

# EQUIVOCACIONES QUE CONLLEVAN AL FRACASO DE LAS ORGANIZACIONES EN SUS PROCESOS DE CAMBIO

**César Enrique González<sup>1</sup>**

Núcleo Caracas UNESR | [gonzcesar16@gmail.com](mailto:gonzcesar16@gmail.com)

Fecha de recepción: **23 de julio 2025**

Fecha de aceptación: **8 de agosto 2025**

## RESUMEN

En este artículo, desde mi experiencia profesional en organizaciones públicas y privadas, que suman más de 30 años, expongo las observaciones conductuales de los miembros de las organizaciones en momentos de necesidad de reingeniería. Esta es una respuesta común y natural del ser humano ante la incertidumbre y la incomodidad que suelen acompañar los procesos de cambio. Por ello, resulta necesario estudiar y conocer cómo afrontar estos escenarios, reconociendo las diferentes actitudes y comportamientos para entender y manejar las circunstancias, convertirlas en oportunidades favorables y evitar el fracaso del proceso. En esta publicación se abordan las equivocaciones más comunes que presentan los miembros de las organizaciones ante los cambios inesperados en el ámbito organizacional, así como estrategias para evitar la resistencia al cambio y lograr con éxito la reingeniería de una organización.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, resistencia al cambio, conducta humana, cultura organizacional, clima organizacional.

---

1 Mi nombre es César Enrique González. Tengo 44 años y soy un profesional en Recursos Humanos. Estoy licenciado en Administración por la Universidad Experimental Nacional Simón Rodríguez y poseo una maestría en Psicología Conductual. Actualmente, estoy culminando el doctorado en Ecología del Desarrollo Humano.

## **INTRODUCCION**

El ser humano se enfrenta a los cambios con una mezcla de resistencia y adaptación. El cerebro, por supervivencia, tiende a resistirse a lo desconocido, pero también posee neuroplasticidad para aprender y adaptarse a nuevas situaciones. Los cambios pueden generar incertidumbre y miedo, pero también oportunidades de crecimiento, aprendizaje y renovación.

En el presente artículo, realizo un análisis reflexivo sobre experiencias vividas en organizaciones públicas y privadas, donde he observado de primera mano cómo la actitud frente al cambio es crucial y puede ser positiva, negativa, neutral o entusiasta.

Aceptar la incertidumbre, mantener una mentalidad abierta y enfocarse en las oportunidades son estrategias clave que he aprendido a manejar en mis procesos de adaptación. La gestión del cambio, tanto a nivel personal como organizacional, requiere comprender sus causas, definir una visión clara y considerar las necesidades de las personas involucradas.

Se puede identificar la resistencia al cambio en comportamientos y conductas específicas de las personas. Esto lo he evidenciado y es más común de lo que parece, con tendencias a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo, porque lo perciben como una amenaza a sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus o autoestima. La resistencia surge de formas diferentes en una organización: puede darse a nivel individual, en los equipos de trabajo o en la organización en general, y manifestarse de forma abierta o velada, inmediata o diferida.

En mi paso por instituciones públicas, he notado con mayor claridad las conductas de las personas que atraviesan un cambio. De aquí se derivan diversas respuestas emocionales, aunque la actitud con la que asuman el cambio es la que marcará la diferencia en los resultados. La negación y la resistencia forman parte de la curva del cambio: cuando las personas no quieren dejar la comodidad de su zona de confort y evitan cambiar a toda costa, dan espacio a emociones negativas que bloquean su actuar y su productividad. Un ejemplo de ello lo experimenté mientras prestaba servicios profesionales en el Ministerio de Infraestructura. Hoy en día, asocio esta conducta con estar en un círculo de profesionales con muchos años de servicio en la institución, bajo el mismo cargo y las mismas actividades año tras año. El no hacer algo distinto por mucho tiempo genera inseguridad al enfrentarse a nuevos escenarios.

Sin embargo, por el contrario, aquellos que abrazan el cambio como una oportunidad para reinventarse y salir de su zona de confort son quienes conectan con la aceptación y el verdadero crecimiento. Apropiarse del cambio y aprovechar el aprendizaje intrínseco que conlleva refuerza el comportamiento de aceptación y las emociones positivas que motivan y energizan el proceso. He observado que la aceptación al cambio en empresas privadas resulta más fácil, ya que existe la sensación de poder escalar de forma más fácil y rápida hacia beneficios, siempre y cuando haya adaptabilidad con lo propuesto por las altas gerencias.

Gestionar el cambio requiere comprender qué impulsa la necesidad de cambio, qué debe cambiar y definir una visión clara. Es vital utilizar un enfoque de cambio centrado en las personas, que tenga en cuenta lo que es importante para ellas, su perspectiva y lo que más valoran. Necesitamos analizar

cómo ayudar a las personas a romper patrones de pensamiento, identificar los pros y contras de mantenerse en la zona de confort o de innovar, e impulsar el autoanálisis para explorar cuáles son sus principales obstáculos. Un ejercicio de reflexión, autoconocimiento y aprendizaje es una herramienta que puede contribuir a desbloquear la resistencia e impulsar el cambio de mentalidad. La información y la formación también tienen un papel importante, independientemente de las diferentes respuestas que muestren las personas al enfrentar el cambio. La información y los recursos de valor, junto con su comunicación efectiva, ayudan a disminuir la incertidumbre, aumentar el entendimiento, mejorar capacidades y ampliar la visión: lo que favorece la aceptación y ayuda a navegar a través del cambio.

Es por ello que este artículo busca promover la reflexión crítica y vivencial, con el objetivo de entender que las iniciativas de cambio exitosas no ocurren por sí solas. Este no es el momento de sentarse y esperar a ver qué sucede; es el momento de prepararse. Saber adaptarse y gestionar el cambio es ya una capacidad fundamental para todas las organizaciones y personas que sufren dichos cambios, así como para aquellas que manejen sus estrategias y procesos, impulsando un cambio positivo a través de las personas, apoyadas en la tecnología, para alcanzar sus objetivos.

## **LAS ORGANIZACIONES EN SUS PROCESOS DE CAMBIO: CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El mundo empresarial u organizacional cambia constantemente. El progreso de la tecnología y la transformación de los hábitos de compra de los clientes han obligado a las empresas a implementar modificaciones para poder alcanzar sus objetivos estratégicos. En este contexto, el cambio

organizacional se ha convertido en una habilidad necesaria para enfrentarse al presente y al futuro.

El cambio puede definirse, según Rojas (2019: 47), como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Asimismo, Hall (1996: 75) define el cambio organizacional como la modificación y transformación de la forma o modo que sobreviva mejor en el ambiente. Aquí el autor no considera las metas organizacionales en esta formulación del cambio. Es importante considerar que los análisis organizacionales que no incluyen las metas son miopes, ya que las organizaciones participan en muchas actividades y toman decisiones de acuerdo con el contexto. También, Brown (2020: 35) señala que el cambio es hacer las cosas de manera diferente e introduce el cambio planeado, al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas. En este orden de ideas, Kotter (2007) plantea que el hombre es por naturaleza inquieto; cuando se le deja demasiado tiempo en un mismo lugar, inevitablemente se aburre, pierde motivación y se torna improductivo.

El cambio organizacional es el proceso que transforma a personas, equipos y empresas desde su estado actual hacia uno más eficaz. Puede implicar tanto a personas como a:

- » Rutinas;
- » Estructuras;
- » Entornos;
- » Tecnologías.

El objetivo de estos cambios es optimizar las rutinas de las empresas para enfrentar las tendencias e incertidumbres del mercado. En la mayoría de los casos, los cambios organizacionales se pueden resumir como los procesos que cambian el comportamiento de las personas en relación con las actividades y tecnologías de la corporación.

Uno de los aspectos más documentados de los estudios sobre la conducta de los individuos y las organizaciones es que éstas y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo, ya que ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad al cambio. Según Hall (1996), si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de una casualidad caótica. La resistencia al cambio también puede ser fuente de conflictos. Según Semler (1996), por ejemplo, los procesos de reorganización generan tensión entre el personal y pueden constituirse en obstáculo para la toma de decisiones, lo cual incide desfavorablemente en el desenvolvimiento de las actividades propias de la organización.

Desde mi experiencia, puedo afirmar que la conducta humana frente a los cambios es diversa y compleja, influenciada por factores individuales, sociales y culturales. Algunas personas muestran resistencia, mientras que otras se adaptan rápidamente. La clave para una transición exitosa reside en la comprensión de las causas de la resistencia, la promoción de la adaptabilidad y el apoyo necesario para afrontar las nuevas circunstancias. Por ello, he identificado algunos factores que llevan al ser humano a adoptar una conducta de resistencia al cambio, tales como:

- » *Mecanismos de defensa*: El cerebro humano tiende a la estabilidad y la rutina, por lo que el cambio puede

percibirse como una amenaza, desencadenando respuestas de resistencia.

- » *Factores individuales:* Miedo a lo desconocido, pérdida de control, temor a la pérdida de estatus o recursos, y falta de confianza en la propia capacidad para adaptarse son algunas de las razones por las cuales las personas pueden resistirse al cambio.
- » *Factores sociales y organizacionales:* La cultura de la empresa, la comunicación ineficaz, la falta de participación en el proceso de cambio y la resistencia de líderes o grupos de poder también pueden obstaculizar la aceptación del cambio.

De igual forma, he identificado algunos puntos clave sobre cómo el ser humano se enfrenta a los cambios, en los cuales encuentro los siguientes:

- » *Resistencia natural:* El cerebro humano busca la estabilidad y la familiaridad, lo que puede generar resistencia a lo desconocido, pero crea incertidumbre sobre lo que pasaría si se diera el paso. Esto abre una brecha para darlo.
- » *Neuroplasticidad:* El cerebro puede adaptarse y aprender nuevas habilidades y patrones de comportamiento, permitiendo la adaptación al cambio.
- » *Actitud:* La actitud con la que una persona enfrenta un cambio es fundamental. Una actitud positiva y proactiva facilita la adaptación, mientras que una negativa puede generar frustración y resistencia.

- » *Oportunidades*: Los cambios pueden ser momentos de aprendizaje, crecimiento y renovación.
- » *Gestión del cambio*: Implica comprender las causas del cambio, definir una visión y trabajar con las personas para facilitar su adaptación.
- » *Adaptación*: Requiere flexibilidad, una mentalidad abierta y la capacidad de aprender de nuevas experiencias.

## **EQUIVOCACIONES QUE CONLLEVAN AL FRACASO DE LAS ORGANIZACIONES EN SUS PROCESOS DE CAMBIO**

Según Navas (2022), gracias a las grandes y poderosas fuerzas macroeconómicas y sociales, las organizaciones se verán obligadas a reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos, ubicar nuevas oportunidades de crecimiento e incrementar la productividad.

Hasta la fecha, esfuerzos importantes en pro del cambio han ayudado a algunas organizaciones a adaptarse de manera significativa a las condiciones cambiantes. En lo personal, los conocimientos y procesos de adaptabilidad han mejorado mi posición competitiva; replicarlos como espejo para otras organizaciones me ha ubicado en una posición de contar con un mejor futuro.

He observado, a lo largo de mi experiencia, que hay organizaciones en las que un mal manejo de la estrategia de cambio y la toma de malas decisiones han generado mejoras decepcionantes y daños devastadores, con desperdicio de recursos y empleados agotados, atemorizados o frustrados.

Hasta cierto grado, el aspecto negativo del cambio resulta inevitable. Siempre que las comunidades humanas se ven obligadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor se hace presente. Pero una proporción significativa del desperdicio y la angustia que hemos presenciado en la última década sí es evitable.

Uno de los aprendizajes más concretos que he tenido en mi desarrollo profesional en organizaciones públicas y privadas es identificar las equivocaciones que conllevan al fracaso en el proceso de cambio de una organización.

He notado que muchas organizaciones fracasan bajo una nueva estrategia de cambio y cometen innumerables equivocaciones, de las cuales las más resaltantes —y las que definitivamente hay que evitar— son las siguientes:

### **EQUIVOCACIÓN 1: PERMITIR UN EXCESO DE COMPLACENCIA**

El error más grande que la gente comete al tratar de transformar las organizaciones es, con mucho, lanzarse a la empresa sin infundir un sentido lo suficientemente intenso de premura en los gerentes y empleados. Este error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados.

Si hubiera poca complacencia en la mayor parte de las organizaciones hoy en día, este problema tendría una importancia limitada. Pero ocurre lo contrario: el exceso de éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, las bajas normas de desempeño y la retroalimentación insuficiente por parte de grupos externos, entre otros factores, fomentan esta actitud. Sin

un sentido de premura, la gente no hace ese esfuerzo adicional que con frecuencia resulta esencial. Se niegan a hacer los sacrificios necesarios. En lugar de ello, se aferran al *status quo* y se resisten a las iniciativas que provienen de arriba. Como resultado, la reingeniería se empantana, las nuevas estrategias no logran instrumentarse bien, las adquisiciones no se asimilan adecuadamente, los recortes jamás llegan a los gastos menos prioritarios y los programas de calidad se convierten en charlas burocráticas en vez de negocios reales.

## **EQUIVOCACIÓN 2: NO CREAR UNA COALICIÓN CONDUCTORA LO SUFICIENTEMENTE PODEROSA**

La transformación esencial es imposible a menos que la cabeza de la organización la apoye de manera activa. Por eso, he comprendido que en las transformaciones exitosas, el presidente, gerente de división o jefe de departamento, junto con cinco, quince o cincuenta personas comprometidas con lograr una mejoría en el desempeño, se reúnen para construir un equipo. La mayoría de las veces, no se incluyen las personas con antigüedad, ya que estas no se dejan convencer fácilmente, al menos al principio del proceso.

El fracaso que he percibido en muchas organizaciones es no formar una coalición conductora poderosa y llevar la estrategia del cambio de manera unilateral, o delegarla directamente en el Ejecutivo de Recursos Humanos, Calidad de Servicio o Planificación Estratégica, en lugar de un directivo de alto nivel.

### **EQUIVOCACIÓN 3: SUBESTIMAR EL PODER DE LA VISIÓN**

La visión tiene una función fundamental para producir un cambio útil, al ayudar a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Sin duda, a mi juicio, sin una visión adecuada, todos los esfuerzos pueden disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que solo consumen tiempo, siguen una dirección equivocada o carecen por completo de ella.

### **EQUIVOCACIÓN 4: FALTA DE COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN**

En este aspecto, puedo aportar que el cambio es esencial y suele ser imposible a menos que la mayoría de los empleados estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Pero la gente no aceptará hacer sacrificios, incluso si está en desacuerdo con la situación actual, si no piensa que los beneficios son potencialmente buenos para ellos, que los cambios son atractivos o que la transformación es posible. Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente. Esta comunicación se da tanto en palabras como en hechos, y estos últimos suelen asumir la forma más contundente. Nada socava el cambio como un comportamiento inconsistente con la comunicación verbal por parte de los individuos importantes. Sin embargo, esto sucede todo el tiempo, incluso en algunas compañías de gran renombre.

## **EQUIVOCACIÓN 5: PERMITIR QUE LOS OBSTÁCULOS BLOQUEEN LA NUEVA VISIÓN**

En mi experiencia, he comprendido que para poner en práctica cualquier cambio fundamental se requieren acciones por parte de un gran número de personas. Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de aceptar la nueva visión. Ocasionalmente, los obstáculos se encuentran solo en la mente de la gente, y el desafío consiste en convencerlos de que no existen barreras externas. Pero en un sinnúmero de casos, los bloqueadores son por demás reales.

En ocasiones, el obstáculo es la estructura organizacional. Las categorías limitadas en cuanto a puestos pueden socavar los esfuerzos para incrementar la creatividad o mejorar el servicio a clientes. Los sistemas de compensación o de evaluación de desempeño pueden orillar a la gente a elegir entre la nueva visión y sus propios intereses. Quizás lo peor sean los supervisores que se niegan a aceptar las nuevas circunstancias y que tienen exigencias inconsistentes con la transformación.

## **EQUIVOCACIÓN 6: NO DAR LUGAR A TRIUNFOS A CORTO PLAZO**

La verdadera transformación toma tiempo. Los esfuerzos complejos por transformar estrategias o reestructurar negocios corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar. La mayoría de la gente con la que me he topado en estos procesos se niega a recorrer

largos trechos si no percibe evidencias contundentes, en el transcurso de seis a dieciocho meses, de que el camino andado está produciendo los resultados esperados.

Sin triunfos a corto plazo, demasiados empleados se dan por vencidos o se unen activamente a la resistencia. Dar lugar a un triunfo a corto plazo no es lo mismo que tener la expectativa de lograrlo.

### **EQUIVOCACIÓN 7: CANTAR VICTORIA ANTES DE TIEMPO**

Después de un arduo trabajo, las personas pueden sentirse tentadas a cantar victoria en un esfuerzo de cambio esencial con la primera mejoría importante en el desempeño. Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte a que la labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible desacierto. Los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a una regresión hasta que el cambio finalmente se arraiga en la cultura, lo que puede tomar de 3 a 10 años en una organización entera. Desde mi punto de vista y los procesos de cambio vividos, muchas veces se comete el grave error de generar entusiasmos excesivos al percibir un inicio de progreso claro. Allí es donde las personas que se oponen al proceso, al detectar cualquier fragilidad, pueden socavar todo el esfuerzo realizado.

### **EQUIVOCACIÓN 8: OLVIDARSE DE FIJAR FIRMEMENTE LOS CAMBIOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL**

Los cambios prevalecen únicamente cuando se convierten en la forma natural de hacer las cosas, cuando se filtran en el torrente mismo de la unidad de trabajo o el cuerpo corporativo. Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las

normas sociales y los valores, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminen las presiones sociales del esfuerzo en pro del cambio.

Este fijar la cultura empresarial también exige que transcurra el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos realmente personifique el nuevo enfoque, sin las ganas apresuradas de transformar lo que ya se está transformando.

## **CONCLUSIONES**

Dada mi experiencia en mi trayectoria profesional con los diferentes procesos de cambio en las organizaciones, con toda seguridad puedo afirmar que estas equivocaciones en materia de cambio no resultarían tan costosas en un mundo que se moviera más lentamente y fuera menos competitivo. Manejar nuevas iniciativas con rapidez no constituye un componente esencial de éxito en ámbitos relativamente estables o semejantes a los monopolios. El problema que enfrentamos hoy en día es que la estabilidad ha dejado de ser la norma. La mayoría de los especialistas están de acuerdo —y yo me sumo a ellos— en que, en el transcurso de las próximas décadas, el ámbito de las organizaciones se tornará cada vez más volátil.

La conducta humana frente a los cambios es un proceso dinámico y complejo que requiere comprensión, adaptación y apoyo. Al abordar las causas de la resistencia, fomentar la adaptabilidad y proporcionar el apoyo necesario, es posible facilitar la transición hacia nuevas circunstancias y lograr resultados positivos.

Por eso resalto que, al cometer cualquiera de estas equivocaciones comunes desarrolladas en este artículo, el esfuerzo de transformación puede tener graves consecuencias, tales como: las nuevas estrategias no se instrumentan bien, las adquisiciones no alcanzan la sinergia esperada, el cambio toma demasiado tiempo y resulta sumamente costoso para la organización, los recortes no logran controlar los costos y los programas de calidad no rinden los resultados esperados.

## REFERENCIAS

Brown, Tim (2020). *Diseñar el cambio*. Empresa Activa.

Hall, Richard (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados* (6.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.

Kotter, Jhn. P. (2007). *Al frente del cambio*. Empresa Activa.

Navas, Rosa (2002). *La transformación de LUZ: Propuestas, decisiones, compromiso*. (Informe de septiembre de 2002).

Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica* (7.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.

Rojas, Robin. (2019). *Cambio organizacional*. Lulu.com.

Semler, Peter M. (2020). *La danza del cambio*. Gestión 2000.