



Colegio Universitario De Humanidades.

Administración 4°

Desarrollo organizacional.

Modelo de Kurt Lewin.

M.I.T.E Jonatan López García.

Alumna: Perla Granados Domínguez.

01/02/2020

Modelo de Kurt Lewin.

Kurt Lewin (1890-1947), padre de la psicología social. Según Lewin, **la conducta se producía por la interacción entre los individuos y el entorno**. Es por esto que sus trabajos tuvieron una gran repercusión en las técnicas de dinámica de grupo tan importantes en las organizaciones de hoy día. Sus trabajos dieron lugar a la teoría del campo.

Según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado existen las **fuerzas motivadoras** hacia los objetivos y por otro lado las **fuerzas inhibitoras** que paralizan la progresión hacia las metas objetivo.

Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrollo su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo.

Para poder planear un modelo de desarrollo que evolucione y garantice encontrar los momentos de crisis y oportunidad para crecer, es necesario definir una estrategia o un modelo de gestión del cambio.

El modelo creado por Lewin consta de 3 fases: descongelamiento, cambio y congelamiento (en inglés, unfreezing, changing and refreezing).

La teoría dice que el primer estado o descongelamiento comienza cuando se reducen las tensiones y los problemas existentes para poder llevar a cabo un nuevo proceso. El segundo término, llamado cambio, consiste en que la gerencia de la empresa busca fórmulas para adaptarse a la situación a la que quiere llegar la dirección de la compañía. El último proceso del modelo se llama congelamiento y es la estabilización del nuevo estado

1ª fase o descongelamiento

El descongelamiento es imprescindible para **erradicar las malas prácticas** que se han detectado como paralizantes y negativas. La meta es conseguir involucrar a todos los sectores de la organización. Kurt Lewin destaca que es obligatorio **evidenciar la necesidad del cambio**, si se quieren eliminar comportamientos poco eficaces. Por

norma general, la gente sólo cambia al sentir insatisfacción con el estado actual, por lo que es importante motivar a las personas para alcanzar la nueva situación.

Un ejemplo: el punto de partida es observar esa “necesidad de cambio”. Hay dos tipos de motivos: **proactivos**, que se anticipan al futuro; y **reactivos**, basados en una parálisis o reacción a causa de presiones externas o internas. Los ejemplos son variados, una PYME puede modificar sus costumbres, si ve una reducción del beneficio, las ventas no son buenas, se produce una pérdida de la cuota de mercado de la que la empresa era líder, etcétera. Son cuestiones externas, de los competidores, y no proceden de un análisis frío y bien calculado. No disponer de indicadores internos eficaces en materia de detección de estas cuestiones es un error muy común en la mayoría de las empresas.

Es tarea de los directivos diagnosticar la situación y **decidir sobre el destino de la organización**. Por ello, es necesario recopilar la mayor información posible y, una vez tomada una decisión, ejecutarla y comunicarla al resto del personal para **inyectar ese deseo de cambio**. No hay que olvidar la educación al respecto y hacer ver al grupo la necesidad imperativa de cambio. De otra forma, será difícil que las personas acepten modificar la situación.

2ª fase o cambio

Esta etapa, llamada conocida, como movimiento, abarca todas las formas mediante las cuales se aprenden los comportamientos que la organización desea adoptar. Es muy importante **inculcar en la gente una formación adecuada** y metodología ordenada de los nuevos procesos. Modificar significa adoptar y descubrir nuevos valores y actitudes. El movimiento hacia el estado del cambio debe superar **patrones de comportamiento ineficaces** para poder llegar al siguiente nivel. Este proceso lleva tiempo y esfuerzo, ya que no todo el mundo querrá modificar costumbres del pasado. En especial, las personas beneficiadas por el estado anterior.

También puede suceder que haya personas dentro de la organización que no vean todos los puntos positivos que el cambio producirá. Es necesario gestionar a esta gente con **tiempo y comunicación** y centrar los esfuerzos en la resolución de incidencias y la implicación de la gente en la tarea. Al mismo tiempo que se implantan las modificaciones, es obligatorio controlarlas y hacer una **evaluación de los beneficios**. Si el resultado no es el adecuado, es necesario analizar las causas para el incumplimiento de lo previsto y rediseñar una estrategia eficaz.

3ª fase o Modelo de Congelamiento

Este último paso supone el momento de estabilizar en la organización un nuevo estado que viene para quedarse. Este momento se llama estado de equilibrio y, para que triunfe, es necesario el apoyo de agentes como las **normas de empresa**, la **cultura** empresarial y la **estructura** organizacional. Para poder estabilizar la nueva situación, Lewin afirma que la mejor vía es **disminuir las tensiones** anteriores para afianzar el nuevo cambio. Una alternativa para llevar a cabo el deterioro del estado pasado implica que el agente del cambio o responsable del proceso debe conseguir la cooperación de la organización. Para ello, debe **coordinar la participación** con todas aquellas personas responsables en el diseño y la ejecución del experimento.

Es momento para que los **líderes** de la empresa ejerzan toda su **influencia** en implantar los cambios y animen al personal a ser innovador y enfocar la nueva situación con responsabilidad y buen humor. Uno de los problemas de esta fase es que el cambio no suele durar mucho. La meta consiste en que el personal no repita los comportamientos anteriores. Es recomendable que al comienzo de esta etapa se estimule de forma constante el nuevo comportamiento. Esto se puede conseguir mediante premios para acelerar el proceso, puesto que estos **estímulos generan confianza** en el personal, que se retroalimentara de un efecto positivo.

Los jefes también deben dar un paso adelante para desarrollar una **cultura basada en el ejemplo** y que comienza de arriba abajo. La motivación debe percibirse como algo constructivo y positivo. Además, debería estipularse una información específica y no general, la cual se adapte a todos los sectores de la organización. Por ejemplo, no se usan las mismas herramientas y metodología en una oficina que en producción.

Si se estimula bien el nuevo comportamiento y se estabiliza, se evalúa y se controla y se implanta una cultura de calidad, las posibilidades de llegar a la meta y que el recongelamiento funcione son muy altas.

Por último, Kurt Lewin afirmó que, para poder llevar a cabo las 3 fases anteriores, tienen que cumplirse las siguientes condiciones

1. Se identifica el error.
2. Se define la situación presente.
3. Se calcula una meta deseada.

Las fuerzas positivas y las tensiones que se producen en la organización son determinadas y estudiadas.

Por último, se lleva a cabo una estrategia adecuada en función de la situación actual y con el objetivo final de llegar a la fase deseada.

Conclusión:

Es un modelo muy efectivo considero yo, porque de aquí parte la diferencia entre si nuestro plan de cambio funcionará o fracasará. Es un modelo muy bien definido y fácil de seguir. Realmente todo depende de la habilidad de persuasión y el liderazgo de quien lo va a dirigir.

Se podría comparar con la dichosa frase de “aprender a aprender” ya que se tienen que identificar los comportamientos poco eficaces, para entonces trabajar con base en eso, borrarlos del “sistema” o de la cultura organizacional y entonces comenzar a trabajar con métodos más eficientes. Sin embargo es un trayecto largo y requiere de constancia y perseverancia, pues estamos hablando de que hay que cambiar personas, no maquinas a las cuales puedes volver a codificar y ya quedan como las quieres. Modificar el comportamiento de un grupo de personas requiere mucho más trabajo pero si es necesario, se tiene que hacer y demostrarle a las personas que es un cambio en beneficio para todos.

Fuentes:

- <https://www.cerem.mx/blog/un-congelador-para-gestionar-el-cambio>
- <https://psicopico.com/teoria-del-campo-de-lewin-modelo-de-cambio-organizacional/>
- <http://activaconocimiento.es/modelo-de-lewin/>