

ENTORNO, ANÁLISIS Y CAMBIO: UNA TRICOTOMÍA SIMPLIFICADA PARA ENTENDER A LAS ORGANIZACIONES

Ing. Adrián Orozco Lechuga
Universidad Autónoma de Yucatán
orozco.lechuga@hotmail.com
México
[Orcid ID](#)

Dra. Teresita de Jesús Sabido Domínguez
Universidad Autónoma de Yucatán
tere.sabido@correo.uady.mx
México
[Orcid ID](#)

Recepción: 18 de noviembre del 2020. Aceptación: 25 de febrero del 2021.

Gestión de Organizaciones
Artículo de Revisión

Resumen

La importancia de las organizaciones, cuya característica más distintiva es su ubicuidad, es que son medios y actores colectivos a la vez. Sin embargo, por su propia naturaleza, los fenómenos de la organización son variados y multicausales. Al respecto, existen diferentes visiones teóricas que también ofrecen distintas y varias explicaciones a un mismo problema, pero no deben considerarse enfoques contradictorios, ni como correctos o incorrectos, sino como auxiliares y complementarios. La riqueza de la teoría organizacional debe permitir establecer una relación funcional entre las condiciones del ambiente o entorno y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar los objetivos de la organización. Ante las heterogéneas vertientes para estudiar a las organizaciones, en este artículo se presenta una concepción tricotómica, bajo un enfoque teórico, que simplifica la comprensión de las organizaciones para entenderlas y concebir un panorama amplio de los acontecimientos organizacionales. Primeramente, se discute el entorno organizacional concebido como un medio ambiente con tres ámbitos: el social, el económico y el político. Posteriormente, el análisis organizacional se concibe desde

tres niveles distintos, que son el psicosocial, el organizacional o estructural y el ecológico. Por último, el cambio organizacional se visualiza bajo un modelo clásico y ampliamente citado en la literatura: el modelo trifásico de Kurt Lewin, que propone descongelar, mover o cambiar y volver a congelar a la organización en un nuevo estado. Finalmente, se concluye que simplificar no significa amputación ni omisión, sino la idealización arbitraria como un recurso poderoso para conceptualizar la gestión y el cambio en las organizaciones.

Palabras clave: Organizaciones; entorno organizacional; análisis organizacional; cambio organizacional; gestión.

**ENVIRONMENT, ANALYSIS, AND
CHANGE: A SIMPLIFIED TRICHOTOMY
FOR UNDERSTANDING ORGANIZATIONS**

**ENVIRONNEMENT, ANALYSE ET
CHANGEMENT : UNE TRICHOTOMIE
SIMPLIFIÉE POUR COMPRENDRE LES
ORGANISATIONS**

Abstract

The importance of organizations, whose most distinctive characteristic is their ubiquity, is that they are means and collective actors at the same time. However, due to their very nature, organizational phenomena are varied and multi-causal. In this regard, different theoretical views also offer different and various explanations to the same problem. However, they should not be considered contradictory approaches, or as correct or incorrect, but auxiliary and complementary. The abundance of organizational theory should allow a functional relationship between the conditions of the environment and the appropriate administrative techniques to achieve the organization's objectives to be established. Faced with the heterogeneous aspects to study organizations, this article presents a trichotomic conception, under a theoretical approach, which simplifies the understanding of organizations to understand them and

Résumé

L'importance des organisations, dont le trait le plus distinctif est leur ubiquité, est qu'elles sont à la fois des acteurs médiatiques et collectifs. Cependant, de par leur nature même, les phénomènes organisationnels sont variés et multi-causaux. À cet égard, il existe différentes visions théoriques qui offrent également des explications différentes et variées au même problème, mais elles ne doivent pas être considérées comme des approches contradictoires, ni comme bonnes ou mauvaises, mais comme auxiliaires et complémentaires. La richesse de la théorie organisationnelle devrait permettre d'établir une relation fonctionnelle entre les conditions de l'environnement et les techniques administratives appropriées pour atteindre les objectifs de l'organisation. Compte tenu de l'hétérogénéité des approches de l'étude des organisations, cet article présente une conception trichotomique, dans le cadre

conceive a broad panorama of organizational events. First, the organizational environment, conceived as an environment with three ambits, is discussed: social, economic, and political. Subsequently, the organizational analysis is conceived from three different levels: psychosocial, organizational or structural, and ecological. Finally, organizational change is visualized under a classic model widely cited in the literature: Kurt Lewin's three-phase model, which proposes to unfreeze, move or change, and re-freeze the organization in a new state. Finally, it is concluded that simplifying does not mean eliminating or omitting, but rather an arbitrary idealization as a powerful resource to conceptualize management and change in organizations.

Keywords: Organizations; organizational environment; organizational analysis; organizational change; management.

d'une approche théorique, qui simplifie la compréhension des organisations pour les appréhender et concevoir une image large des événements organisationnels. Tout d'abord, l'environnement organisationnel est abordé, conçu comme un environnement comportant trois domaines : social, économique et politique. Par la suite, l'analyse organisationnelle est conçue à partir de trois niveaux différents, à savoir le niveau psychosocial, le niveau organisationnel ou structurel et le niveau écologique. Enfin, le changement organisationnel est visualisé selon un modèle classique et largement cité dans la littérature : le modèle en trois phases de Kurt Lewin, qui propose de dégeler, de déplacer ou de changer et de régler l'organisation dans un nouvel état. Enfin, il est conclu que la simplification ne signifie pas l'amputation ou l'omission, mais l'idéalisation arbitraire comme une ressource puissante pour conceptualiser la gestion et le changement dans les organisations.

Mots clés: Organisations; environnement organisationnel ; analyse organisationnelle ; changement organisationnel ; management.

Introducción

Las organizaciones están en todas partes; son una materia inmensa y nadie puede conocerlas en su totalidad. Lo que sí se puede hacer es explorarlas. Sin embargo, la exploración de las organizaciones, como cualquier empresa humana, es una actividad impulsada por personas y está igualmente sujeta a estilos y gustos personales. Además, está la cuestión del tiempo, o mejor dicho de la época, ya que el concepto contemporáneo de organización no corresponde con exactitud al concepto que se tenía al final del siglo XIX o a comienzos del siglo XX, ni qué decir de lo que puede considerarse como una organización de la Edad Media o de siglos anteriores, incluso antes de Cristo.

Lo que sí se puede afirmar es que las organizaciones siempre han estado presentes en la historia del hombre. Las organizaciones son producto del hombre, y así como el hombre, las organizaciones evolucionan. En biología, evolución es sinónimo de cambio; así como los seres vivos, todas las organizaciones cambian. En el mismo sentido, las organizaciones también tienen un ciclo de vida semejante al de los seres humanos: nacen, crecen, se reproducen y mueren. El ciclo de una organización, considerado como un intervalo de tiempo, está compuesto por una serie de cambios que la organización experimenta a lo largo de su vida. Desde luego, no debe caerse en la tentación de dotar de vitalismo a las organizaciones ni se debe abusar de la analogía organísmica que pretende vincular biología con sociología; aunque las organizaciones “son sin lugar a dudas uno de los inventos sociales más exitosos de todos los tiempos” (Scott, 2005, p. 441).

¿Pero qué es una organización? Brevemente, se puede decir que una organización es una totalidad, un todo con partes o componentes que interactúan todo el tiempo (Burke, 2018). Sin embargo, “el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días” (Daft, 2011, p. 10). Pero, sin duda, lo más importante es que las organizaciones se tratan de personas en interacción.

En ese sentido, para Hitt, Black y Porter (2006, p. 8) las organizaciones son “conjuntos interrelacionados de individuos y grupos que buscan alcanzar metas comunes, a través de funciones diferenciadas y coordinadas de manera intencional”. Por su parte, Jones (2008, p. 2) señala que “una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas”. Las definiciones teóricas son muchas y variadas.

Para un entendimiento mayor de las organizaciones, es necesario contemplar las perspectivas teóricas que contribuyen a delimitar su estudio y análisis, así como establecer conceptos fundamentales para comprender el contexto y el entorno de una organización. Pero adentrarse al estudio de las organizaciones puede ser una tarea tan retadora como abrumadora debido a la abundante y variada literatura al respecto, además de los muchos tipos de organizaciones que existen. ¿Por dónde comenzar? Una respuesta sensata es que se debe comenzar por la teoría.

Algo importante a considerar es que, cualesquiera que sean los supuestos que una teoría pueda adoptar, cualquiera que sea el enfoque que tenga, todas las teorías de la organización se enfrentan a tres consideraciones principales: personas, espacio y tiempo. Estos tres términos son fundamentales para cualquier ciencia humana porque la vida social está compuesta de personas que existen a través del espacio y el tiempo (Poole y Van de Ven, 2004). Esto ha sido cierto a lo largo de la historia de la humanidad.

Ahora bien, en concordancia con su título, el contenido de este trabajo tiene como objetivo centrar la atención en tres aspectos básicos sobre la teoría de la organización: (1) las perspectivas teóricas que contribuyen a delimitar el estudio y análisis de las organizaciones; (2) presentar conceptos fundamentales para comprender el contexto y el entorno organizacional, y (3) renovar el interés en un modelo básico pero poderoso para concebir y gestionar el proceso de cambio en las organizaciones.

¿Por qué tres aspectos en específico, y no más o menos? ¿Qué tal dos o cuatro? En primer lugar, el tres parece ser un número que se presenta con frecuencia en la historia de la

humanidad. Por ejemplo, en la religión católica, la Santísima Trinidad, representada por el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo, es el dogma central de la naturaleza de Dios. También, siguiendo a la tradición cristiana, y según el evangelio de Mateo, los Reyes Magos de Oriente eran tres. Otro ejemplo se presenta en el descubrimiento de América: Cristóbal Colón cruzó el Atlántico en tres naves marítimas cuyos nombres se aprenden desde edad preescolar. En física, un ejemplo sobresaliente sería la terna de leyes que en materia de mecánica clásica planteó Isaac Newton: la ley de inercia, la ley que relaciona fuerza y aceleración, y la ley de acción y reacción. Un último ejemplo es, dejando al plasma a un lado, los tres estados conocidos de agregación de la materia. Los ejemplos de tercias o tricotomías son abundantes.

Por otra parte, que es en realidad la más importante, está el hecho de volver algo más sencillo y más fácil para su comprensión: la simplificación. La comprensión simplificada de las organizaciones ayuda a entenderlas rápidamente y concebir un panorama amplio de los acontecimientos organizacionales.

Entonces, sin más digresión, a continuación, se presenta una tricotomía que, desde una perspectiva teórica, puede ser adecuada como guía básica para entender a una organización y, de manera simplificada, conceptualizar el entorno, el análisis y el cambio en las organizaciones con el fin de entenderlas, gestionarlas y detectar oportunamente posibilidades de cambio, desarrollo e innovación.

El entorno de las organizaciones

El concepto de entorno se refiere al conjunto de factores y fuerzas que afectan el desempeño de la organización; el entorno se puede conceptualizar como el medio ambiente de las organizaciones, es decir, el espacio en el que se desarrollan. A su vez, el entorno puede, por cierto tiempo, favorecer a las organizaciones, pero el entorno es cambiante y está lleno de incertidumbre, por lo que muchas veces el entorno puede ser adverso y, en consecuencia, perjudicial para las organizaciones. Por lo tanto, es preciso señalar que el entorno ejerce una gran influencia para el desarrollo de las organizaciones y, simultáneamente, también representa peligros y riesgos.

Zimmermann (2011) indica que los entornos organizacionales son dinámicos, y la velocidad del cambio ambiental, así como su dirección, a menudo es difícil de anticipar. El mismo autor señala que para sobrevivir a largo plazo, las organizaciones deben ser capaces de hacer frente con éxito a un entorno cambiante. Una apreciación interesante es la que hacen Robbins y Coulter (2014), quienes señalan que los grupos de interés son cualesquiera instancias que participen en el entorno de la organización y se vean afectadas por las decisiones y acciones de ésta. Análogamente, lo anterior lleva a plantear que, sin duda, las variaciones del entorno tendrán repercusión en los grupos de interés de las organizaciones.

Aunque el concepto de entorno organizacional puede extenderse enormemente al considerar posibles macroentornos, microentornos, subentornos, entornos paralelos, entornos internos, entornos externos, etcétera, para Montañés (2012), todas las organizaciones viven en un entorno definido por tres ámbitos: social, económico y político. Esta concepción tricotómica es sintética y clara para el análisis, así como para “hacer un mapa del entorno para saber qué hay en él” (Chiavenato, 2009, p. 75).

Entorno social

Es un entorno que se constituye de elementos sociales y culturales como son, por ejemplo, valores, actitudes y tradiciones, así como la conducta y las preferencias de los miembros de la organización o bien de quienes interactúan con ella (Robbins y Coulter, 2014; Robbins y Judge, 2009). Principalmente, este entorno contempla los aspectos sociodemográficos y las características culturales de las colectividades donde opera la organización (Hitt et al., 2006). Se debe destacar que los valores sociales y culturales son fundamentales para todas las organizaciones.

Contemplar lo que ocurre en el entorno social permite conocer cómo se afectan tanto los insumos como los productos de la organización, porque una característica del comportamiento social es la reciprocidad que existe entre sus miembros en cuanto a beneficios y perjuicios comunes. No es temerario afirmar que todas las organizaciones surgen con un fin social, cualquiera que sea. Tampoco es trivial señalar que toda organización debe orientarse a un

beneficio social, de lo contrario se arriesga a la irrelevancia y a su posible extinción. Dado que las organizaciones son personas en interacción, entonces su entorno social es primordial.

En términos amplios, el gran entorno social se compone de personas que requieren bienes y servicios que ofrecen las organizaciones; sin embargo, la variabilidad de este entorno se liga a cambios sociales que en muchas ocasiones pueden distinguirse con antelación debido que los cambios en la sociedad no son espontáneos, siempre son graduales y suelen dar avisos que las organizaciones pueden observar como alertas para tomar precauciones y decisiones.

Entorno económico

Dentro de este entorno se encierran las variables que pueden alterar los precios de los bienes y servicios, tales como la inflación, el ingreso *per cápita*, cambios de la población económicamente activa, las oscilaciones de los mercados bursátiles y, en general, las varias etapas de los ciclos económicos (Robbins y Coulter, 2014). También es un entorno que se refiere al conjunto de todos los factores económicos que influyen en los hábitos de compra de los consumidores y, por lo tanto, afectan el rendimiento de una organización, sea lucrativa o no. Indudablemente, el entorno económico permea a las organizaciones y a la sociedad en su conjunto, tal como lo ha expuesto la pandemia que actualmente azota al mundo.

Las organizaciones, independientemente de sus características estructurales o culturales, se desarrollan en un entorno económico compuesto de variables que no controlan, como lo son, por ejemplo, la cotización de divisas, las tasas de interés internacionales, los aranceles tributarios, la inflación, además de situaciones extremas con baja probabilidad de ocurrencia pero que son posibles, como el caso de la pandemia que hoy afecta la economía mundo. Para Montañés (2012, p. 13), “el entorno económico es el más identificado y reconocido, en general, por todo tipo de organizaciones”. Ciertamente, la economía juega un papel dominante en los bienes servicios que nos ofrecen las organizaciones.

Sin embargo, las distintas variables económicas del entorno difieren en su grado de afectación a las organizaciones. Lo que define cuáles ejercen mayor o menor influencia es la naturaleza de la actividad principal de la organización (Hitt et al., 2006). Es evidente que las

organizaciones están correlacionadas con el entorno económico, pero con heterogeneidad en fuerza, sentido y forma.

Adicionalmente, debe considerarse que el entorno económico es análogo a las organizaciones debido a que también cambia y se transforma con el tiempo. La economía no es constante; su dinámica y las condiciones presentes no son estrictas predictoras de condiciones futuras. La variabilidad de la actividad económica tiende a ser cíclica, por lo que prestar atención a las oscilaciones de la economía son determinantes para el devenir de las organizaciones.

Entorno político

Sin duda, este es el entorno más determinante en la vida de las organizaciones, particularmente aquellas con ánimo de lucro. Vivimos en un mundo regido por leyes y reglamentos que se diseñan e imponen desde los ámbitos legislativos y gubernamentales. El componente político se vincula con lo legal porque tiene relación con las leyes federales, estatales y locales de cada país, así como con las legislaciones nacionales e internacionales; incluye las condiciones políticas y el nivel de estabilidad social de las naciones (Robbins y Coulter, 2014). Todas las organizaciones son reguladas por leyes, sin excepción.

Si bien el marco legal delimita lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no, las leyes también son capaces de generar tanto retos como oportunidades (Hitt et al., 2006). En ese sentido, Jones (2008) señala que los entes gubernamentales procuran que las organizaciones rivalicen dentro de un ambiente de competencia libre y justa; el mismo autor apunta que, en un escenario ideal, todo gobierno favorece la estandarización de leyes y reglamentos para que se apliquen con imparcialidad y así ninguna empresa obtenga una ventaja competitiva injusta.

Por otra parte, en países o regiones que sufren inestabilidad política, las inversiones, tanto nacionales como extranjeras, se ralentizan o se detienen. Por ejemplo, debido a una crisis gubernamental o al estallido de una guerra, el comercio y el consumo de un país padece consecuencias negativas que inhiben y hasta paralizan a las organizaciones. Está claro que un aspecto fundamental para la existencia de todas las organizaciones es la estabilidad política del país.

También están las cuestiones referentes a la ideología y personalidad de los gobernantes, así como de sus simpatizantes y aliados políticos. Son innumerables los actos de violencia que los cambios de gobierno han provocado a lo largo de la historia. Los disturbios y las revueltas son indeseables para la sociedad. En el mismo sentido, los periodos electorales siempre están impregnados de incertidumbre para las organizaciones porque todo cambio de gobierno conlleva vicisitudes tanto positivas como negativas.

Todos los anteriores son factores que forman parte del entorno político de las organizaciones, entorno cuya dimensión marca el destino de toda organización.

El análisis de las organizaciones

Muchos estudios sobre la gestión y el cambio organizacional se han acercado a las organizaciones desde diferentes niveles de investigación, como por ejemplo el individuo, el grupo, la organización o toda una industria. Es decir, la investigación organizacional se concentra en las decisiones y el comportamiento a nivel individual, grupal y organizacional (Zimmermann, 2011). Lo anterior tiene sentido puesto que una organización es un conjunto de individuos que se agrupan en un ente organizacional abstracto, y cuyo propósito teórico es alcanzar un beneficio colectivo.

Aunque no todas las organizaciones persiguen fines de lucro, la influyente obra de McGregor (1994) expone que una de las principales metas las empresas es la orientación del esfuerzo humano para alcanzar objetivos económicos; al mismo tiempo, el autor también ofrece un aporte teórico para estudiar y comprender la conducta y el comportamiento de las personas en las organizaciones, haciendo énfasis en que no puede concebirse un lado humano de las organizaciones sin la participación de los individuos que la conforman.

En un sentido similar, Scott y Davis (2007) exponen que el nivel de análisis en las organizaciones está determinado por la naturaleza de la variable dependiente, que es el objeto del análisis teórico; es decir, si se presta atención primaria al comportamiento de los individuos, de las organizaciones o de los sistemas de las organizaciones. Por lo tanto, para ambos autores, existen tres niveles de análisis básicos: el psicosocial, el organizacional y el ecológico.



Los tres niveles de análisis mencionados representan otra tricotomía importante para la teoría organizacional.

Nivel psicosocial

Se centra en el comportamiento de los individuos o las relaciones interpersonales que involucran a los sujetos participantes dentro de las organizaciones. En este nivel, las características de la organización se consideran contexto o entorno y se intenta explorar su impacto en las actitudes o el comportamiento de los individuos.

Aquí cobran importancia las características que poseen los individuos, y específicamente “dos características individuales, los valores y la personalidad, juegan un papel importante en el comportamiento ético de la gente” (Robbins y Coulter, 2014, p. 137). El aspecto ético no es trivial, es relevante la ética o la moral de los integrantes de la organización, entendiéndose la moral no como un estado de ánimo sino como un valor sinónimo de ética, porque define el comportamiento deliberado de las personas para juzgar con rectitud y acierto.

Además, tampoco es trivial afirmar que una organización es, básicamente, un conglomerado de individuos que, con un fin específico, interactúan en un tiempo y lugar determinados. Por lo tanto, el ingrediente nuclear de toda organización es el individuo porque “las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones” (Chiavenato, 2009, p. 5).

En este nivel también cobran relevancia las normas organizacionales, que son estándares compartidos por el grupo y que regulan la conducta de sus miembros individuales (Hitt et al., 2006), y va de la mano con la cultura organizacional, la cual se puede conceptualizar como el conjunto de valores que comparten los miembros de una organización (Jones, 2008).

Nivel organizacional o estructural

Se enfoca en las características o procesos estructurales de las organizaciones, y la principal preocupación es explicar las características de estructura y procesos sociales que caracterizan a la organización. Este nivel se centra en las diversas subunidades que componen

la organización como, por ejemplo, grupos de trabajo o departamentos, pero también examina componentes analíticos como son la especialización o jerarquía que caracterizan la estructura y las rutinas operativas de las organizaciones.

Robbins y Coulter (2014) indican que el diseño estructural de la organización puede influir en el comportamiento de sus miembros ya que las estructuras organizacionales sin vacilaciones ni ambigüedades son aquellas que, mediante la imposición de reglas normativas formales y bien establecidas, procuran el buen comportamiento organizacional.

Si las organizaciones son entidades compuestas de individuos que interactúan entre sí, necesariamente debe existir una configuración estructural que distribuya y especifique los espacios y las modalidades de interacción dentro del entramado organizacional. Como lo expone Mintzberg (1991, p. 7): “la estructura involucra dos requerimientos fundamentales: la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas”.

En el mismo sentido, para que sean eficaces, las organizaciones necesitan estructurar grupos del tamaño apropiado para realizar sus tareas y lograr una mezcla suficiente de destrezas y experiencias (Hitt et al., 2006; Robbins y Judge, 2009). A su vez, Daft (2011) considera que el rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también pueden contribuir a una mayor eficiencia, lo que generalmente suele traducirse como una mejora en los resultados de la organización.

Nivel ecológico

Se orienta a las características o acciones de la organización vista como una entidad colectiva que opera en un sistema más amplio de relaciones. En este nivel, el análisis examina la relación entre una organización específica y el entorno que la rodea. Esta relación simbiótica entre las organizaciones con su medio ambiente es lo que constituye la incertidumbre del entorno organizacional.

La incertidumbre del entorno puede conceptualizarse como “el grado de complejidad más el grado de cambio que existe en el ambiente externo de una organización” (Wheelen

y Hunger, 2007, p. 72). Para Chiavenato (2009), desde la óptica de los recursos humanos, incertidumbre es lo experimentan las personas en situaciones de cambio rápido e imprevisto en las organizaciones.

Al respecto, desde la perspectiva de la ecología poblacional, Daft (2011) expone que el entorno es un determinante importante del éxito o el fracaso de una organización debido a que las organizaciones deben satisfacer una necesidad en el entorno o serán eliminadas por selección.

Por su parte, Zimmermann (2011) explica que la examinación ecológica de las organizaciones se vincula con la biología evolutiva asumiendo que una población evoluciona por selección darwinista, lo que significa que los miembros de la organización no pueden planificar y ejecutar cambios fácilmente; la ecología organizacional es un punto de vista que también forma parte de lo que podría denominarse imperativo ambiental.

El cambio en las organizaciones

Puede decirse que el cambio organizacional es un fenómeno tan multifacético que cada intento es necesariamente limitado, pero al unir puntos de vista parciales puede surgir una comprensión más amplia (Burke, 2018; Poole y Van de Ven, 2004). La necesidad de cambiar es una realidad para las organizaciones, es parte de su naturaleza predominantemente dinámica. Ya sea deliberado o forzado, el cambio siempre está sucediendo en las organizaciones.

Para Auster, Wylie y Valente (2005), los desafíos del cambio en una organización pueden incluir, por ejemplo, aumentar el número de clientes, expandirse a nuevos mercados o la innovación de productos. Independientemente, para cambiar se requiere encontrar un enfoque para abordar los desafíos de cambio inmediatos y desarrollar las capacidades de cambio a largo plazo, y ese enfoque debe sustentarse en el repertorio que ofrece el conjunto de teorías de la organización.

Indudablemente, estudiar el cambio en las organizaciones involucra a muchos campos de estudio como son, por ejemplo psicología, sociología, ciencias políticas, economía, ingeniería

y antropología. La teoría organizacional se encuentra en la encrucijada de muchas disciplinas y áreas de conocimiento.

El equilibrio es un estado casi siempre ausente en las organizaciones debido a las fuerzas que empujan el cambio, por una parte, y las fuerzas que se resisten al cambio al intentar mantener el estado presente de la organización, por la otra; la inercia siempre está presente en cualquier intento de cambio organizacional. Para trabajar con tales fuerzas y lograr el cambio en las organizaciones, uno de los marcos de referencia más perdurable, sencillo y general del proceso del cambio fue propuesto por el psicólogo Kurt Lewin (Hitt et al., 2006).

Lewin expresó el fenómeno del cambio organizacional en su teoría de la fuerza de campo (Hellriegel y Slocum, 2009; Senior y Fleming, 2006; Koontz, Weihrich y Cannice, 2008), donde sugiere que un equilibrio se mantiene por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. La idea general es que, al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras, lo que puede producir algún movimiento, pero por lo común también incrementa la resistencia al fortalecer las fuerzas restrictivas.

Alternativamente, otro enfoque, uno que casi siempre resulta más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir hacia un nuevo nivel de equilibrio organizacional. En las organizaciones, un cambio de políticas tiene menos resistencia cuando los afectados por él participan en el cambio. La socialización del cambio en la organización puede facilitar la transición.

Abundado sobre las características del modelo de Lewin, Jones (2008) señala que, desde un punto de vista secuencial, la implementación del cambio es un proceso sucesivo de tres pasos: (1) descongelar la organización de su estado actual, (2) mover o hacer el cambio y (3) volver a congelar la organización en su nuevo estado. Este simple y útil proceso tricotómico se explica a continuación.

Descongelar

El primer paso para descongelar a la organización requiere que los altos mandos reflexionen sobre la existencia de una problemática que necesita solución; se debe reconocer la necesidad de algún tipo de cambio para atacarla y darle solución. Admitir la necesidad de cambio surge porque alguien percibe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la organización.

Lewin argumentaba que a menos que deshagamos o “descongelemos” los viejos patrones que predominan en una organización, será difícil cambiar hacia algo nuevo; desde la perspectiva de Lewin, cambiar hacia algo nuevo requiere deshacer o descongelar algo viejo (Hitt et al., 2006; Robbins y Judge, 2009). Esta primera etapa del modelo se trata de comenzar a abandonar el estado actual de las cosas, es decir, de la situación presente, para transitar a la situación deseada en la organización.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), el estado actual se considera el punto de equilibrio de la organización, y los autores exponen que “para alejarnos de él es preciso ‘descongelarnos’; por lo tanto, dicha acción puede considerarse como un preparativo para realizar un cambio necesario” (p. 189). Por su parte, Senior y Fleming (2006) exponen que el descongelamiento se consigue ya sea aumentando los factores de impulso o disminuyendo los factores restrictivos, en otras palabras, se trata de terminar con las inercias que perjudican a la organización ya que, por su naturaleza, son fuerzas que oponen resistencia al cambio.

Por otro lado, esta primera etapa, descongelar, crea la motivación para el cambio, ya que, si las personas se sienten incómodas con la situación actual en la organización, pueden ver y respaldar la necesidad del cambio (Koontz et al., 2008). Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) consideran que es posible descongelar las cosas introduciendo información para mostrar las discrepancias entre las conductas deseadas y las que en la actualidad exhiben los integrantes de la organización. El contraste entre escenarios deseables y reales puede catalizar el cambio en la organización.

Mover o cambiar

Esta segunda etapa puede concebirse como el cambio organizacional en sí, y “éste puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva distinta” (Koontz et al., 2008, p. 378). Una vez que las viejas formas se descongelan, la organización se podrá mover para realizar los cambios necesarios. Para un administrador, por ejemplo, el movimiento implicaría cambios en sus percepciones, en sus actitudes, en su enfoque de toma de decisiones, en su estilo de comunicación, etcétera (Hitt et al., 2006).

Por su parte, para Hellriegel y Slocum (2009), este segundo paso lleva el comportamiento organizacional a otro nivel debido a que implica desarrollar nuevas conductas, nuevos valores y renovadas actitudes por medio de cambios en las estructuras y los procesos organizacionales. Cambio es transformación, cambio es renovación. El lado humano de las organizaciones (McGregor, 1994) es parte necesaria en el proceso de cambio.

Algo a considerar es que, en todas las organizaciones, siempre existen fuerzas que naturalmente se oponen al cambio. Al respecto, Lewin advierte que la resistencia al cambio rápidamente provocará que la organización y sus integrantes regresen a la antigua forma en que hacían las cosas a menos que se tomen medidas activas para volver a congelarla con los cambios en su lugar (Jones, 2008). Por consiguiente, una vez que se ha logrado el descongelamiento, es preciso poner en práctica el cambio (Robbins y Coulter, 2014; Senior y Fleming, 2006); su mera introducción no garantiza que el cambio se afianzará: se requiere que la nueva situación se “recongele”, que sea “congelada de nuevo” para que pueda perdurar al paso del tiempo.

Volver a congelar

En esta tercera y última etapa, “recongelar” en el modelo de Lewin significa estabilizar el comportamiento organizacional en un nuevo estado de equilibrio. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) consideran que “volver a congelar” se logra empleando mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado de la organización, como la cultura organizacional, las normas, las políticas y las estructuras.

Volver a congelar “es el proceso de reforzar el cambio con la finalidad de que se convierta en algo establecido” (Hitt et al, 2006, p. 49). Esta última fase implica supervisar el cambio para observar si se obtienen los resultados deseados que se anticiparon. Cuanto mayor sea el éxito del cambio, mayor deberá ser la exigencia en la fase de “recongelamiento”, hasta lograr que el cambio se convierta en algo establecido.

Para Chiavenato (2009), esta última etapa “significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma” (p. 411). En el mismo sentido, Bateman y Snell (2009, p. 663) son contundentes: “el recongelamiento significa el fortalecimiento de los nuevos comportamientos que apoyan el cambio”. Esta tercera etapa pretende que las nuevas prácticas y el nuevo comportamiento organizacional sean adoptadas e incorporadas emocionalmente en la organización (Newstrom, 2011).

Otros autores señalan que, si este último paso no se lleva a cabo, aumentan las probabilidades de que los integrantes de la organización regresen al antiguo estado de equilibrio, es decir, a sus antiguas prácticas o comportamientos de la primera etapa o fase del modelo (Robbins y Coulter, 2014). Por consiguiente, volver a congelar es estabilizar la nueva situación mediante el refuerzo de los comportamientos recién adquiridos.

Conclusión

El 2020 fue un año de cambio no planeado en todo el mundo. La pandemia que azotó y sigue azotando a la humanidad tiene pocos precedentes y, sin duda alguna, su incidencia ha provocado cambios –y seguramente se suscitarán muchos más– en la vida cotidiana de los seres humanos debido a la contingencia sanitaria. El coronavirus lo ha afectado todo y las organizaciones no son excepción.

El hecho de reconocer que las organizaciones se adaptan al medio ambiente en el que habitan es uno de los puntos de vista más destacados de la teoría organizacional. El medio ambiente es el entorno de las organizaciones, entorno que se puede considerar tripartita debido a lo social, lo económico y lo político que ciñe a todos los tipos de organización que existen.

En este trabajo, la idea de describir los sistemas racionales, naturales y abiertos como perspectivas se debe a que, en cada caso, no se trata de un único modelo unificado de estructura organizativa, sino de una serie de enfoques diferentes que tienen un fuerte parecido familiar, y cada una de las tres perspectivas presentadas ofrece una definición propia para entender a las organizaciones. Son perspectivas que no rivalizan sino, por el contrario, se complementan.

En cuanto al modelo trifásico de Lewin, su valía reside en que, de una manera breve y accesible, permite definir la situación presente en la organización y determinar el camino con rumbo a un estado deseado; es un modelo que guía el cambio. El espíritu del modelo es el planteamiento de una estrategia adecuada en función de la situación actual, cuyo objetivo es transitar hacia la situación deseada en la organización y, finalmente, poder implementar el cambio organizacional de forma sólida y definitiva.

También cabe decir que todas las investigaciones sobre organizaciones o los estudios que se orientan a la mejora o al cambio organizacional, ya sean generales o particulares, son perfectibles *a priori* y susceptibles a corrección o reemplazamiento *a posteriori*, lo que tiene como consecuencia el que toda concepción presente sea susceptible a refutación futura. La naturaleza cambiante del hombre y de las organizaciones hace que, forzosamente, toda gestión del cambio organizacional tenga fecha de caducidad.

Finalmente, la teoría organizacional es rica y abundante en literatura e investigación, y de esa riqueza y abundancia puede extraerse una concepción simplificada que haga posible entender a las organizaciones y cómo pueden ser observadas, analizadas y cambiadas. Simplificar no es amputar ni omitir, la simplificación es un aspecto de la idealización arbitraria que se da en toda ley o modelo de la ciencia y es un recurso poderoso para conceptualizar la gestión y el cambio en las organizaciones.

Por último, es pertinente indicar que no existen recetarios infalibles para que las empresas puedan lograr acciones exitosas de cambio. Tampoco existen gurús o estrategias con recetas secretas para llevar a las organizaciones a su máximo potencial. El cambio organizacional es un proceso que requiere compromiso, tiempo, liderazgo y creatividad. El cambio organizacional, por

su naturaleza que se debate entre la ciencia y el arte, no puede concebirse ni conseguirse con recetas prefabricadas. Para que una empresa pueda mejorar, para que una organización pueda cambiar, lo puede lograr siempre que parta de un análisis basado en fundamentos teóricos para, posteriormente, invocar a su creatividad e ingenio para diseñar y poner en marcha un plan de acción.

Referencias bibliográficas

- Auster, E. R, Wylie, K. K., y Valente, M. S. (2005). *Strategic organizational change. Building change capabilities in your organization*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Burke, W. W. (2018). *Organizations change. Theory and practice* (5ª ed.). California: Sage.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Black, J. S., y Porter, L. W. (2006). *Administración* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (13a ed.). México: McGraw-Hill.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo Editorial.

- Montañés, P. (2012). *Inteligencia política. El poder creador en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Poole, M. S., y Ven de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Robbins, S. P., y Coutler, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Senior, B., y Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3ª ed.). Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Scott, W. R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 439-463.
- Scott, W. R., y Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural, and open system perspectives*. Nueva York: Pearson Education.
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Zimmermann, N. (2011). *Dynamics of drivers of organizational change*. Países Bajos: Gabler Verlag.