover a la organización desde su posición actual a un estado mejorado y deseado (Ragsdell, 2000: 105). Implica, de acuerdo con Robbins (1993: 313), la alteración significativa de cuatro niveles de la organización incluyendo personas, estructura, tecnología y procesos.

Como cualquier cambio, este tipo de ajustes psicológicos y psicosociales enfrenta desafíos en

términos de resistencia de los miembros de la organización que, al encontrarse en zona de confort, temen que cuando el director ejecutivo o líder-fundador, según sea el caso, asuma su papel como tal, sus tareas y responsabilidades se incrementen. La resistencia es una reacción natural ante cualquier situación que interrumpa el *status quo* (Conner, 1998: 126). En términos generales, la resistencia al cambio disminuye la eficacia de la organización y reduce sus alternativas de crecimiento y subsistencia. También es un fenómeno que afecta los procesos al entorpecer su inicio, obstruir su ejecución y elevar sus costos (Del Val y Fuentes, 2003: 4).

Entre las barreras principales para el establecimiento del cambio están: la falta de cooperación entre los colaboradores, miedo a los cambios de procedimientos y rutinas, y resistencia natural con la expectativa que el nuevo proceso desaparezca para mantener el paradigma actual (Cummings y Worley, 2007: 184). Del Val y Fuentes (2003: 5) clasifican las fuentes de la resistencia en cinco categorías que afectan el diseño y establecimiento del programa de cambio, a saber: percepción preliminar errónea, baja motivación para el cambio, carencia de respuesta creativa, estancamiento político y cultural, y falta de cualificaciones necesarias para el cambio.

De acuerdo con Jones (2013: 280) las barreras para la implementación del cambio a nivel individual son: i) resistencia por inseguridad e incertidumbre sobre el futuro; ii) modificación en las relaciones de rol; iii) nuevas tareas; iv) externalidades negativas; y v) arraigo de hábitos. La resistencia al cambio tiene implicaciones en aspectos como: inercia organizacional, ausentismo, rotación, baja cooperación y conductas egoístas.

Por otro lado, Jones (2013: 279) señala que el trabajo se realiza por grupos los cuales desarrollan normas informales que determinan conductas y guían las interacciones entre los miembros. El cambio altera las relaciones de rol y tareas en el grupo, afectando normas y expectativas. Por ende, el grupo tiende a mostrar una conducta que resiste el cambio, dado que la nueva situación requiere desarrollar un nuevo conjunto de normas adecuadas a las exigencias. En breve, los miembros del grupo son reacios porque quieren mantener el *status quo* y proteger sus intereses.

Por último, se identifican resistencias al cambio a nivel organizacional. Varias fuerzas internas constituyen obstáculos para el cambio; entre las más poderosas están:

- i) Poder y conflicto, como el cambio beneficia a un grupo a expensas de otros, surge una lucha de poder y conflicto entre éstos, siendo posible su obstrucción.
- ii) Diferencias de orientación funcional, dado que las áreas o funciones de la organización tienen enfoques distintos de los problemas o situaciones, la inercia organizacional crece al invertirse más recursos —tiempo y esfuerzo— para construir acuerdos.
- iii) Estructura mecanicista, vinculada con la jerarquía vertical, toma de decisiones centralizada y estandarización de comportamientos que, mediante reglas y procedimientos, lleva a mayores niveles de resistencia, en comparación con las estructuras orgánicas —planas y descentralizadas—, en las que el empoderamiento de los individuos les permite ser creativos, sensibles y capaces de encontrar soluciones a los problemas.
- iv) Cultura organizacional, los valores y normas causan que los individuos se comporten de manera predecible, por lo que si el cambio obliga a las personas a cambiar lo que hace y cómo lo hace, la propia cultura organizacional constituye una barrera del proceso.

Es importante reconocer que el cambio en la práctica es más un proceso continuo que una secuencia discreta de acciones (Iles y Sutherland, 2001: 21). De esta manera, para un establecimiento exitoso de cualquier proyecto de cambio se requiere planear cuidadosamente el proceso e identificar las barreras. Como no todas las personas se sentirán cómodas con la nueva situación en el trabajo, es importante seguir un conjunto de prácticas, herramientas y técnicas que pueden adaptarse a las distintas situaciones de cambio. Este sistema establece elementos más concretos respecto a qué esperar, cómo administrar el cambio en el personal y cómo comprometerlos en el proceso. Para ello, Jones *et al.* (2014) proponen una lista de diez elementos:

1. *Dirigir de manera sistemática el "lado humano"*. Cualquier cambio significa nuevos "aspectos en las personas", por lo que se requiere que el líder guíe a los seguidores y les propicie nuevas habilidades y capacidades.
2. *Iniciar desde lo más alto*. Dado que por sí mismo el cambio es inquietante, todos los ojos se centrarán en el líder (en este caso el líder-fundador) y en su equipo cercano, para obtener la fuerza, apoyo y dirección necesarios. El equipo cercano al líder-fundador debe adoptar los nuevos enfoques para desafiar y motivar al resto de los miembros.
3. *Involucrar a todas las capas*. Los esfuerzos de cambio deben identificar líderes, pero también a seguidores en toda la organización, para empujar la responsabilidad de la ejecución hacia abajo de la estructura alineando siempre la visión con la de la empresa, empoderando para su ejecución, y motivado para concretar el cambio.
4. *Formalizar el caso*. Como los individuos son inherentemente racionales cuestionarán el cambio —si es la dirección correcta o si quieren comprometerse personalmente en el proceso—. Para ello, esperan respuestas del líder. La declaración formal —por escrito— es una valiosa oportunidad para crear u obligar la alineación del equipo.
5. *Apropiación*. Se espera que los líderes creen seguidores a favor del cambio. Esto exige la apropiación de las tareas y responsabilidades del cambio para que se disemine posteriormente al resto de los miembros. Esta apropiación tiende a darse mediante procesos participativos.
6. *Comunicar el mensaje*. Un error del cambio es suponer que los demás comprenden los problemas, sienten la necesidad de cambiar y ven la nueva dirección. Por tanto, se requiere reforzar el cambio a través de mensajes fundamentales, que fluyen desde los líderes a través de múltiples canales.
7. *Evaluar el panorama cultural*. Los diagnósticos culturales —valores fundamentales, creencias, comportamientos y percepciones— permiten determinar la disposición organizativa para cambiar, identificar conflictos y definir fuentes de influencia de liderazgo y resistencia. Tomar

decisiones en este sentido es un catalizador del cambio.

8. *Considerar explícitamente la cultura.* Los líderes deben premiar la cultura y comportamientos subyacentes que soporten los programas de cambio. Esto requiere definir una cultura deseada y la elaboración de planes para la transición.
9. *Esperar lo inesperado.* Ningún programa de cambio se cumple completamente de acuerdo al plan. La gente reacciona de manera inesperada, por lo que se requiere una reevaluación continua del efecto, así como de la voluntad y la capacidad de los individuos por adoptar las próximas etapas del cambio organizacional.
10. *Hablar con el individuo.* El cambio es organizacional y personal, por ende, los individuos necesitan saber cómo cambiará su trabajo y lo que se espera de ellos durante y después del proceso. Los líderes deben señalar las recompensas y sanciones.

En este tenor, el cambio en las organizaciones de la sociedad civil es de vital relevancia dadas las condiciones fluctuantes que encaran día con día y el papel que desempeñan como agentes sociales. A partir de los ambientes interno y externo que enfrentan, como la obtención de fondos, mayor competencia y demanda por resultados medibles, profesionalización e institucionalización, entre otros aspectos, existe una clara necesidad de ajustarse internamente y, por tanto, de diseñar programas de cambio. Al respecto, Lewis (2001: 4) señala que el cambio organizacional no solo es una necesidad del sector privado, sino parte integral de la vida de las organizaciones no gubernamentales. Morris (2000: 68) enfatiza que las organizaciones civiles pueden buscar el cambio, pero conservando siempre sus sistemas sociales y políticos.

Teoría del cambio de Lewin

Es importante reconocer la heterogeneidad entre áreas, funciones e individuos que implican actitudes y comportamientos distintos ante el cambio. La teoría del cambio de tres etapas de Lewin (1951) es una estructura útil que permite identificar elementos esenciales para los programas de cambio. Si bien este modelo se ha establecido en empresas

lucrativas en todo el mundo como una herramienta exitosa para el cambio, hay poca evidencia respecto a su aplicación en empresas del tercer sector. Por ejemplo, Medley y Akan (2008: 494), siguiendo la metodología de estudio de caso concluyen que este tipo de organizaciones pueden responder a las necesidades de cambio exitosamente al emplear el modelo de Lewin como herramienta para iniciativas de cambio.

El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio sólo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este. El modelo de Lewin, en consecuencia, es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba-abajo, con estilos de gestión directivos y de control, con administraciones semi-formales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios (Hossan, 2015: 60).

El modelo argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas. Las fuerzas facilitadoras favorecen el cambio al empujar a los miembros en la dirección deseada. Por el contrario, las fuerzas detractoras obstaculizan el cambio dado que empujan en dirección opuesta a la que se quiere.

El modelo de Lewin de Descongelamiento-Movimiento-Recongelamiento permite analizar estas fuerzas para modificar el balance en la dirección del cambio planeado. En el primer paso, lo que se busca es el descongelamiento de la situación o *status quo* —entendido como el estado de equilibrio—. El descongelamiento es necesario para vencer los esfuerzos de resistencia, individuales y grupales; implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es necesario, lo que significa romper el *status quo* antes de construir una nueva forma de operar.

Esta etapa requiere como primer paso crear una motivación para el cambio puesto que es necesario cambiar actitudes hacia las prácticas laborales,

así como las relaciones entre los miembros de la organización. La pieza clave es la comunicación de la intención del cambio para que las personas lo comprendan y apoyen dicho proceso (Burnes y Cooke, 2013: 413). La intención central de esta fase es disminuir la resistencia al cambio haciendo que el personal reconozca y acepte la necesidad de cambiar el estado actual (Rees y Hall, 2010: 111).

El descongelamiento se puede alcanzar por tres vías: con el aumento de las fuerzas potenciadoras que creen un comportamiento diferente al actual; con la disminución de las fuerzas opositoras que afectan negativamente el movimiento desde el estado de equilibrio actual; y, con la combinación de las dos anteriores.

Asimismo, algunas actividades que ayudan en el descongelamiento son la motivación de participantes al prepararlos para el cambio, construcción de la confianza, reconocimiento de la necesidad del cambio y proponer soluciones activamente (Robbins, 2003: 564). El descongelamiento requiere crear una lista de fuerzas, dinámicas y estáticas, que puedan afectar el proceso (Bozak, 2003: 82); así como determinar su magnitud y grado de control. En especial, se deben identificar a los actores clave a quienes afectará el cambio y reunirlos para comunicarles las nuevas ideas y el papel que se espera de ellos.

La segunda etapa en el proceso de cambio es el movimiento. Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio (Rees y Hall, 2010: 111).

Así, las personas empiezan a creer y a actuar en formas que permiten transitar en la dirección deseada. Si bien el establecimiento del proyecto sienta bases para el cambio deseado es importante mantener la comunicación con líderes y seguidores en toda la organización. De igual manera, es necesario empoderar a las personas para alcanzar innovadoras formas de trabajar, relacionarse y aprender nuevos valores, actitudes y comportamientos a nivel individual y organizacional (Burnes y Cooke, 2013: 414).

Durante esta etapa las personas involucradas se convencen de que las nuevas formas —pensamientos, sentimientos, emociones, etcétera— son mejores que las anteriores, siendo ahora más libres o productivos, impulsando así el cambio. De cualquier manera, se requiere identificar los problemas y desarrollar un plan de acción para implementar el cambio (Weick y Quinn, 1999: 366).

En este momento, es necesario mover el sistema de objetivo a un nuevo nivel de equilibrio. Existen tres acciones generales que contribuyen en la transición. Primero, persuadir a los colaboradores respecto a que el *status quo* no es benéfico para ellos e incentivarlos a ver el problema desde una perspectiva innovadora; trabajar juntos para obtener información relevante para el cambio; y conectar los distintos enfoques del grupo para establecer posibles estrategias y presentarlas ante los líderes. Al respecto, Petrescu (2010: 3) señala que este proceso requiere de apoyar al personal involucrado en el cambio, en la forma de entrenamiento, *coaching*, y comprensión de posibles errores.

La tercera etapa, de recongelamiento, se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional. Sólo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas maneras de trabajar, la organización está lista para este paso. Sin el recongelamiento es muy probable que el cambio sea sólo pasajero o coyuntural y que los individuos regresen a su equilibrio anterior (comportamientos anteriores). Por ende, esta etapa representa la integración definitiva de nuevos valores, normas y tradiciones al paradigma organizacional; es cuando las personas pasan de un estado transitorio a un estado estable y productivo (Petrescu, 2010: 3). Las personas establecen nuevas relaciones y se sienten cómodas con sus nuevas rutinas, aceptando los cambios y actúan de acuerdo con la nueva norma (Weick y Quinn, 1999: 372).

El proceso termina cuando la organización regresa a una sensación de estabilidad y se alcanzan los primeros beneficios del cambio, lo que es un requisito para crear confianza para futuros cambios (Rees y Hall, 2010: 112). El recongelamiento implica reconocimientos, recompensas y otras acciones de los directivos a nivel individual y grupal para incorporar el cambio en la cultura, normas, políticas y

prácticas de la organización (Cummings y Worley, 2007: 188).

Así, el objetivo del recongelamiento es estabilizar el nuevo equilibrio resultante del cambio dado el balance entre fuerzas positivas y negativas. Una acción vital para ello es reforzar los nuevos patrones e institucionalizarlos a través de mecanismos formales e informales. Como señala Lewin (citado en Burnes, 2004: 986) el cambio exitoso es una actividad grupal, puesto que a menos que las normas y rutinas de grupo también se transformen, los cambios en el comportamiento individual son insostenibles. Adicionalmente, los resultados de esta etapa pueden emplearse para evaluar la estabilidad del cambio y la efectividad del mismo en la práctica. La evaluación es fundamental para evitar que la organización regrese al *status quo* anterior. Asimismo, se requiere de socializar el aprendizaje individual para que se convierta en conocimiento organizacional, en esta etapa final sobresale la figura del líder para propiciar esta iniciativa de aprendizaje.

El modelo de cambio de Lewin se representa brevemente en la Figura 1. Se muestran las tres etapas del proceso de cambio y los diez componentes del cambio planeado.

De este modo, la propuesta de Lewin es un modelo lógico que muestra las etapas de transformación por las que debe transitar una organización para llegar al nuevo equilibrio deseado (Petrescu, 2010: 3). El modelo ilustra los efectos de las fuerzas promotoras como inhibidoras del cambio, por tanto, el programa de cambio se completa exitosamente si la fuerza combinada de los factores promotores es mayor a la de los obstaculizadores.

Caso organización "I" A.C. (OIAC)

La organización

OIAC es un caso de estudio en el que se aplica la teoría de cambio planeado dado que su funcionamiento está determinado por aspectos como: la propiedad, poder, tamaño, antigüedad y estructura organizacional, entre otros. Al respecto, OIAC es una organización sin fines de lucro ubicada en la Ciudad de México, conformada por un equipo interdisciplinario con actividades desde 2010 pero constituida legalmente en 2014. Sigue un enfoque en el que las personas son el recurso más valioso en una organización o grupo. Se orienta a la innovación y el cambio mediante la formación y

Figura 1
Modelo de cambio de Lewin

| | | |
|-------------------------|--|--|
| Descongelamiento | Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales Reconocer la necesidad de cambio | Identificación del problema o situación actual Preparación del terreno y de la comunicación Obtención de información |
| Movimiento | Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio | Obtención de información Diagnóstico del problema Planeación de la acción Implementación Seguimiento y estabilización Evaluación de consecuencias |
| Recongelamiento | Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales | Evaluación de consecuencias Monitoreo Socialización el aprendizaje |

Fuente: adaptado de Rees y Hall (2010).

profesionalización en las personas, lo que genera más y mejores habilidades que motivan y gestionan el desarrollo integral de los grupos.

OIAC es una asociación civil interesada en el desarrollo económico y social de México, que busca ofrecer oportunidades de crecimiento para las pequeñas organizaciones de las que depende el ingreso de numerosas familias. Para ello, se estructura en tres grandes áreas. *Investigación*, a partir de la idea que para todo proceso de cambio es necesario conocer la situación actual —recursos, necesidades, opciones de mejora, situación del entorno, y posibles estrategias, entre otros—. *Formación*, puesto que considera que el centro de resultados excepcionales son las personas y la diversidad de conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que ellas aportan, por lo que capacita a otras organizaciones o grupos mediante talleres y cursos. *Intervención*, al creer que es mejor acompañado que solo, y más en procesos complejos, como el desarrollo y la mejora de las micro y pequeñas organizaciones.⁵

Como asociación civil el órgano máximo de autoridad es la asamblea de socios que se reúne al menos una vez al año. Ésta delega la autoridad en el consejo directivo integrado por presidente, secretario y tesorero, quienes representan legalmente a la organización. A su vez, el consejo directivo delega la autoridad y las funciones gerenciales y operativas al director ejecutivo. La operación se organiza a partir de tres subsistemas o departamentos, a saber: investigación, formación e intervención, cada uno con un director. Los representantes del consejo directivo y los directores operativos emanan de los socios fundadores facilitando la comunicación y responsabilidad.

En la práctica la toma de decisiones se centraliza en el líder-fundador, quien creó la organización a partir de su visión. Sin embargo, el resto de colaboradores —muchos de ellos voluntarios no remunerados, convencidos de la misión de OIAC— muestran comportamientos pasivos en sus tareas y decisiones a la espera de instrucciones o guía del líder-fundador. Entonces surge un problema de procesos, puesto que tradicionalmente esta persona no reconoce su rol como líder y jefe o, alternativamente, delega de forma automática las tareas y responsabilidades, mientras que los colaboradores

esperan a que se les señale las actividades a seguir. En consecuencia, las tareas se cumplen fuera de los tiempos esperados, la comunicación se entorpece, se duplican esfuerzos, se pierden clientes o proyectos, se crea incertidumbre y alejamiento de los colaboradores, el desánimo impera, provocando en ocasiones la parálisis de la organización (que por su carácter altruista conformado por voluntarios opera en tiempo parcial, pero con costos continuos). En resumen, los costos son elevados y la eficacia y eficiencia limitadas.

En casos concretos, los colaboradores de las distintas áreas esperan la presencia del líder-fundador para diseñar las actividades de los programas, concretar clientes, realizar acciones específicas para cumplir con los compromisos, etcétera. Al reconocer esta situación, el líder decidió establecer un proceso de cambio de OIAC.

Diseño y metodología de investigación

La metodología empleada es una investigación del tipo estudio de caso, no experimental y exploratoria diseñada para establecer una iniciativa de cambio organizacional. El estudio utiliza la observación participante para documentar el proceso de cambio en OIAC, por lo que se considera un trabajo etnográfico.⁶

Esta metodología busca resolver problemas prácticos, actuales, que afectan una organización. Es un enfoque de investigación colaborativo que respalda estrategias consensuales, democráticas y participativas para incentivar a que las personas reflexionen sobre aspectos que les afectan individual o grupalmente y, en consecuencia, sigan acciones sistemáticas con la intención de resolver dichos problemas (Berg, 2004: 197). Un aspecto central de este paradigma es que se orienta al cambio y colaboración, lo cual implica tanto a los interesados como a los investigadores; se caracteriza, entonces, como un proceso iterativo que genera nuevo conocimiento para ambas partes en el contexto del sistema social de los individuos afectados (Myers, 2013: 59).

Si bien, la investigación-acción en la práctica consume tiempo, tiene la ventaja fundamental de generar la participación activa de los involucrados y de incentivar puntos de vista, favoreciendo la re-

ducción de incertidumbre al generar mayor información sobre el proceso de cambio (Curtis y White, 2002: 17).

La primera etapa de la instrumentación tomó aproximadamente seis meses. En ésta, se recolectaron datos a través de observar al líder y seguidores para identificar fuerzas impulsoras y obstaculizadoras. Mediante comunicaciones regulares con el líder, los investigadores realizaron observaciones para obtener información más específica y determinar, en una etapa posterior, conjuntamente con la organización, estas fuerzas, sus respectivos valores o magnitudes y la capacidad de controlarlas; al mismo tiempo, en las reuniones se establecieron las intervenciones para establecer y monitorear el cambio planeado y se aplicó la herramienta de análisis del modelo de Lewin.

Al respecto, Kaminski (2011) considera que las fuerzas se refieren a las condiciones actuales en aspectos como creencias, expectativas y normas culturales que influyen en el comportamiento humano a nivel individual, así como otros aspectos internos o externos a la organización que condicionan el comportamiento grupal. Agrega que estas fuerzas pueden ser positivas, e impulsar a las personas o grupos hacia un tipo de comportamiento considerado como benéfico para éstos, o negativas, lo cual conduce a que las personas o grupos sigan comportamientos en sentido contrario al considerado como positivo.

Asimismo, la noción de control se asocia con la capacidad de la organización y de sus miembros para influir en cada fuerza motriz identificada para poner en práctica medidas que permitan establecer el proceso de cambio (Kritsonis, 2005: 5). Esta capacidad de control se entiende como percibida sobre las oportunidades, recursos y habilidades necesarias para desempeñar determinado comportamiento favorable para el cambio. Finalmente, a partir de juicios individuales los miembros involucrados en el cambio evalúan la relevancia de cada fuerza, fijando un valor o magnitud en una escala que oscila entre 1 (relevancia más débil) y 5 (mayor alcance).⁷

Tanto los miembros del consejo directivo de la organización como los colaboradores llenaron un formato diseñado para recopilar sus puntos de vista. Este registro se complementó con entrevistas

individuales, para un total de 19 aplicadas a tres miembros del consejo y 16 colaboradores. La información de la herramienta y de las entrevistas se condensó para su análisis y discusión posteriores en la reunión con miembros de OIAC.

La herramienta del modelo de Lewin empleada es un esquema en cuatro partes. En la primera, se define el cambio deseado relativo al tema o problema específico. En la parte dos, se registran las fuerzas a favor y en contra del cambio; asimismo, estas fuerzas se califican en las columnas de magnitud y control, evaluando su relevancia y flexibilidad para manejarse, respectivamente. En la tercera parte, se propone una estrategia para fortalecer las fuerzas impulsoras y/o debilitar las fuerzas obstaculizadoras. En la última parte, cada individuo afectado prioriza los pasos a seguir, y señala las acciones concretas a las que se compromete para lograr el mayor efecto del proceso.

Respecto a las entrevistas, se buscó obtener discursos más o menos controlados, a partir de un diseño semiestructurado con un amplio grado de libertad en las respuestas. Este tipo de entrevistas tiene margen en la reformulación y profundización, combinando preguntas de alternativas abiertas y cerradas.⁸ Las preguntas se agruparon en siete dimensiones, para acercarse a la perspectiva de la problemática y de la necesidad de cambio de los individuos entrevistados. En general, la temática tratada es la misma de la herramienta señalada, por lo que en esta etapa se buscó identificar la percepción respecto a las fuerzas a favor y en contra, de la capacidad de control y relevancia, de las distintas opciones para fortalecerlas o debilitarlas y de los recursos necesarios y disponibles para establecer de manera individual el cambio.

Respecto al procesamiento de la información, se tiene que, del total de entrevistados, 26% pertenece al género masculino y 74% al femenino. El grado de escolaridad promedio es posgrado (maestría), en distintas disciplinas (psicología, sociología, administración, economía, derecho, contabilidad). La edad media del personal es de 37 años, y fluctúa entre los 24 y 54 años. El 90% de los individuos tiene una antigüedad en la organización igual al tiempo de vida de ésta.

Resultados de la aplicación del modelo de Lewin

Con base en los resultados de las etapas anteriores, se aplicó la metodología de Lewin para el proceso de cambio de OIAC.

Descongelamiento:

Fuerzas impulsoras y obstaculizadoras

Como el modelo de Lewin es una forma de análisis y predicción de cómo reaccionarán las personas ante un cambio específico durante el periodo de descongelamiento, se requiere evaluar la situación actual y sus determinantes para alcanzar un resultado óptimo (Cook *et al.*, 2004). Por ende, la investigación se realizó en dos grandes momentos: Primero, se aplicó el instrumento descrito arriba, para su análisis posterior por los investigadores. Segundo, los miembros de la organización social se reunieron para determinar por consenso, las variables relevantes.

Previo a la discusión grupal, en el análisis de la herramienta aplicada, se identificaron algunos aspectos clave: *i)* 88% de las respuestas señaló a la variable líder-fundador como fuerza impulsora y en ningún caso la asoció como obstáculo; *ii)* la confianza, identidad grupal y cultura de innovación se identificaron como fuerza motriz positiva en poco más de 50% de las consultas; los valores de la organización fueron explícitamente señalados como fortalezas en 30% de los casos; *iv)* en contraste, la falta de canales adecuados de comunicación se reconoció como debilidad en 90% de los entrevistados; *v)* la limitada participación en la toma de decisiones se identificó como fuerza detractora por 2 de cada 3 integrantes; y *vi)* la falta de cumplimiento de responsabilidades administrativas y de motivación para llevarlas a cabo sobresalió en cerca de 50% de las respuestas. Estos resultados indican el alcance de unas y otras fuerzas como mecanismos para implementar y afianzar el cambio.

En la sesión grupal, cada miembro propuso un conjunto de fuerzas —impulsoras y obstaculizadoras— que, desde su perspectiva, era determinante primordial de la situación actual; presentaron argumentos que sustentaban la relevancia de cada una y, finalmente, se consensó una lista central de fuerzas en las categorías presentadas en el Cuadro 1. Como siguiente paso, los integrantes otorgaron una calificación a cada fuerza de ambos lados para

fixar la magnitud o alcance de éstas y, establecer así, un orden jerárquico. Finalmente, se revisaron las fuerzas para decidir sobre cuáles se podía influir. Asimismo, se estableció el grado de flexibilidad o de control sobre cada una para configurar posibles estrategias de acción de cambio. La evaluación se muestra en el Cuadro 1. En la primera columna se enlistan las principales fuerzas consensadas.⁹ En la segunda, aparece la magnitud o relevancia promedio de cada fuerza. En la última se muestra el grado de control medio de estas fuerzas asignado por los participantes.

Así, se identifican fuerzas impulsoras y obstaculizadoras que se resumen en un grupo de siete elementos centrales, respectivamente. Entre las fuerzas impulsoras para el proceso de cambio están: *i)* líder-fundador; *ii)* identidad grupal; *iii)* cultura organizacional de innovación; *iv)* valores; *v)* responsabilidad en tareas; *vi)* conocimientos y experiencia; *vii)* confianza.

En contraste, las principales fuerzas obstaculizadoras son: *i)* actitud pasiva de colaboradores; *ii)* restricción de tiempo; *iii)* canales de comunicación inadecuados entre el líder y los colaboradores, y entre éstos; *iv)* falta de compromiso en acciones administrativas de cada miembro; *v)* toma de decisiones centralizada; *vi)* alejamiento de colaboradores que conduce a enojo e incertidumbre; *vii)* polarización de las actividades que provocan sobrecarga de trabajo en ciertos grupos.

En términos generales, la magnitud promedio asignada a las fuerzas impulsoras es igual a la magnitud promedio de las fuerzas obstaculizadoras para todos los trabajadores de la organización. No obstante, el grado de control es alto para cinco fuerzas, medio para seis y bajo para tres. Aún más, el margen de acción a partir de las fuerzas impulsoras es aceptable puesto que se considera que es posible influir en alguna forma en cada una de éstas. En el caso de las fuerzas obstaculizadoras el margen de acción, si bien es menor, aún es alentador dado que en dos de las tres principales fuerzas la flexibilidad es considerada como alta.

Asimismo, la calificación otorgada por los miembros del consejo, si bien en prácticamente todas las dimensiones consideradas está por arriba que la calificación del resto de los colaboradores, muestra igual tendencia que las percepciones del

Cuadro 1
Fuerzas impulsoras y obstaculizadoras por puesto

| Impulsoras | Magnitud | | | Control | | |
|-------------------------------------|------------------|---------------|-------|------------------|---------------|-------|
| | Miembros consejo | Colaboradores | Total | Miembros consejo | Colaboradores | Total |
| Lider-fundador | 5.0 | 4.9 | 4.9 | A | A | A |
| Confianza | 4.4 | 3.9 | 4.0 | A | A | A |
| Identidad grupal | 4.2 | 3.8 | 3.9 | A | M | M |
| Cultura de innovación | 4.8 | 3.5 | 3.8 | M | M | M |
| Valores | 4.4 | 3.6 | 3.8 | A | M | M |
| Responsabilidad en tareas | 3.4 | 3.4 | 3.4 | M | M | M |
| Conocimiento y experiencia | 3.2 | 1.9 | 2.2 | A | A | A |
| Obstaculizadoras | | | | | | |
| Canales de comunicación inadecuados | 5.0 | 4.6 | 4.7 | A | A | A |
| Centralización en las decisiones | 4.8 | 4.5 | 4.6 | A | A | A |
| Pasividad de colaboradores | 5.0 | 4.4 | 4.5 | B | B | B |
| Restricción de tiempo | 4.2 | 3.1 | 3.4 | B | B | B |
| Alejamiento de colaboradores | 3.6 | 3.1 | 3.3 | M | M | M |
| Polarización de actividades | 3.6 | 2.5 | 2.8 | M | M | M |
| Falta de compromiso administrativo | 4.0 | 1.9 | 2.5 | B | B | B |

La magnitud se refiere a la importancia asignada a cada aspecto en particular y se ordena de mayor (5) a menor (1). El control representa el grado en que la organización puede afectar a cada fuerza dentro del proceso de cambio. Se tienen tres niveles de control: A: alto, M: medio y B: bajo.

Fuente: elaboración propia.

resto de trabajadores. De este modo, es posible señalar que el cambio en esta organización puede sostenerse, dado que, en el balance, considerando el grado de control, las fuerzas de propulsión son mayores que las fuerzas obstaculizadoras. Lo anterior está en línea con la sugerencia de Holbeche (2006).

En concreto, la situación actual se resume en bajo reconocimiento del líder-fundador como tal, pero con la clara intención por parte de éste de asumir dicha figura. Se decide concentrarse en aquellas fuerzas de gran relevancia en el accionar de la organización y simultáneamente con elevado grado de control —magnitud 5 o 4 y control A—. Esta discriminación permite establecer estrategias de cambio combinando dos fuerzas impulsoras y dos obstaculizadoras. Respecto a éstas, la evaluación

deriva del hecho que en todo proceso de cambio los líderes juegan un rol clave y, particularmente, en este caso, el proyecto de cambio versa sobre sus acciones.

Asimismo, un cimiento fundamental de la creación y operación diaria de OIAC es la confianza. La organización surge como un grupo de personas que tienen en común la amistad con el líder y trabajan a partir de la confianza que tienen en esta figura. Por ende, esta variable es parte del capital relacional y social de la organización. Otra fuerza de gran magnitud es la centralización de decisiones en el líder-fundador, quien al invitar a personas con las que tiene vínculos amistosos a unirse a la asociación es visto como el que tiene la primera y última palabra. Esta actitud se relaciona con la inadecuación de los canales de comunicación que lleva a

la “parálisis” de la organización, a alentar procesos, tareas y entrega de productos.

En todos los casos, se acepta que el grado de control es alto. Primero, el líder es la persona de quien surge el proceso de cambio y además se centra precisamente en él. Segundo, la amistad del líder con los seguidores, así como relaciones cercanas que se han construido entre los colaboradores a partir de la confianza en esta figura, puede reforzarse con las propias palabras y acciones del líder. Tercero, los canales de comunicación pueden modificarse, ampliarse o cambiarse rápidamente y con bajo costo. Cuarto, la descentralización en la toma de decisiones (intensión del cambio) puede controlarse a partir de la voluntad del líder, debido a la estructura informal de la organización.

De esta manera, como estrategia de descongelamiento, se estableció una reunión presencial con todos los colaboradores para que el líder, a partir de su reconocimiento o revalorización pública de su posición como líder-fundador, señalara la intención de descentralizar decisiones basado en la confianza que tiene en todos los miembros para propiciar procesos y tareas autónomas y eficientes.

En la reunión, basados en la ventaja de la amistad y confianza, todos los colaboradores reconocieron abiertamente las limitaciones, recursos y expectativas, considerando los compromisos establecidos individualmente desde su incorporación a la organización (a través de Grupo T y configuración estructural). Al final, se determinaron las acciones concretas por realizarse. La aceptación de los colaboradores de la necesidad de un “guía” (líder-fundador) permitió concientizar, a su vez, la necesidad de tomar decisiones oportunas por cada uno desde su área, recordándoles la confianza depositada que se materializó en la invitación para integrarse en la asociación. Asimismo, el líder, resaltó el papel esencial y los recursos de cada uno de los miembros, y avanzó en el proceso de empoderamiento que llevó a un alto nivel de apropiación del proyecto de cambio.

En esta etapa de descongelamiento, las discusiones en “mesa redonda” buscaban identificar las barreras por superarse para propiciar el cambio. Aún más, desde la perspectiva de Lewin (1951), al involucrar de manera activa al personal en el análisis de la situación organizacional, fue posible

reconocer y equilibrar los comportamientos individuales resistentes al cambio. Esto es, se registraron los efectos emocionales del cambio en los colaboradores, con lo que fue posible establecer medidas en este nivel para facilitar el establecimiento del cambio en la siguiente etapa.

Movimiento

En la actualidad, la organización se encuentra en esta fase. Tras la reunión de concientización y los acuerdos establecidos, la actitud de los colaboradores varió notablemente, si bien aún hay comportamientos que deben replantearse o modificarse. La organización cambió positivamente la dinámica de operación, trabajando desde otro paradigma caracterizado por mayor autonomía y empoderamiento. Se han incrementado las decisiones tomadas por la mayoría de los colaboradores. Si bien la relevancia de éstas es aparentemente baja, se ha dotado de mayor fluidez a las operaciones básicas, reduciendo los costos de operación. Así, la organización ha transitado hacia una más funcional, en la que, de acuerdo con los primeros resultados, la tasa de prospectos convertidos en clientes ha aumentado.

Se detecta que el grado de incertidumbre generado por el proyecto de cambio ha sido reducido dado el empoderamiento y confianza establecido desde el líder-fundador. Los colaboradores han propuesto nuevas formas de operar, creando pequeños “lineamientos” individuales —en sus respectivas áreas— que les permiten una mejor manera de actuar. Se han acercado al líder para temas de mayor relevancia resolviendo ellos mismos los aspectos “triviales”, y sólo han reportado los que consideran más importantes. En este sentido, se afirma que la estrategia de movimiento ha sido tiempo-orientada, esto es, ha buscado reducir los tiempos en las operaciones.

Adicionalmente, el trabajo conjunto de los miembros de la organización en esta etapa ha reforzado las interacciones positivamente, contribuyendo a una mayor difusión y consolidación del cambio. Por ende, se aprecia una transición apropiada que tiende a reforzar las acciones y confianza de los colaboradores. También, el líder se ha preocupado por dar seguimiento al proceso acercándose —presencialmente o vía telefónica— a sus

colaboradores. En concreto, ha tratado de asistir, empoderar, incentivar y reconocer las nuevas formas de hacer las cosas. Asimismo, ha socializado los patrones de comportamiento al tratar de determinar las buenas prácticas. Por ende, se aprecia un liderazgo del tipo trascendente. Al momento, no sha ocurrido ninguna reunión grupal de continuidad del tema que permita la realimentación y establecer estrategias comunes. OIAC ha alcanzado un nuevo equilibrio en el que todos los colaboradores reportan sentirse mejor y más cómodos, lo que les permite, de acuerdo a entrevistas posteriores con los colaboradores, desempeñar sus tareas con mayores niveles de eficiencia.

No obstante, se han presentado algunos problemas en el proceso. Primero, la toma de decisiones individuales ha llevado a que los colaboradores más jóvenes se sientan con mayor incertidumbre relativa. Segundo, las relaciones laborales se han complejizado al estrecharse los contactos entre los colaboradores. Tercero, se ha presentado un *trade-off* entre la mayor “autonomía” y la escasez del recurso-tiempo de cada colaborador (que trabaja como voluntario). Por ende, el desafío del líder-fundador es conservar el impulso, reforzar las interacciones positivas y convertir los lineamientos individuales en valores de la organización. No obstante, hasta el momento la organización ha podido avanzar en el proceso de cambio a partir de una mejor comunicación (en términos de la teoría de sistemas se ha caracterizado por un funcionamiento neguentrópico).

Este nuevo funcionamiento se ha basado en la creación de un sentimiento de pertenencia de los colaboradores, y ha propiciado, a su vez, un mayor impulso en el establecimiento de las acciones propias de la organización, así como un aumento en la confianza entre compañeros. En última instancia, este proceso de cambio ha contribuido a establecer bases para una nueva cultura organizacional y de liderazgo.

Recongelamiento

Esta fase aún no se ha completado, puesto que el proceso de cambio sigue en marcha. Sin embargo, en una primera evaluación, el Consejo de OIAC acepta que ha sido exitoso y que al parecer llegó a la raíz puesto que considera que de manera indivi-

dual se presentó una apropiación del mismo. Aún más, como los colaboradores se han comprometido con nuevas formas de trabajar —que en muchos casos cada uno creó esa forma—, se acepta que la organización está preparada para el proceso de recongelamiento. Esto es, la “autonomía”, que implica la descentralización en las decisiones y mayor responsabilidad, se ha integrado como un nuevo valor o norma dentro de la organización. Al respecto, se identifica, a partir de entrevistas breves, una clara satisfacción de los colaboradores con el nuevo estado, pudiendo reforzarse, como señala Schein (1996), mediante “recompensas” al establecer responsabilidades explícitas y más amplias para cada colaborador. Estos dos aspectos cumplen con las características teóricas de la tercera etapa del modelo de Lewin, relacionadas con la integración de valores y satisfacción respecto a la nueva situación.

Conclusiones

Con un proyecto de cambio de esta naturaleza —orientado a procesos— se requiere tener una idea completa de la iniciativa —alcances y limitaciones— para lograr el éxito. La metodología de *change management* de Lewin ofrece herramientas sólidas para diseñar un proceso de cambio y promover su aceptación en las áreas involucradas. Particularmente, el modelo de tres etapas, tras ajustes de acuerdo a cada situación específica, contribuye a procesos de cambio planeados de corto o mediano plazos a organizaciones del tercer sector de escala reducida, como lo demuestra este estudio.

La participación activa del líder como el promotor de transformación, su comunicación y apropiación por los seguidores son tres elementos vitales para el éxito de este proyecto de cambio. Promover la transformación a partir del reconocimiento de recursos como la confianza, los conocimientos o la experiencia de los colaboradores —saber hacer, saber aprender y saber ser— para su empoderamiento, parece ser la “amalgama” de las fuerzas impulsoras y obstaculizadoras del cambio. Transformar las fuerzas negativas en positivas permite la “adopción” de los colaboradores para una implementación sin sobresaltos —“suave”— creando nuevos paradigmas desde la raíz de la organiza-

ción —los individuos—. Asimismo, la comunicación es la piedra angular del cambio y de las nuevas formas de operar en la organización. Ésta dota de certidumbre, representa una guía, motiva acciones, compromete y conecta individuos, mejora decisiones y reduce tiempos y costos.

En concreto, el uso de la teoría de Lewin permite disminuir la resistencia al cambio a través de un plan que da certidumbre a quienes establecen el proyecto de cambio y genera mayores grados de participación de los colaboradores en el proceso de transformación. Un factor clave del establecimiento fue el empoderamiento de los actores involucrados para actuar cuando así se requiere a partir de concientizarles que tienen los recursos necesarios para ello, entre éstos, conocimientos y confianza.

Por último, la identificación de las fuerzas, su equilibrio y las estrategias posibles son un estímulo del cambio mismo, en particular, cuando se tiene la influencia del líder. Una estrategia para consolidar el recongelamiento es construir una creciente coalición de colaboradores al tiempo que se crea una visión futura a partir de la iniciativa de cambio.

Notas

¹ Para Smith (2001) esta noción es un sistema integrado por todo el trabajo de Lewin, que se compone de cuatro elementos: teoría del campo, dinámica de grupos, investigación y acción, y el modelo de tres etapas.

² De acuerdo con Bass (1985) este liderazgo tiene cuatro componentes: *i*) influencia idealizada que sirve como rol modelo para los seguidores; *ii*) motivación inspiracional, con la que inspira a las personas a su alrededor al dar significado tanto a lo que hacen, como al cambio; *iii*) estimulación intelectual, para fomentar a los seguidores a innovar, cuestionar supuestos, enfrentar situaciones desde enfoques distintos, etcétera y, *iv*) consideración individualizada, que implica atención especial a las necesidades de cada seguidor en términos de su propio desarrollo.

³ Nelson y Quick (2011: 598-599) consideran que la cultura organizacional tiene cuatro funciones: proporciona un sentido de identidad, incrementa el compromiso, refuerza los valores or-

ganizacionales y sirve como mecanismo de control para difundir y compartir comportamientos.

⁴ Cabe señalar que los procesos humanos más importantes en una organización son: comunicación e información; integración y trabajo en equipo; delegación de actividades; motivación y reconocimiento; creatividad e innovación; capacitación y desarrollo humano; toma de decisiones; y, liderazgo.

⁵ La organización opera a través de dos programas orientados al empoderamiento de mujeres y niños con menores recursos. En ambos casos busca desarrollar habilidades para el emprendimiento e innovación.

⁶ La investigación completa, consiste además, en la evaluación de la percepción de los colaboradores del proceso, y resultados de la iniciativa de cambio mediante la aplicación de cuestionarios. Esta etapa de la investigación se realizará un año después de considerarse terminada la fase de recongelamiento, y sirve como herramienta de monitoreo del proceso de cambio en la organización.

⁷ Alternativamente, es posible no calificar la relevancia de las fuerzas en el campo y seguir un enfoque sistémico en el que cada una de ellas tiene la misma importancia. En cualquier caso, la propuesta de análisis de Lewin se caracteriza por la subjetividad en la elección de los componentes. Una bondad de priorizar fuerzas es la posibilidad de establecer un enfoque estratégico ante la escasez de recursos de la organización.

⁸ Se trató de un análisis de contenido primario, donde la fuente de información es directamente el individuo dentro de la organización. Es un análisis de carácter descriptivo, ya que se busca identificar y describir algunos valores y actitudes en el grupo de estudio.

⁹ En el análisis individual de la herramienta aplicada fue posible identificar un total de 21 fuerzas impulsoras y 12 obstaculizadoras.

Fuentes bibliográficas

Bartol, Kathryn y David Martin (1998), *Management*, Boston, McGraw Hill.

Bass, Bernard (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Nueva York, Free Press.

- Beerel, Annabel (2009), *Leadership and change management*, Londres, SAGE Publications.
- Berg, Bruce (2004), *Qualitative research methods for social sciences*, Los Angeles, Pearson.
- Carreras, Ignasi, Amy Leaverton y Maria Sureda (2009), *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*, México, Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Conner, Daryl (1998), *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail*, Chichester, Wiley and Sons.
- Cook, Sarah, Steve Macaulay y Hilary Coldicott (2004), *Change management excellence: Using the four intelligences for successful organizational change*, Londres, Kogan Page.
- Cummings, Thomas y Worley Christopher (2007), *Desarrollo organizacional y cambio*, México, Cengage.
- Hall, Richard (1983), *Organizaciones. Estructura y proceso*, México, Prentice-Hall.
- Holbeche, Linda (2006), *Understanding change: Theory, implementation and success*, Oxford, Elsevier.
- Howarth, Mark y Alannah Rafferty (2009), *Transformational leadership and organizational change*, Nueva York, Academy of Management Proceedings.
- Iles, Valerie y Kim Sutherland (2001), *Organizational change: A review for health care managers, professionals and researchers*, Londres, National Coordinating Centre for NHS.
- Jones, Gareth (2005), *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*, México, Pearson.
- Lewin, Kurt (1951), *Field theory in social science*, Londres, Tavistock Publications.
- Lewis, David (2001), *The management of non-governmental development organizations. An introduction*, Nueva York, Routledge.
- MacGregor, James (1978), *Leadership*, New York, Harper and Row.
- Myers, Michael (2013), *Qualitative research in business and management*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Northouse, Peter (2010), *Leadership. Theory and practice*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Rees, Gary y David Hall (2010), "Managing Change", en Rees, Gary y Ray French (eds.), *Leading, managing and developing people*, Londres, CIPD Publications.
- Robbins, Stephen (1993), *Organizational theory: Structure, design, and application*, Nueva Jersey, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen (2003), *Organizational behavior*, Nueva Jersey, Prentice Hall.
- Schein, Edgar (2004), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, John Wiley.
- Scott, John (1964), "The theory of organizations", en Faris, Robert (Ed.) *Handbook of Modern Sociology*, Chicago, Rand McNally Publishers.
- Poole, Marshall y Andrew Van de Ven (Eds.) (2004), *Handbook of organizational change and innovation*, New York, Oxford Press.

Publicaciones periódicas

- Bass, Bernard (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Holanda, septiembre.
- Bozak, Marilynn (2003), "Using Lewin's Force Field Analysis in Implementing a Nursing Information System", en *Computers, Informatics, Nursing*, Estados Unidos, abril.
- Burnes, Bernard (2004), "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", en *Journal of Management Studies*, Inglaterra, septiembre.
- Burnes, Bernard y Bill Cooke (2013), "Kurt Lewin's Theory: A Review and Re-evaluation", en *International Journal of Management Reviews*, Inglaterra, octubre.
- Curtis, Elizabeth y Patricia White (2002), "Resistance to Change: Causes and Solutions", en *Nursing Management*, Inglaterra, marzo.
- Del Val, Manuela y Clara Fuentes (2003), "Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study", en *Management Decision*, Inglaterra, enero-febrero.
- Hossan, Chowdury (2015), "Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian Lo-

cal Government”, en *International Journal of Business and Management*, Canadá, junio.

Kaminski, June (2011), “Theory Applied to Informatics. Lewin’s Change Theory”, en *Canadian Journal of Nursing Informatics*, Canadá, invierno.

Kritsonis, Alicia (2005), “Comparison of Change Theories”, en *International Journal of Scholarly Academic Intellectual*, Estados Unidos, enero.

Martens, Kerstin (2002), “¿Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, Estados Unidos, septiembre.

Medley, Barbara y Obasi Akan (2008), “Creating Positive Change in Community Organizations: A Case for Rediscovering Lewin”, en *Nonprofit Management and Leadership*, Estados Unidos, junio.

Morris, Tessa (2000), “For and Against NGOs”, en *New Left Review*, Londres, marzo-abril.

Nemanich, Louise y Robert Keller (2007), “Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees”, en *The Leadership Quarterly*, Estados Unidos, junio.

Petrescu, Ramona (2010), “Organizational Change Process. Steps to a Successful Change”, en *Annals of University of Craiova. Economic Sciences Series*, Rumania, agosto-septiembre.

Ragsdell, Gillian (2000), “Engineering a Paradigm Shift? A Holistic Approach to Organizational Change Management”, en *Journal of Organizational Change Management*, Holanda, marzo-abril.

Raineri, Andres (2001), “Administración del Cambio Organizacional en Empresas Chilenas”, en *Estudios de Administración*, Chile, julio-diciembre.

Saari, Lise y Timothy Judge (2004), “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, en *Human Resource Management*, Estados Unidos, noviembre.

Schein, Edgar (1996), “Kurt Lewin’s Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Towards a Model of Management Learning”, en *Systems Practice*, Estados Unidos, febrero.

Tehubijuluw, Florentina (2014), “The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance Through Workers Job”, en *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Singapur, diciembre.

Valderrama, Ana, Omar Neme, Guillermo Velázquez e Irving Rosales (2015), “Leadership and Social Capital in CSO in Mexico”, en *Assonance*, Francia, junio.

Weick, Karl y Robert Quinn (1999), “Organizational Change and Development”, en *Annual Review of Psychology*, Estados Unidos, febrero.

Weierter, Stuart (1997), “Who Wants to Play ‘Follow the Leader’? A Theory of Charismatic Relationships Based on Routinized Charisma and Follower Characteristics”, en *Leadership Quarterly*, Estados Unidos, Agosto.

Otras fuentes

Smith, Mark (2001), “Kurt Lewin: Groups, experiential learning and action research”, *The encyclopedia of informal education*, <http://infed.org/mobi/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/>.