

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

KAIZEN, CULTURA DE CAMBIO: LA CULTURA HUMANA EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

**KAIZEN, CULTURE OF CHANGE: HUMAN CULTURE IN THE
ORGANIZATIONAL SPHERE**

David ezael Robles Quintanilla

Universidad Autonoma de Coahuila

Christian Lucas Rodríguez

Universidad Autonoma de Coahuila

Juan José Guajardo Lara

Universidad Autonoma de Coahuila

Jesús Raúl Garza Morus

Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y
de Servicios No. 20, DGETI

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20939**Kaizen, cultura de cambio: la cultura humana en el ámbito organizacional****David ezael Robles Quintanilla¹**drobles@uadec.edu.mx<https://orcid.org/0009-0003-2168-2063>Universidad Autonoma de Coahuila
México**Christian Lucas Rodríguez²**christian.lucas@uadec.edu.mx<https://orcid.org/0009-0006-5249-4470>Universidad Autonoma de Coahuila
México**Juan José Guajardo Lara**juan.guajardo@uadec.edu.mx<https://orcid.org/0009-0004-0014-5442>Universidad Autonoma de Coahuila
México**Jesús Raúl Garza Morus**gamorus@gmail.com<https://orcid.org/0009-0003-3066-0958>Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y
de Servicios No. 20, DGETI
Secretaría de Educación Pública, México**RESUMEN**

La presente investigación documental, analiza la conducta humana ante los procesos de cambio impulsados por la globalización, avances tecnológicos y la evolución social. Los individuos enfrentan paradigmas que generan seguridad temporal, pero romperlos provoca incertidumbre, ansiedad y estrés ante un futuro incierto. El cambio, una constante universal, es promovido por la filosofía “Kaizen” de mejora continua, impactando niveles personal y organizacional. Al decidir cambiar, se atraviesa un proceso psicológico y emocional que requiere gestión. La inteligencia emocional es crucial para manejar las etapas del cambio, minimizando su impacto y facilitando la adaptación. La neurociencia revela que el cerebro está diseñado para adaptarse, con la neuroquímica modulando comportamientos y las conexiones neuronales fortaleciéndose por repetición. La voluntad y las emociones impulsan resiliencia, mientras los neurotransmisores refuerzan la determinación para alcanzar metas. La neuroplasticidad permite al cerebro aprender, desaprender y reconfigurarse a lo largo de la vida, facilitando la adquisición o eliminación de conocimientos y habilidades. Esta investigación destaca que la adaptación, orientada al bienestar personal y social, es intrínseca a la supervivencia humana, respaldada por la evolución. La inteligencia emocional y la neurociencia ofrecen bases para comprender los desafíos en un mundo en constante transformación.

Palabras Clave: Kaizen; Conducta; Comportamiento Humano; Mejora Continua; Cambio Organizacional.

¹ Autor Principal

² Autor de Correspondencia: drobles@uadec.edu.mx

Kaizen, culture of change: human culture in the organizational sphere

ABSTRACT

This documentary research analyzes human behavior in response to change processes driven by globalization, technological advances, and social evolution. Individuals face paradigms that provide temporary security, but breaking them triggers uncertainty, anxiety, and stress about an uncertain future. Change, a universal constant, is promoted by the “Kaizen” philosophy of continuous improvement, impacting personal and organizational levels. Deciding to change involves a psychological and emotional process that requires management. Emotional intelligence is crucial for navigating the stages of change, minimizing its impact, and facilitating adaptation. Neuroscience reveals that the brain is designed to adapt, with neurochemistry modulating behaviors and neural connections strengthening through repetition. Willpower and emotions drive resilience, while neurotransmitters reinforce determination to achieve goals. Neuroplasticity enables the brain to learn, unlearn, and reconfigure itself throughout life, facilitating the acquisition or elimination of knowledge and skills. This research emphasizes that adaptation, oriented toward personal and social well-being, is intrinsic to human survival, supported by millions of years of evolution. Emotional intelligence and neuroscience provide a foundation for understanding the challenges in a constantly transforming world. Keywords: Kaizen, conduct, human behavior, continuous improvement, organizational change.

Keywords: Kaizen; Conduct; Human Behavior; Continuous Improvement; Organizational Change

Artículo recibido 02 setiembre 2025

Aceptado para publicación: 29 octubre 2025



INTRODUCCIÓN

De manera natural, al ser humano se le ha categorizado como un ente social, estrategia por la cual ha conseguido el incremento de probabilidades en la supervivencia como especie, buscando organizarse colectivamente bajo esquemas de roles, jerarquías, colaboración conjunta que permitan la suma de esfuerzos de los integrantes de una sociedad, en sinergia, impulsen la mejora de las condiciones de vida de sus individuos.

Los aspectos evolutivos en el ser humano se mantienen de forma inherente al desarrollo como especie, con el paso de los años, su gran habilidad de adaptación ha permitido que enfrente procesos de ajuste, asimilación, y reorganización ante los vientos de cambio que cada generación y época trae consigo.

Hoy en día, bajo el modelo económico global que resalta el indicador de “crecimiento económico” como un sensor de desarrollo y bienestar social, permite que constantemente se impulse el progreso de las industrias, inversiones, infraestructura, creando atmosferas adecuadas para las actividades productivas con mayor efectividad, en consecuencia, garantizan la disponibilidad de empleo, y las bases para una economía sana en su esencia.

De esta manera, el gobierno a través de la implementación de políticas públicas impulsa criterios macroeconómicos, que permitan a las empresas busquen entornos saludables para instalar sus actividades productivas y con ello el crecimiento corporativo, trayendo consigo una ola de cambios tecnológicos, organizacionales, culturales, desde distintas partes del mundo, que inducen al hombre nuevamente a procesos de inculturación y con ello desafiar esa habilidad de adaptarse a entornos cambiantes.

En el ámbito productivo, los seres humanos interactúan de forma organizada, para construir estructuras organizacionales mejor comunicadas, equipos de trabajo más cohesionados, que impulsen la productividad, la eficiencia en el manejo de los recursos y la efectividad en los objetivos y metas planteadas, que permitan la rentabilidad deseada, la reducción de los costos de operación, la garantía de la satisfacción del cliente, entre otros indicadores que impacten en el beneficio económico y comunitario en una relación de ganar-ganar; tal como la cultura de la “Mejora Continua” o “kaizen” (en Japones) influye en los procesos renovación constante, dado que “se enfoca a la gente y en el proceso, no en los



resultados inmediatos, si nosotros nos enfocamos a mejorar estos 2 puntos tan importantes, obviamente, los resultados serán buenos y duraderos.” (Garza, 2005)

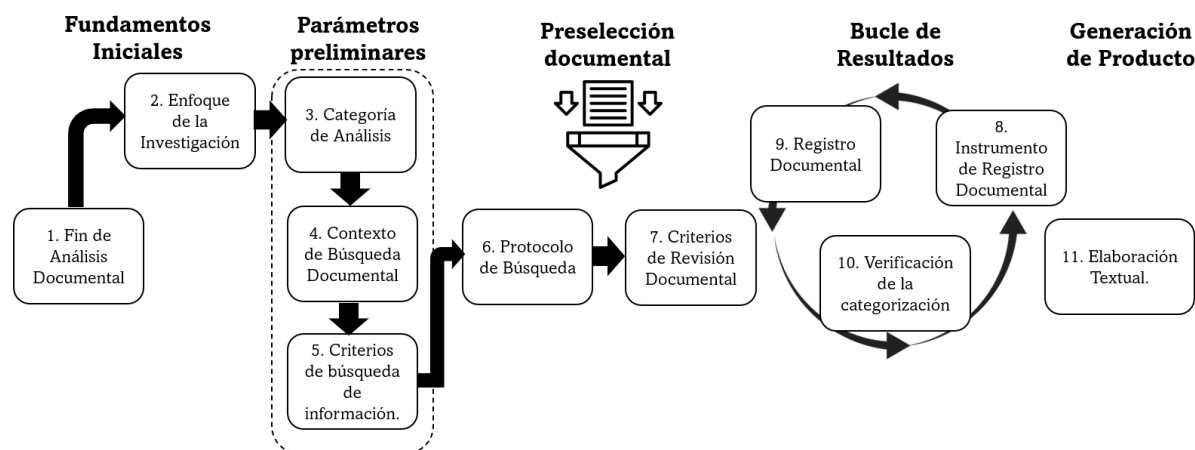
Por otra parte, Alfred Russel Wallace biólogo británico y Charles Darwin, naturalista inglés reconocidos por su teoría de la evolución biológica por selección natural, autores de “El origen de las especies” (1859), expresaron que las especies que presentan índices de mayores probabilidades de sobrevivencia eran originadas por su proceso de adaptación ante los entornos cambiantes. A la par, la capacidad del ser humano y la evolución del cerebro humano a jugado un papel intrínseco en el proceso de adaptación al contexto, que ha permitido a la especie sobrevivir y evolucionar como Rosales, Juárez y barros mencionan “El proceso de evolución y humanización del cerebro del *Homo sapiens* lo convirtió en un órgano único y diferente, alcanzando el mayor tamaño relativo entre todas las especies” (2018). El ser humano y su neurodesarrollo ha evolucionado considerablemente a lo largo de millones de años, lo que faculta biológica, genética, fisiológica y cognitivamente, se mantenga esa habilidad de adaptación al entorno para sobrevivir, esto le permite enfrentar los retos que presenta un futuro incierto y cambiante.

2. METODOLOGÍA.

La metodología empleada para el desarrollo en el artículo, pertenece a la investigación documental, bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, con la finalidad de mostrar y evidenciar los rasgos de la conducta humana desde diversas disciplinas, tal como: la psicología, la neurociencia, la Inteligencia Emocional, comportamiento organizacional, teorías del proceso de cambio. Todo ello para converger en un análisis de la información y mostrar una reflexión profunda sobre el comportamiento humano contextualizado en el ámbito organizacional.

Basados en la propuesta de análisis documental, desde un enfoque investigativo, propuesto Martínez J. Palacios G., Oliva D, en el 2023, integrado por 11 fases en el proceso de la investigación.

Ilustración 1. Fases de la Metodología.



*Adaptado de Martínez, J. , Palacio G, Oliva D. (2023)

Fase 1. Fin del Análisis Documental: Desarrollar una investigación documental, que confronte la naturaleza psicológica del ser humano, que aborde los avances de la neurociencia, que describa las implicaciones de inteligencia emocional y su impacto en la conducta humana frente a procesos de cambio en ámbitos individuales y organizacionales.

Fase 2. Enfoque de la Investigación: Contrastar los aspectos que se involucran en el proceso de cambio del ser humano desde la perspectiva de la conducta humana, con el objeto de ilustrar variables y criterios sustanciales que participan en dicho proceso, con la finalidad de aportar discernimiento y describir las áreas que una persona puede trabajar ante una gestión de cambio, mediante el análisis bibliográfico, los avances de la ciencia moderna, y los modelos organizacionales de clase mundial.

Fase 3. Categoría de Análisis: Integrar en la investigación categorías como: Los paradigmas y patrones de conducta, la naturaleza de un mundo cambiante, la visión psicológica de la conducta humana, procesos y procedimientos de cambio organizacional, factores de la inteligencia emocional que se involucran en el proceso de cambio y como gestionarlos, Rasgos biológicos del ser humano como especie, así como descubrimientos de la neurociencia en el cerebro humano que inciden el comportamiento, contrastadas con la filosofía organizacional de clase mundial.

Fase 4. Contexto de la búsqueda documental: Información se obtiene de la búsqueda online, libros, artículos científicos, así como sitios web con información relevante al tema.

Fase 5: Criterios de Búsqueda de Información: Se prioriza sobre las fuentes primarias de información, así como considera los autores clásicos y de renombre de acuerdo a los campos de estudio, así mismo

se profundiza en fuentes de información de carácter profesional y responsables respecto de la información que se publica en sus editoriales, para mantener una visión objetiva.

Fase 6: Protocolo de búsqueda: Fuentes con predominio en idioma español e inglés, con origen en formato de libro, artículo científico, literatura de especialistas del campo disciplinar, así como información de sitios web de renombre y/o basados de fuentes primarias especializadas. A través de búsquedas clave como: Gestión de Cambio, cultura kaizen, neurociencia de la conducta humana, la psiquis y el proceso de cambio, naturaleza del cambio.

Fase 7. Criterios de Revisión Documental: Buscar de acuerdo al tema según la categoría y la clasificación de la estructura de la investigación, profundizar en fuentes primarias de carácter bibliográfico, con editoriales responsables, la información científica basado en revistas indexadas propias de la disciplina, basar aportes y argumentos desde autores de renombre y con información actualizada, en sitios web con respaldo institucional. Discriminar las fuentes que no mantengan informaciones implícitas en sus documentos, eliminar fuentes de origen dudoso, y descartar paginas sin datos, ni datos editoriales. Priorizar las citas textuales de fuentes primarias, bajo un análisis comparativo propio y documental, respecto de los aportes de especialistas.

Fase 8. Instrumento de registro documental, Fase 9. Registro documental, Fase 10. Verificación de la categorización: De forma implícita se emplean sitio web (como instrumento) que permite la organización de la lista de referencias (registro), que apoya en la integración de formatos APA v.7.0 en su organización y composición, verificando cada apartado, cita y referencia, que cumpla con los requisitos.

Fase 11. Elaboración Textual. Se basó la redacción bajo la guía progresiva y una narrativa integrada, que involucre una cadena estructural de aportes del análisis documental, considerando discernimiento de puntos de discusión, principales conclusiones y bibliografía utilizada relevante.



3. RESULTADOS DEL MARCO INTERPRETATIVO Y DISCUSIÓN TEÓRICA.

Los paradigmas.

Ante esta habilidad que posee el ser humano para vivir casi en cualquier entorno, destaca la habilidad para sobrevivir y del progreso evolutivo que ha mantenido consigo, como lo expresa Segura M. :

Como sistema el hombre lucha por sobrevivir cada día y parte de su evolución radica en cómo el cerebro se adapta y ajusta a las nuevas necesidades que se presentan en su entorno. La configuración y capacidades del cerebro facilitan esa adaptación. Desde que el hombre inicia la locomoción bípeda hasta la época actual, su cerebro se ha ido perfeccionando. (p.55)

Sin embargo, esta habilidad de sobrevivencia puede influir en la conducta humana, manteniéndolo en una zona segura, en la que permanentemente ha sobrevivido, de la cuál conoce y reconoce como un escenario donde ha subsistido, y del cual no hay necesidad de salir de ella. Implícitamente los paradigmas o conductas repetibles surgen como un mecanismo reproducible en entornos “seguros”, sea con la finalidad de ejecutar o no ejecutar acciones que permitan mantenerse en un escenario salvaguardado y conocido.

La real Academia Española define paradigmas como “Ejemplo o Ejemplar”, que a su vez ejemplo se define “Caso o hecho sucedido en otro tiempo, que se propone, o bien para que se imite y siga, si es bueno y honesto, o para que se evite si es malo.”, el paradigma como todo arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, sin importar las razones que llevan a esa conducta valorada por los integrantes de la comunidad.

Thomas Samuel Kuhn físico norteamericano, habla de los paradigmas en el ámbito de las ciencias y de la construcción del conocimiento, así como su modificación a través del tiempo "Considero que éstos [los paradigmas], son logros científicos universalmente aceptados que durante algún tiempo suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad de profesionales" (pp. 13). Sin embargo, ante la polémica del concepto, aclara en su obra, otro sentido del paradigma: "Por un lado, hace alusión a toda la constelación de creencias, valores, técnicas y demás, compartidos por los miembros de una comunidad dada" (Kuhn, 2007: 292 citado por Briceño, 2009).

Cuando un paradigma aceptado resuelve las preguntas y/o enigmas de la ciencia, se considera como ciencia “normal”, y en sus elementos esenciales permiten e impulsan el progreso acumulado del



conocimiento. En virtud que los paradigmas establecidos entran en crisis, en modo estancamiento, dejando sin resolver otras preguntas, comienzan a surgir nuevas teorías creando una ruptura en el paradigma aceptado, propiciando un cambio, estableciendo lo que Tomas Kuhn nombra “una revolución científica”, para construir un nuevo paradigma que resuelva los enigmas surgidos, generando un nuevo ciclo del paradigma.

Por otra parte, se pueden encontrar respuestas basados en el estudio del comportamiento humano, que deriven sobre la tendencia a establecer paradigmas en las distintas actividades de la vida diaria, en el sector productivo, en las relaciones personales, etc. así como en los distintos roles que el ser humano tiene contacto basado en la información con la que posee.

Desde la rama de la Psicología basado en la pregunta ¿Cómo actúa el cerebro ante la incertidumbre?, Valeria Sabater lo explica: “El cerebro humano siempre necesitará saber de antemano el resultado de cualquier cosa, para tener control sobre su realidad. Cuando esto no sucede y esa percepción se mantiene en el tiempo, aparece el estrés y la ansiedad.” (2023).

Ante ello, el ser humano por su necesidad de tomar decisiones basado en la información que posee, para no someterse a escenarios donde no posee el control, o donde no mantiene una seguridad respecto de los sucesos futuros, y ante la limitada información, provoca que se genere incertidumbre; en consecuencia con la finalidad de eliminar sintomatología relacionada al estrés o la ansiedad, basa sus decisiones de acuerdo a la información con la que cuenta, permitiendo la aparición de la repetición de la conducta basada en patrones, y con ello los paradigmas.

La Paradoja de Ellsberg

En un experimento histórico llevado a cabo en la Universidad de Harvard y publicado en 1961, el estudiante de doctorado en Psicología Daniel Ellsberg diseñó un experimento mental con dos urnas. En la primera urna había 100 bolas, 50 rojas y 50 negras. La segunda urna también tenía 100 bolas, pero no se sabía cuántas de cada color. Ellsberg le pidió a los participantes que apuesten dinero por el color que creían que iba a salir y observó que la gran mayoría prefería las chances conocidas de la primera urna y no lo desconocido de la segunda. A esto se lo llamó la Paradoja de Ellsberg, más conocido como la aversión a la ambigüedad. (Vikol D., 2020)



El experimento reveló que las personas tienen una alta tendencia a no solo evaluar las probabilidades, sino también el grado de incertidumbre. Prefieren situaciones donde pueden calcular riesgos, incluso si eso significa renunciar a posibles ganancias mayores. Este comportamiento tiene aplicaciones en campos como la economía, las finanzas, la psicología, el comportamiento humano, etc. donde las personas suelen evitar tomar elecciones basados en poca o nula información, estableciendo un nivel de riesgo mayor para el individuo, para lo que opta por elegir las consecuencias basadas en una premisa informada y segura, en vez de los riesgos que implica la incertidumbre y el desconocimiento.

El experimento de Ellsberg es un hito en el estudio de la toma de decisiones bajo ambientes de incertidumbre, muestra que la ambigüedad juega un papel crucial en cómo las personas evalúan riesgos, oportunidades, las tomas decisiones, y en consecuencia cómo prefieren lo conocido sobre lo desconocido, lo seguro sobre lo inseguro, “un mal conocido que un bueno por conocer”, incluso cuando no hay una razón lógica para hacerlo. Permitiendo, incluso, nunca se evalúe la opción de la cual no se posee información, posicionando al individuo en un bucle de decisiones basado en información antecesora, conociendo cada vez más de lo que ya posee un aprendizaje, y sin someter a prueba el nuevo campo alternativo, prefieren un paradigma antiguo que resuelve lo temporal o parcialmente ante una posibilidad incierta de un nuevo planteamiento que lo pueda resolver completamente.

Carleton, Norton y Admunson en el 2007 en su artículo “Temor a lo desconocido: una versión corta de la Escala de Intolerancia a la Incertidumbre”, determinaron que:

La intolerancia a la incertidumbre se ha identificado como una característica individual discriminante relacionada con la preocupación excesiva (Laugesen et al., 2003), la ansiedad estado (Greco y Roger, 2001) y presenta fuertes asociaciones positivas con patologías de ansiedad como el trastorno de ansiedad generalizada (TAG), el trastorno obsesivo-compulsivo (TOC) y el trastorno de pánico (Dugas, Gagnon, Ladouceur y Freeston, 1998; Dugas et al., 2001; Tolin, Abramowitz, Brigidi y Foa, 2003).

Se trata de la intolerancia a la noción de que pueden ocurrir eventos negativos y de que no existe una forma definitiva de predecirlos. De hecho, las personas que son intolerantes a la incertidumbre tienden a interpretar toda la información ambigua como amenazante (Heydayati, Dugas, Buhr y Francis, 2003), lo que contribuye a reacciones significativas de estrés somático

(p. ej., aumento de la frecuencia cardíaca y la presión arterial; Greco y Roger, 2001, Greco y Roger, 2003). Además, una alta intolerancia a la incertidumbre puede perjudicar las habilidades de resolución de problemas, lo que lleva a la inacción y a la evitación de situaciones ambiguas (Dugas, Freeston y Ladoucer, 1997).

Cuando evitar lo desconocido se vuelve una prioridad para garantizar la supervivencia en el ámbito productivo, permite realizar acciones que envuelven en un ciclo de pensamiento obstaculizante al progreso, la innovación y la mejora continua, por ejemplo: *"Esto siempre lo hemos hecho así, ¿para qué cambiar si ya sabemos que funciona?", "No arregles lo que no está descompuesto", "Nos están obligando a hacer cosas que no entendemos, nadie nos ha explicado bien para qué sirve todo esto.", "Ya verán cómo en unos meses todo esto se cae y volvemos a lo de antes."*, en tendencia se está orientado a mantener una seguridad, y cuando cambiar un modelo o romper un paradigma conlleva a una crisis, estrés, ansiedad generalizada, etc. cuando en el fondo se busca un entorno seguro.

Tomas Kuhn definía los momentos de crisis como un indicador que el cambio se acerca:

La razón es clara. Lo mismo en la manufactura que en la ciencia, el volver a diseñar herramientas es una extravagancia reservada para las ocasiones en que sea absolutamente necesario hacerlo.

El significado de las crisis es la indicación que proporcionan de que ha llegado la ocasión para rediseñar las herramientas. (Kuhn, 1962)

¿Qué estrategia de adaptación se puede realizar, ante la realidad presente?.

Un mundo cambiante

Profundizando en un ambiente reflexivo, basta observar el mundo en sí, una gran parte de la población vive de una realidad de apariencias estática, en el que se mantiene una visión clara del hoy y del ahora, fundada en lo que "el yo" conoce, siente, y experimenta, permiten la presencia en un aparato sensorial basada en la información fundamental del entorno, del vínculo y la interacción con ese entorno al que se llama realidad, como ejes contextuales que influyen directamente en el comportamiento humano.

La información que sea emanada por descubrimiento de la ciencia, por acumulación del conocimiento, por migrar de generación a generación, sea cual sea su origen, dictan una interpretación de la realidad en ese momento específico, lo que Tomas Kuhn hablaba de Paradigma aceptado por la comunidad.



Por ejemplo: la edad de la tierra, con 4,500 millones de años (NASA,2024), la aceleración de la gravedad en la tierra mantiene un ratio de 9.8 m/s^2 (Fioravanti, 2012), y se acepta como una realidad, hasta que entra en crisis el paradigma y surgen nuevas postulaciones, como ahora se promueve que la edad de la tierra tiene 4,400 a 4,510 millones de años (Sanz E, 2010) es decir entre 10 a 100 años mas joven de lo que se creía, de la misma forma la aceleración de la gravedad varía sutilmente en cada punto de la Tierra, de acuerdo con el relieve y la densidad de las rocas de su interior, ya que la distribución de masa en la Tierra es heterogénea (Fioravanti, 2012); es decir el paradigma aporta respuestas y en un momento a partir de esa información puede surgir una modificación, un ajuste, un cambio, partiendo inicialmente que perceptivamente lo resolvía todo, ahora, ante las nueva información a la que se somete el paradigma, ya no resulta así.

Analógicamente basados en la velocidad del movimiento del planeta “La Tierra es la nave que nos lleva en un viaje trepidante por el cosmos. El planeta se desplaza a 107.280 kilómetros por hora alrededor del Sol. Y rota sobre su eje a unos 1.666 kilómetros por hora en el ecuador.” (Alonso, J.F., 2024) y aún así no se siente la velocidad estratosférica a la que se avanza, lo que manifiesta una realidad sin perturbaciones, ni revueltas, aunque existe una explicación científica para ello (basado en la Constancia e Inercia), la disrupción entre lo sensorial vs. el conocimiento, entre la experiencia vs. Y la cognición, inciden en mostrar una realidad aparentemente estática, cuando se encuentra en una dinámica Constante. A Heráclito (filósofo, 500 a.c.), se le atribuye la frase “Nadie se Baña en el Rio dos veces, porque todo cambia en el Rio y en el que se baña”, el rio, representa el entorno contextual que forma parte del deseo de control del ser humano, que fluye constantemente, y la persona que se baña representa la toma decisiones, las acciones emanadas de la voluntad, la emociones que manifiestan comportamientos etc. que ambas variables contexto y persona, inciden en una dinámica fluctuante y correlacional, de forma constante y en muchos casos imperceptible; aun contrario a los deseos, el cambio coexiste inherentemente con la vida, de lo cuál Heráclito en cuya frase ya nos advierte que lo único constante es el cambio.

Masaaki Imai, en su Libro KAIZEN, La clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, define la palabra de origen japonés KAIZEN:



KAIZEN significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar del trabajo, KAIZEN significa un mejoramiento continuo que involucra a todos —gerentes y trabajadores por igual. (Imai M., 1989)

El termino, explica que el mejoramiento es necesario y fundamental para que las personas, los servicios, los procesos, los productos, las instituciones, las empresas y organizaciones de cualquier nivel, ejecuten en su núcleo de influencia a través de diversas metodologías: herramientas, instrumentos y procedimientos que faculden a los entes, emplear las habilidades generales y específicas de sus colaboradores, en *pro* del cambio y del mejoramiento continuo, construyendo una mejor versión de las metas y realidades de los *stakeholders*(*interesados*), adaptándose con mejor apego al entorno cambiante.

La paradoja del cambio.

De acuerdo a las intenciones de cambiar en cualquiera de las áreas y roles que el individuo desee desarrollar, como parte del proceso, se someterá en el tiempo a una experiencia que le permite dilucidar la meta a alcanzar y definir su propósito en la vida, manifestando implícitamente el deseo de lograr un objetivo alcanzable, desde la relación deseo y el logro de lo propuesto.

La psicoterapia Gestalt, a través Frederick Perls, y la teoría paradójica del cambio expone una máxima brevemente enunciada, “El cambio se produce cuando uno se convierte en lo que es, no cuando trata de convertirse en lo que no es”,(Beisser A., 2015).

En el que manifiesta que el cambio no tiene lugar al “intento” o al “deseo” por el individuo a cambiar e incluso por la influencia de un tercero con intención de cambiarlo, y que en caso contrario cuando la persona invierte atención, tiempo y dedicación para ser lo que “es”, viviendo en plenitud su situación actual, con plena conciencia de su *status Quo*, de su actuación, de sus resultados, de los comportamientos, de la información, con una plenitud holística consciente, con una cosmovisión aplicada en su vida actual en lo que “es” y en el Lugar en que “es”, que incluso tras abandonar su rol de transformador (Beisser, A. 2015), es entonces que está en un postura para lograr inercialmente el cambio como un eje de transformación plena, consciente y duradera en el tiempo.

El cambio no se puede alcanzar solo de “intentos” y “deseos” desde una perspectiva interna, que incluso desde una influencia externa como una postura de agente de cambio, en el que ni la “persuasión”, ni la “motivación”, puede impactar en un cambio significativo, inclusive cuando el individuo abandona por

un lapso de tiempo esa intención de cambiar y de ser agente de cambio, siendo y viviendo lo que “es”, es cuando se encuentra en una postura en la que el cambio transformacional está en condiciones de ejecutarse, si el individuo no se somete a este proceso, el cambio solo quedará en la intencionalidad infructuosa.

Para Sigmund Freud, padre del Psicoanálisis, distingue 3 sistemas de la psiquis humana: el sistema Consciente, que atiende las actividades y estados en los que es sujeto realiza con plenitud de conocimiento, el sistema preconscious en el que es sujeto olvida, pero que por procesos memorísticos faculta para traer al consciente y por último el sistema inconsciente, aquello en lo que fue sujeto a represión (Tomasini A., 2010), “la esencia de la represión consiste en rechazar algo de la conciencia y mantenerlo alejado de ella” (zapata, 2017) y que lucidamente no se tiene conocimiento pleno de las acciones, pensamientos, sentimientos, conductas que de este sistema emanan, de la cual es necesario apoyo terapéutico para su superación. Sigmund Freud, lo resume en una frase *«El inconsciente es como un océano oscuro en el que nadamos sin ser conscientes de su profundidad y amplitud.»*

Como parte del proceso para la superación de un trauma, no basta solo con la recolocación en la memoria del recuerdo, “no cancela la represión sino hasta que la idea consciente, después de superar las resistencias, se haya unido con el rastro inconsciente de la memoria. Es sólo trayendo este último a la conciencia que se logra el efecto” (Freud S., 1963), el efecto de la comprensión por sobre el recuerdo, ayuda a la superación del trauma (Tomasini A., 2010), por lo que el hecho de traer al consciente el origen de una realidad inconsciente, comprenderla, asimilarla, entenderla, e incluso debatirla, son escenarios que permiten la superación y el cambio conductual en la persona.

Interrelacionando las dos posturas tanto de Sigmund Freud como de Frederick Perls, de alguna forma coinciden en que a mayor conocimiento y comprensión sobre los cimientos de la realidad objetiva, consciente, personal y contextual, con plena conciencia de la personalidad y la conducta desarrollada por el individuo, es que se tienen las bases para desarrollar nuevas formas de comportamiento, adquirir nuevos rasgos de la personalidad, no solo en la acción intencionada, sino en la inacción pactada en su interior, es decir que se pueden desarrollar nuevos hábitos y conductas, como la remisión de hábitos y conductas desfavorables, y sin esta base es difícil o imposible todo movimiento de cambio. (Beisser A., 2015).



La neurociencia es la disciplina que estudia del sistema nervioso, que está compuesto por el cerebro, la médula espinal y las redes neuronales en todo el cuerpo. El objetivo de la neurociencia es comprender cómo funciona el sistema nervioso para producir y regular emociones, pensamientos, conductas y funciones corporales básicas (National Institute of Child Health and Human Development, 2019). La dopamina es un neurotransmisor y cuyos “receptores dopaminérgicos desempeñan un papel esencial en las funciones de la vida diaria. Esta hormona y sus receptores afectan el movimiento, las emociones y el sistema de recompensa del cerebro.” (Bhatia, A., & Saadabadi, A., 2023), cumple funciones muy importantes como la sensación de premio cuando se logra algo deseado, por ello “La Dopamina se activa con Todo lo que tenga que ver con la motivación y refuerzo, la regulación del estado de ánimo y la parte del control motor. Es decir, la dopamina es la sustancia que nos empuja a hacer ciertas cosas, que nos motiva.” (Redolar, D., 2022) donde no solo se reserva a permearse en el cuerpo en metas cumplidas, sino que se estimula cuando se anticipa e impulsa ese deseo de logros por alcanzar, en ambos estados se encuentra a merced de un proceso llamado “Sensibilización de la Dopamina”, en el que la mayor intensidad placentera se hace presente.

Paradójicamente, mientras mayor sean las repeticiones de ese impulso placentero y dopaminérgico, el cerebro entra en un proceso de “desensibilización de la dopamina”, a través de lo que los especialistas llaman el fenómeno de la Habitación, que “se refiere a la disminución gradual de las respuestas provocadas por un estímulo presentado repetidamente. La presentación repetida de un estímulo relativamente débil probablemente conducirá a la habitación” (Thompson R. Spencer, 1966 citado por Fioravante, D., Antzoulatos, E. G., & Byrne, J. H., 2008). La intensidad de la recompensa no es la misma, porque el cerebro puede prever lo que sucederá, por lo cuál no envía las señales de reacción con la misma gama inicial ante un evento que es predecible, y con ello, si lo que motiva al cambio es débil, la habitación se presentará en respuesta.

El hecho solo de “querer” que un proceso de cambio se realice completamente, en si mismo es insuficiente, dado que se requiere otro tipo de estructuras cerebrales y recursos neuronales que además de “buenas intenciones”, “inicios con motivación”, “deseo ferviente de cambio”, permitan sostener el objetivo planteado, actos que desde lo hábitos, la perseverancia, la consciencia plena, el otorgamiento de un valor lo suficientemente fuerte como para que se mueva la Voluntad, con la participación de otro



tipos de neurotransmisores como la oxitocina que fortalece el apego y los vínculos (Cleveland Clinic, 2022), la vasopresina que estimula la lealtad y el compromiso, la serotonina que otorga sensación de felicidad, la acetilcolina que se estimula cuando hay aprendizaje (Cleveland Clinic, 2022), la disciplina y el comportamiento en acciones que permitan el aprendizaje constante, el esfuerzo repetido, la recuperación de la fatiga, siendo lo que se “es” en el entorno que vive, con herramientas que le permiten transformar su conducta, el logro de metas importantes, y el alcance de lo que realmente se le otorga el valor lo suficientemente fuerte como para cambiar y ser una persona de Kaizen

Por lo que iniciar procesos de cambios organizacionales, requieren del esfuerzo colectivo de sus integrantes, pensar que la organización debe cambiar y que sus integrantes no ajusten las velas del cambio hacia nuevos horizontes, es totalmente contrario a la visión y la lógica transformacional. Los procesos de mejora continua de las organizaciones tienen especial relevancia dado que :

Su importancia radica en que la organización se compone de elementos y procesos humanos, de modo que la gestión de cambio radical organizacional, significa “cambiar” positivamente la conducta de las personas. Si no se logran cambios, la empresa se estanca, no avanza y va reteniendo el *know how (Como hacer)* conocido cómodo, no destaca ni compete en el mercado de empresas de calidad total. (Polo C., 2024)

El proceso de cambio.

En el Mundo organizacional, los procesos de cambio se mantienen de forma inherente al crecimiento y desarrollo de la misma. No es suficiente que la organización solo se sujete en virtud de la “rentabilidad” y “negocio” de la organización, buscará permanecer actual en el ciclo de vida de los productos, de los servicios, y de la misma empresa, buscando el avance constante y logro en los *KPI (Key Performance Indicators)* vitales de la organización, que indican el status del modelo organizacional de acuerdo a los criterios de eficiencia y efectividad. Sí la organización desea mantenerse vigente por mayor tiempo, se enfocará en controlar otras variables que influyen en proceso de cambio, y desarrollo.

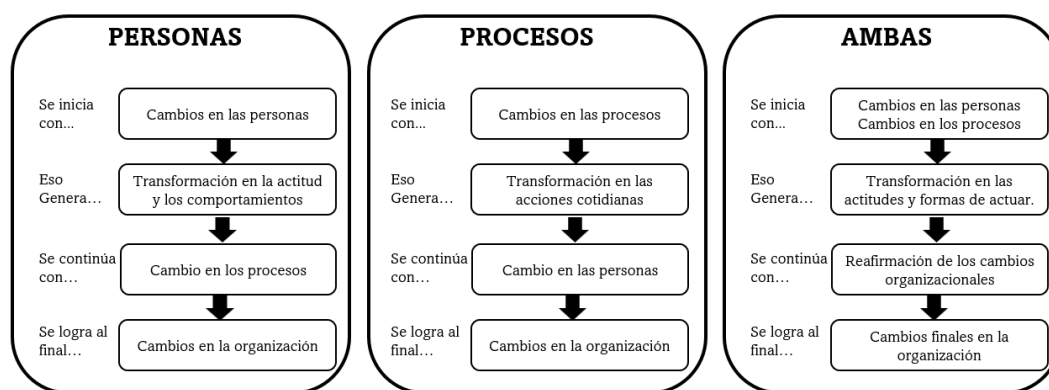
Los mercados fluctúan, los consumidores cambian, los hábitos se modifican, las sociedades evolucionan, las nuevas generaciones conductuales se manifiestan, las tecnologías se desarrollan cada vez con mayor rapidez, en fin, nuevas necesidades se crean. Por lo cual la organización debe adaptarse ante estos criterios si desea mantenerse actual en el mercado, bajo un esquema de adaptación.



No existe un solo modelo de cambio, porque dependerá de la realidad organizacional, desde el enfoque y punto de partida en que se ajuste la orientación al cambio, unos con éxito y otros infructuosos.

Para Beer et.al. (1990), citado por Sandoval Duque J., 2014 indica 3 modelos de los modelos de cambio, de acuerdo a la orientación en las “personas” o en los “Procesos” o en ambas direcciones.

Figura. 1. Aproximación para la generación del Cambio.



Fuente: Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.

Estudios Gerenciales, 30(131), 162–171.

De acuerdo a la figura #1. Indistintamente de los enfoques que lo originan, hay que resaltar que, desde la perspectiva del comportamiento, las actitudes y las formas de actuación de las personas son elementos cruciales en los 3 procesos propuestos. Los procesos, los sistemas y las estructuras sin dejar de ser importantes, pero son las personas las que hacen que los cambios se establezcan y funcionen, que la resolución de los problemas sea efectiva y se dé en las organizaciones.

En la Investigación ¿Por qué los programas de cambio no producen cambios?, de acuerdo a Cerveza M., Eisenstat Rm , Spector B. expresan la falla de originar el cambio desde la corporación en los puestos directivos, cuando los resultados exitosos se encuentran en la base:

Sin embargo, si bien los altos directivos comprenden la necesidad del cambio, a menudo malinterpretan lo que se necesita para lograrlo. Asumen que la renovación corporativa es el resultado de programas de cambio a nivel de toda la empresa y que, para transformar el comportamiento de los empleados, deben modificar la estructura y los sistemas formales de la empresa. Ambas suposiciones son erróneas, afirman estos autores. (Beer, 1990).

Desde esta perspectiva, los escenarios de cambio se dan en la base de la organización, creando acuerdos, colaborando en *Teamwork*, comunicándose asertivamente, retroalimentándose y desarrollando acciones de conjunto que permitan laborar bajo un compromiso directo, bajo acciones de comportamiento cuerpo a cuerpo, cara a cara con los involucrados, y no en políticas, comunicados, acciones desorientadas, ni discursos faltos de realidad.

Karou Ishikawa en su libro ¿Qué es el control de Calidad? – La modalidad Japonesa, establece una serie de obstáculos de la mejora, del cual se enlistan a continuación.

- Actitudes negativas por parte de las personas que tienen autoridad.
- Creer que todo es genial y que no existen problemas.
- Creer que "como siempre se ha hecho" es lo más fácil y lo mejor.
- Ser incapaz de escuchar los puntos de vista de los demás.
- No hacer nada por miedo al fracaso,
- La práctica de los superiores de criticar siempre las equivocaciones de sus subordinados.
- Estar satisfecho con el status quo.
- Pensar sólo en uno mismo y en la propia área de responsabilidad;
- Resignación, celos, envidia.

(Ishikawa K., 1986)

Ishikawa entre otros aspectos se enfoca en la relación jefe/subordinado, resaltando las actitudes de comportamiento nocivas para lograr los cambios en la organización, las actitudes negativas, la crítica insostenida, la indiferencia en la operación y en las necesidades de los operadores, la unilateralidad autócrata de los líderes, la cerrazón con los colaboradores, el egoísmo absolutista de los departamentos, el conformismo cómodo, los miedos y temores ante la incertidumbre, todos ellos como elementos que influyen en la conducta, en los criterios emocionales de las personas, en las relaciones interpersonales y en consecuencia en las organizaciones.

Para Sandoval J., (2014) la clave que resuelve la pregunta: ¿cómo puede generar una organización una evolución consistente basados en las actitudes y los comportamientos de sus colaboradores? deduce que:



Realmente no basta con impartir seminarios, cursos, reuniones y establecer contacto directo con las personas, pues la posibilidad de cambio se sustenta básicamente en la voluntad y la emoción de las personas, y es ahí donde residen las principales resistencias al mismo (Beer et al., 1990). La emoción y la voluntad como variables medulares, en el que Beer e Ishikawa coinciden en que dichos aspectos del comportamiento humano afectan directamente en el proceso de cambio y del cual lo profundizan.

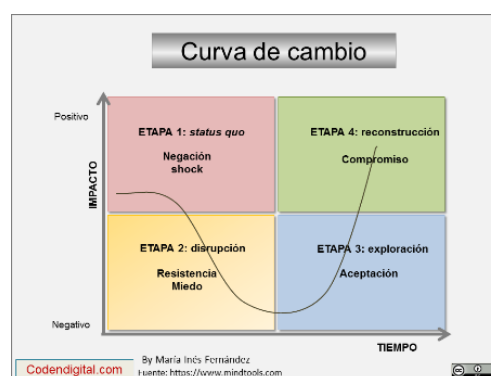
La psiquiatra suiza Elisabeth Kübler-Ross, publicó el libro “sobre la muerte y los moribundos” (1969), donde describe las 5 fases del duelo ante una pérdida significativa, de la cual no necesariamente son lineales, ni de la misma forma. Estos mismos conocimientos se han adaptado en recientes años, a conceptos del ámbito organizacional ahora llamada la Curva del Cambio Kübler-Ross, donde describe las fases emocionales que las personas experimentan al enfrentar cambios significativos, incluyendo el ámbito laboral, las organizaciones, y en la comprensión de la reacción emocional ante las iniciativas del cambio.

Por lo cual contrastar las etapas y las posturas que se muestra en la figura#2 busca discernir entre las similitudes y diferencias, para describir los rasgos característicos de cada uno como se muestra en la tabla #1, permitirán entender los aspectos emocionales por los que la personas cruzan, y así estar en facultades para diseñar estrategias pertinentes de atención.

Figura #2. Comparación de la curva Kübler-Ross.



Fuente: Sorrentino, F. (2024, November 7). Concepto de Teoría. Fundación Sonría. <https://sonria.com/las-5-etapas-del-duelo/>



Fuente: Fernández, M. I. (2016, May 26). Curva de cambio: ¿cómo usarla y mejorar la Transformación digital? - Coden digital. Coden Digital.

Tabla 1. Contrastación de las etapas y su impacto emocional.

Fase	Proceso del Duelo Kübler-Ross (Fisher, J., 2023)	Curva del Cambio Organizacional Kübler-Ross (Tsalikidis, M.,2024).	Estado Emocional (Martínez, 2024)
Negación	<p><i>La negación se refiere al período de duelo durante el cual una persona se niega a aceptar la realidad de una situación. La negación es diferente a la incomprensión. Es un mecanismo de defensa que nos ayuda a protegernos del impacto de la dificultad.</i></p> <p><i>Un período de negación puede ser normal e incluso útil durante el proceso de duelo, mientras trabajamos para procesar una situación difícil.</i></p>	<p><i>Los empleados pueden resistirse inicialmente al cambio, incapaces o renuentes a creer que el cambio es necesario o que les afectará.</i></p> <p><i>Esta etapa se caracteriza por la conmoción, la evasión y la tendencia a aferrarse al statu quo.</i></p>	<p><i>Abrumación</i></p> <p><i>Saturación mental</i></p> <p><i>Bloqueo.</i></p> <p><i>Incredulidad.</i></p> <p><i>Restar importancia.</i></p> <p><i>Estado de shock.</i></p> <p><i>Embotamiento Emocional</i></p> <p><i>Embotamiento cognitivo</i></p>
Enojo	<p><i>Una vez que una persona comprende la información recibida y acepta la realidad de la muerte, suele experimentar ira. La ira puede ser una respuesta natural dirigida a uno mismo, a los familiares, a los médicos, a Dios o incluso al fallecido. La ira es una</i></p>	<p><i>A medida que la realidad del cambio se asienta, pueden surgir frustración e ira. Los empleados podrían expresar enojo hacia la gerencia, sus colegas o incluso hacia sí mismos por la situación,</i></p>	<p><i>Enfado, Ira.</i></p> <p><i>Búsqueda de</i></p> <p><i>Culpables</i></p> <p><i>Frustración</i></p> <p><i>Dolor</i></p> <p><i>Impotencia</i></p>

	<i>parte normal del proceso de duelo, aunque pueda resultar hiriente u ofensiva para los seres queridos. A menudo, la ira es solo una manifestación del dolor y puede manifestarse de diversas maneras.</i>	<i>culpando a otros por el cambio o sus aparentes impactos negativos.</i>	
Negociación	<i>Cuando experimentamos duelo, a menudo nos sentimos desesperados y abrumados. Es común que nos abrumen las preguntas de "¿qué pasaría si...?" y "¿si tan solo...?", a medida que experimentamos una pérdida de control sobre lo que sucede. Durante la etapa de negociación del duelo, una persona intenta negociar o llegar a acuerdos. Intentamos llegar a acuerdos con nosotros mismos, o con una persona superior, a cambio de sentirnos menos tristes o de obtener un resultado diferente. Negociar suele ser irracional.</i>	<i>En esta etapa, los empleados pueden intentar negociar para retrasar o evitar el cambio. Podrían intentar llegar a acuerdos con la gerencia para minimizar el impacto o buscar maneras de volver a las antiguas formas de trabajo.</i>	<i>Esperanza. Escape del dolor. Desesperación. Búsqueda de Salida. Ansiedad Somática y/o cognitiva. Preocupación.</i>
Depresión	<i>La depresión es un sentimiento de tristeza y desesperanza que suele surgir tras la pérdida de un ser querido.</i>	<i>Cuando la negociación fracasa y el cambio se vuelve inevitable, los empleados pueden experimentar sentimientos</i>	<i>Tristeza Desesperanza Dolor Moral. Aislamiento social.</i>

	<i>Si bien las primeras etapas del duelo nos ayudan a protegernos del dolor emocional que conlleva la pérdida, estos sentimientos suelen ser inevitables.</i>	<i>de tristeza, miedo o impotencia. Esta etapa puede provocar una disminución de la moral, la productividad y el compromiso a medida que se comprende el impacto total del cambio.</i>	<i>Falta de Motivación. Miedo. Pensamientos Catastróficos.</i>
Aceptación.	<i>Considerada la quinta y última etapa de Kübler-Ross, la aceptación se refiere al período de duelo en el que finalmente asumimos la realidad de nuestra pérdida. Al llegar a esta etapa de aceptación, ya no negamos ni luchamos contra nuestro dolor. Durante este tiempo, nos esforzamos por centrar nuestra energía en celebrar la vida de nuestro ser querido, atesorar los recuerdos compartidos y hacer planes para seguir adelante.</i>	<i>Finalmente, los empleados empiezan a aceptar el cambio y a adaptarse a la nueva realidad. Empiezan a ver los beneficios potenciales y a adaptarse, encontrando maneras de trabajar dentro del nuevo sistema o estructura.</i>	<i>Calma Comprensión. Retrospectiva. Sentido Aceptación Adaptación Serenidad.</i>

*Elaboración propia.

Anatole France, escritor francés se le atribuye la frase:

“Todos los Cambios, aun los más ansiados, llevan consigo cierta melancolía; porque aquello que dejamos es una parte de nosotros mismos: debemos morir una vida para entrar en otra”

Como se puede apreciar, los procesos de cambio, están fuertemente relacionados a procesos emocionales de los individuos, dado que involucran tiempo, energía, intereses, e impacto en su vida propia. Discernir



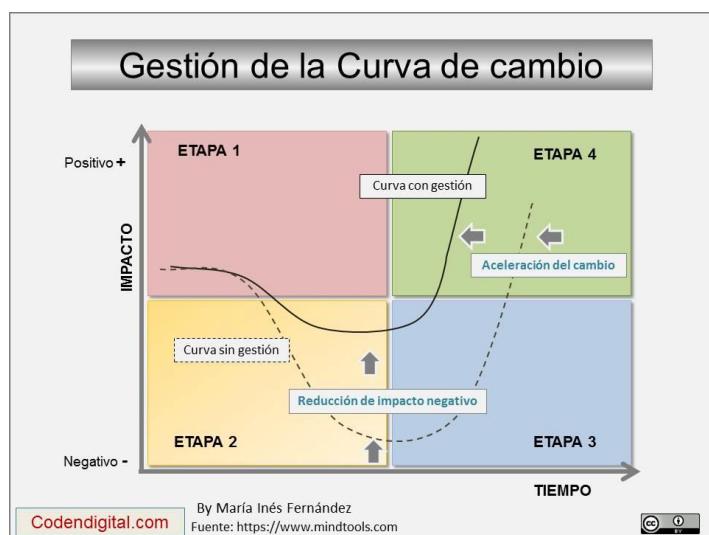
los factores y las emociones involucradas en el proceso, son elementos que esclarecen los objetivos, no elimina la carga emocional, pero si permite aliviar la incertidumbre que se genera en los ambientes de cambio personales y colectivos. Marian Riojas Estapé psiquiatra española manifiesta: “*Comprender es aliviar, y cuando comprendes por lo que pasa tu mente, te sientes aliviado; porque si no, eres esclavo de síntomas físicos, psicológicos y vas como perdido por la vida*”. (Riojas M., 2021).

Analógicamente, el proceso de cambio se trata de una hoja de ruta, que ilustra el punto de partida y el destino final, la procedencia y la consecuencia; al entender la importancia y secuencia del proceso de cambio, con el deseo de avanzar entre las etapas, hay que responder la pregunta ¿Como gestionar las etapas de los procesos de cambio, para que las personas mantengan mayor disposición a renovarse?

La gestión del cambio.

Para iniciar este proceso gestión en el cambio Fernández, (2016) propone partir del conocimiento de las fases y de las reacciones emocionales, e incluso sentimientos y acciones que se esperan en cada etapa que conforma la curva, propone buscar un objetivo claro “lograr que el tiempo de duración sea el mínimo posible y el impacto negativo se reduzca considerablemente. Si logramos que la curva sea menos profunda, más plana y más corta, obtenemos menos tiempo y menos impacto.” Como se muestra en la Figura #3, requiere de actividades y estrategias de gestión aplicadas para lograrlo.

Figura #3. Gestión de la Curva del Cambio.



Daniel Goleman, propone el uso de la inteligencia emocional, dado que forma parte medular en desarrollo de habilidades del individuo, tanto para el área personal, como la relacional. Goleman lo

expresa en una serie 5 atributos de gestión: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía, habilidad social. Mientras que para John Mayer y Peter Salovey hablan de las 4 características de la inteligencia emocional: Percepción emocional, facilitación emocional del pensamiento, comprensión emocional, regulación emocional. En la tabla #2. Muestra las áreas de la inteligencia emocional, como estrategia metodológica para atender a la variable emoción.

Tabla #2. Áreas de la inteligencia emocional.

Inteligencia emocional de Daniel Goleman (1995)		Características de la inteligencia emocional, de John Mayer y Peter Salovey (1990)	
Autoconocimiento:	<i>La habilidad para comprender tus propias emociones. Tener autoconocimiento significa entender tus fortalezas personales, debilidades, valores, metas y el impacto en los demás.</i>	Percepción emocional:	<i>La habilidad de identificar las emociones que otras personas están sintiendo. El autoconocimiento y la habilidad de reconocer las emociones propias también entran en esta categoría.</i>
Autorregulación	<i>La habilidad de regular tus emociones. En lugar de actuar impulsivamente, los líderes con una alta autorregulación son capaces de detenerse y examinar sus emociones antes de reaccionar.</i>	Facilitación emocional del pensamiento	<i>La habilidad de aprovechar las emociones que percibes —ya sean las propias o las de los demás— para apoyar otros procesos cognitivos como la resolución de problemas o la toma de decisiones.</i>

Motivación:	<i>Las razones por las que quieres tener éxito. Reconocer tu motivación te ayuda a adaptar tu comprensión empática.</i>	Comprensión emocional:	<i>La habilidad de entender cómo las emociones se relacionan entre sí, y cómo estas emociones impactan en tus acciones y las acciones de otras personas.</i>
Empatía:	<i>La habilidad de conectar con la forma en que otras personas se sienten. La empatía a menudo se considera la piedra angular de la inteligencia emocional, ya que es una base importante para otros estados emocionales.</i>	Regulación emocional:	<i>La habilidad de regular las emociones en uno mismo y en otros. Regular tus propias emociones significa mitigar o distanciarte de una emoción para enfocarte en una situación particular. Sin embargo, esta característica también incluye gestionar las emociones de quienes te rodean para poder cumplir tus metas.</i>
Habilidad social:	<i>La habilidad para comunicarse y colaborar con otros. Goleman compara las habilidades sociales con la habilidad para guiar a otros para promover tus ideas.</i>		

**Adaptado de Asana, 2023.*

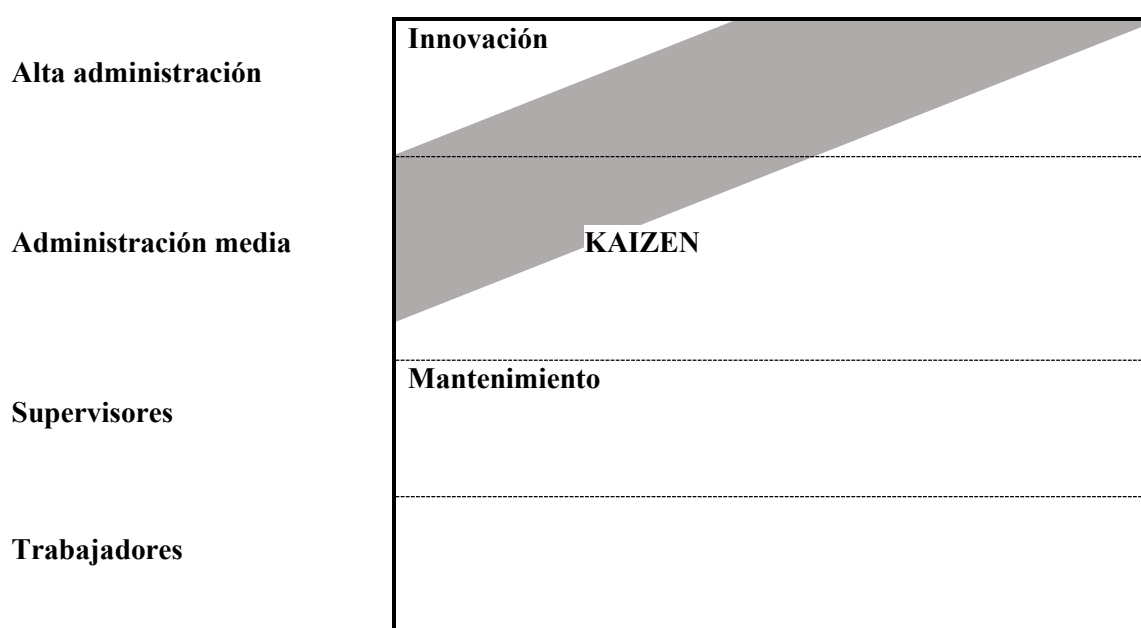
El desarrollo de áreas del reconocimiento emocional interno, faculta la base para iniciar el proceso de gestión subsecuente, lo que Freud y Perls denominaban la conciencia de lo que se “es”, ahora Goleman,



Mayer y Salovey, desde el enfoque emocional, reconocen la importancia de discernir lo que se está sintiendo, en la parte personal y colectiva, para cruzar a otras etapas que involucran la regulación emocional, las habilidades de interacción y socialización con el entorno en el que se “vive” la cultura de cambio.

Masaaki Imai (2001), llega a definir que, dentro de esa cultura de mejoramiento continuo en la organización, propone un escenario en el que debería sostenerse las propuestas de cambio y su interacción mutua entre roles en los puestos de la jerarquía, como lo muestra la figura #4.

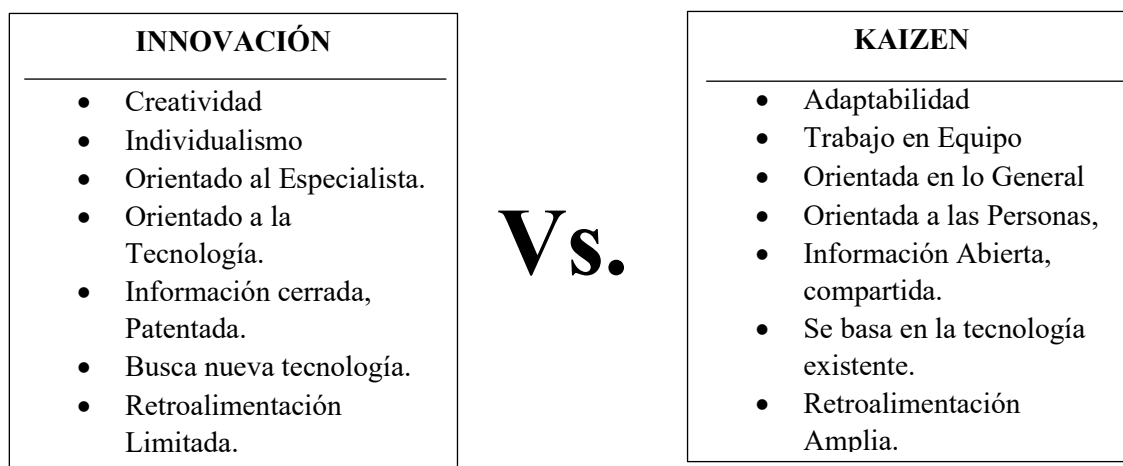
Figura #4. Percepciones Japonesas en la Función del Puesto.



En ella se detalla la franja del mejoramiento continuo como un proceso colaborativo entre los agentes que participan: trabajadores, supervisores, administración media, y alta administración, donde la gestión emocional debe hacerse presente.

Imai lo puntualiza en 3 áreas, distinguiendo entre innovación, la cultura kaizen (mejoramiento continuo), y mantenimiento de los cambios, detallando claramente la diferencia entre Innovación y kaizen. Figura #5.

Figura #5. Diferencia entre Innovación y kaizen.



*Adaptado de Imai M.,2001

Ante la premisa de conocer el proceso de cambio y sus etapas centrales, reconocer los estados emocionales por lo que cruza cada uno de los agentes, clarificar roles desde las áreas y puestos, recorrer los caminos de gestión en la inteligencia emocional, todo ello permite mantener una cosmovisión para gestionar eficientemente los procesos de cambio.

Diseñados para cambiar

En la neurociencia, a mediados del siglo XX se popularizó el paradigma sobre la muerte y regeneración de las neuronas cerebrales, sostenía la idea de que las neuronas no se regeneran y mueren sin reemplazo largo de la vida del ser humano, fue una creencia arraigada en la ciencia durante mucho tiempo.

Ramón y Cajal, un médico e histólogo español, identificó la arquitectura microscópica del sistema nervioso central y afirmó que, una vez concluida la fase de desarrollo, el cerebro quedaría fijo e inmutable, ya que la “fuente de crecimiento y regeneración” de las células cerebrales se secaría definitivamente.

El mundo paró para repensar todo lo que se sabía sobre la estructura y el funcionamiento del cerebro cuando el neurocientífico estadounidense Fred Gage publicó en 1998, en *Nature Medicine*, las primeras evidencias sólidas de que el sistema nervioso central humano sigue generando nuevas células después de adulto. (Zorzetto, R., 2025).



Se acuño el termino llamado Neurogénesis Hipocampal, dado que es en Hipocampo donde se manifiesta tal evidencia regeneradora, y se da el proceso de formación de nuevas neuronas en el hipocampo del cerebro adulto. Como lo manifiesta Costa, V., Lugert, S., & Jagasia, R.

La neurogénesis hipocampal adulta es una forma notable de plasticidad estructural cerebral mediante la cual se generan nuevas neuronas funcionales a partir de células madre/precursores neuronales adultas. Si bien el papel preciso de este proceso sigue siendo desconocido, la neurogénesis hipocampal adulta es importante para el aprendizaje y la memoria... Evidencia preclínica convincente sugiere que la neurogénesis hipocampal está modulada por una amplia gama de estímulos fisiológicos relevantes para los estados cognitivos y emocionales. (2015).

Así mismo el cerebro tiene la capacidad de desarrollar nuevas conexiones entre las neuronas existentes, esa capacidad del cerebro para modificar las conexiones entre neuronas, lo que permite adaptarse a nueva información, a lo que se llama neuroplasticidad o plasticidad sináptica.

la capacidad del sistema nervioso de modificar su actividad en respuesta a estímulos intrínsecos o extrínsecos mediante la reorganización de su estructura, funciones o conexiones. (Mateos P., Rodríguez A.,2019)

Tabla #3. Similitudes entre componentes de la neuroplasticidad y la filosofía kaizen.

ASPECTO	NEUROPLASTICIDAD 	FILOSOFÍA KAIZEN 
	Basado en Puderbaugh, M., & Emmady, P. D. (2023).	Basado en Imai, M.. (2001).
Enfoque en el cambio	El cerebro se reorganiza con experiencias y aprendizaje.	Promueve mejoras continuas mediante pequeños pasos.
Proceso incremental	Las conexiones neuronales se fortalecen con repetición y práctica.	Se logran grandes metas mediante mejoras pequeñas y constantes.
Adaptabilidad	Capacidad del cerebro para ajustarse a nuevos desafíos o daños en ciertas estructuras.	Adaptación constante a entornos cambiantes (ej.: procesos laborales).

Papel de los hábitos	Los hábitos crean "caminos neuronales" dominantes.	Los pequeños cambios de hábito generan transformaciones profundas.
Superación del miedo	La exposición a lo nuevo reduce la resistencia neural al cambio.	Elimina el temor al fracaso al dividir metas en pasos mínimos.
Enfoque en el proceso	El aprendizaje y la práctica modifican la estructura cerebral.	El éxito depende del proceso, no solo del resultado final.
Empoderamiento	Demuestra que el cerebro tiene la capacidad de aprender y cambiar.	Promueve que todos (individuos/equipos) pueden mejorar.

*Elaboración Propia.

La capacidad de cambiar y evolucionar, el hombre lo ha manifestado a lo largo de millones de años, aprendiendo a vencer su entorno, a controlarlo, a sobrevivir y adaptarlo a sus necesidades y su forma de vivir, desarrollando tecnología capaz de facilitar su interacción con el mundo y el mismo conocimiento de la neurobiología del comportamiento humano entre muchos logros. Los descubrimientos de la neurociencia otorgan soporte a la capacidad de adaptación y conocimiento profundo de lo que biológicamente y psicológicamente el ser humano es capaz de realizar.

La neurociencia aporta conocimiento y entendimiento de cómo funciona el cerebro, habla de un órgano complejo, que controla el funcionamiento del organismo, su influencia en la Psiquis humana que está diseñado para la adaptación y el cambio, facultad que hace ser humano una especie única.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio” Charles Darwin.

Discernimiento final

Aun así, ajeno a los argumentos precedidos, existen mitos y costumbres que forman parte de la cultura, que influyen para que el cambio no se logre. ¿Porque las Personas No Cambian?.

Cuando el proceso de cambio se detiene, se pausa y no hay continuidad para alcanzar el objetivo propuesto, existen un sin fin de respuestas posibles, pero se puede intuir que en algún momento se tomaron decisiones para no culminar el proceso dado sus implicaciones multifactoriales, sin llegar a ser absolutista, ni determinista, y solo como referencia, es que los aspectos derivados de la segunda variable

llamada Voluntad se ven afectados, por ejemplo: el proyecto se detuvo en una parte del proceso sin tener claridad de como dirigir el cambio, el agente decidió voluntariamente “quedarse en la Zona de Confort”, porque “Solo Quieren” y no dan pauta a la acción, porque se paralizaron por el “Miedo al Fracaso”, como no importa y no urge, se ajusta la prioridad dejando todo para después originando “Procrastinación”, porque los caminos no son claros “¡No sé Como!” , porque no creo que sea suficiente mi idea “Autosabotaje”, por “Entornos tóxicos” que impiden ser escuchados, porque no se encuentra eco “ ¡por falta de apoyo!”, el temor a manifestar “la emociones reactivas” , por la presencia de “la incertidumbre tan temida”, o simplemente “No hay Motivos” lo suficientemente valiosos como para cruzar por el proceso que genera una parálisis en el proyecto trasformador, ante una lluvia de ideas de razones cotidianas.

Por el contrario, cuando se cambia el enfoque, y ahora la pregunta que se realiza es: ¿Qué Factores Ayudan a Cambiar?, otorgándole una connotación positiva al propósito, buscando “el cómo sí” lograr los propósitos de cambio, en la misma lluvia de ideas, se manifiesta un “Propósito Claro y definido”, busca “medir el avance” de logro, se tiene la suficiente “Motivación de arranque”, dispuestos a pagar el precio que la “Diciplina” exige, porque siempre va continuado del “Esfuerzo y Perseverancia”, basta “Intentarlo” una vez más ante el fracaso, se definen “Metas alcanzables”, se emplean diversidad de “Herramientas” de gestión emocional y liderazgo, lo más significativo es una “Mentalidad” fuerte y convencida que la nueva realidad se hará presente con mucha “Paciencia”, celebrando cada logro, asumiendo “Riesgos Calculados” que permitan esforzarse cada día y se logre el cambio. Solo es cuestión de Enfoque.

“Quien tiene un porqué para vivir, puede soportar casi cualquier cómo” Friedrich Nietzsche

Discusión.

Los procesos de cambio se pueden realizar en ambos sentidos, es decir tanto para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten cambiar, originados por la motivación, la voluntad, los hábitos, el aprendizaje, la memorización etc.; Tanto como perder conocimientos, habilidades y actitudes que también implican un cambio, sea por factores de inutilidad, sin aplicación, sin práctica, sin repetición, etc. Que llevan al detrimento del cambio.



De acuerdo a la finalidad del cambio, no se aborda en la investigación los criterios morales, es decir no trata de definir cuando un cambio es positivo o un cambio es negativo, ni trata de definir lo que es “buen cambio” o un “mal cambio”, se limita a mostrar evidencias sobre las facultades que tiene la persona para cambiar, y su influencia para cruzar por etapas emocionales que lo lleven a un bienestar personal y social, con impacto en la cultura organizacional y el mundo corporativo.

4. CONCLUSIONES.

El ser humano vive y convive con los paradigmas de la actualidad y la ciencia “normal”, como un modelo de solución ante problemas y/o cuestionantes que son resueltos durante un tiempo, así mismo puede conducir patrones de conducta y a toda la constelación de creencias, valores, técnicas y demás, compartidos por los miembros de una comunidad durante un tiempo, el cerebro controla con lo que interactúa, porque es conocido y sabe cómo sobrevivir en ese entorno llamado zona de confort segura. Cuando el paradigma necesita ser cambiado, porque ya no responde a la realidad, e inevitablemente se presenta la obligación de cambiar, ante la incertidumbre y la inseguridad de sobrevivir en nuevos escenarios inexplorados el sistema de alerta se activa, el estrés y la ansiedad aparecen como mecanismos para mantenernos con vida, alerta, vigilantes, atentos, tomando decisiones basados en información, descartando las alternativas menos informadas. El problema es cuando este mecanismo se sostiene en el tiempo, perjudica las habilidades de resolución de problemas, ayuda a la evasión, a la inacción, o la toma de decisiones erróneas.

Vivimos en un mundo en el que la única constante es el cambio, se suman culturas adaptativas como el mejoramiento continuo (Kaizen), donde muestra que, hacer pequeños cambios continuamente, sostenidos en el tiempo adquieren una relevancia y un peso exponencial en la dinámica de administración de los recursos, en los procesos y metodologías con impacto, tanto en el ámbito personal, social, y organizacionalmente. Se debe tener plena conciencia del punto de partida, de la realidad presente, de las herramientas con que se cuentan, de las virtudes y defectos, de lo que se “es” y hacia donde quiere llegar, a una meta donde dirigirse, no basta solo con querer cambiar, ni con intentarlo solo cuando estas sujeto bajo el efecto del placer, dado que el impulso dopaminérgico exclusivo dura poco tiempo, sino que desde el inicio, con conocimiento y comprensión plena de los impulsores de la voluntad y de las emociones que están orientadas al proceso de cambio, gestionando la combinación de



neurotransmisores que fortalecen el comportamiento, no a la parcialidad intencional, si a la plenitud determinante.

El proceso de inteligencia emocional como herramienta de gestión, faculta para desarrollar habilidades de gestión eficientes en todas las diferentes fases que se presentan desde el shock hasta la aceptación, reconociendo y regulando las emociones, para aprender y familiarizarse al cambio, creando caminos neuronales que facultarán que en los siguientes cambios, sea más fácil desarrollarlo, ya que estamos diseñados neurobiológicamente para adaptarnos, para crear nuevas conexiones, para reorganizar algunas estructuras cerebrales y determinadas funciones, que han permitido que el ser humano cambie y evolucione en cualquier entorno siempre bajo enfoque proactivo, dirigido al bienestar personal y social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Africa Check, Full Fact, & Chequeado. (2020). ¿Cómo se comunica la incertidumbre? In *www.chequeado.com*. <https://chequeado.com/wp-content/uploads/2022/01/Como-se-comunica-la-incertidumbre.-Chequeado.pdf>
- Alonso, J. F. (2024, May 11). *Por qué si la Tierra se mueve a miles de kilómetros por hora no sentimos que viajamos a toda velocidad* - BBC News Mundo. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/cg3lwg0eelqo>
- Asana. (2023, July 16). *La importancia de la inteligencia emocional* • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/emotional-intelligence-skills>
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10107960/>
- Beisser, A. (2015). La teoría paradójica del cambio en la psicoterapia Gestalt. *Vinculando*, 13(2), 1–5. https://vinculando.org/psicologia_psicoterapia/teoria-paradojica-del-cambio.html
- Bhatia, A., & Saadabadi, A. (2023, June 22). *Biochemistry, Dopamine Receptors*. PubMed; StatPearls Publishing. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK538242/>
- Brener, G. (2019). *Los 10 Neurotransmisores Principales Y Su Función En El Sistema Nervioso Central*. *Www.elsevier.com*. <https://www.elsevier.com/es-es/connect/los-10-neurotransmisores-principales-y-su-funcion-en-el-sistema-nervioso-central>
- Briceño, T. (2009). El paradigma científico y su fundamento en la obra de Thomas Kuhn. *Tiempo Y*



- Espacio*, 19(52), 285–296. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-94962009000200006&script=sci_arttext
- Carleton, R. N., Norton, M. A. P. J., & Asmundson, G. J. G. (2007). Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 21(1), 105–117. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2006.03.014>
- Cleveland Clinic. (2022, March 14). *Neurotransmitters*. Cleveland Clinic. <https://my.clevelandclinic.org/health/articles/22513-neurotransmitters>
- Cleveland Clinic. (2022, March 27). *Oxytocin: What It Is, Function & Effects*. Cleveland Clinic. <https://my.clevelandclinic.org/health/articles/22618-oxytocin>
- Costa, V., Lugert, S., & Jagasia, R. (2015). Role of adult hippocampal neurogenesis in cognition in physiology and disease: Pharmacological targets and biomarkers. *Handbook of Experimental Pharmacology*, 228(1), 99–155. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16522-6_4
- Fernández, M. I. (2016, May 26). *Curva de cambio: ¿cómo usarla y mejorar la Transformación digital?* - Coden digital. Coden Digital. https://codendigital.com/curva_cambio_uso_transformacion_digital/
- Fiaravanti, C. (2012, May). *La Tierra modelada por la gravedad*. Revistapesquisa.fapesp.br. <https://revistapesquisa.fapesp.br/es/la-tierra-modelada-por-la-gravedad-2/>
- Fioravante, D., Antzoulatos, E. G., & Byrne, J. H. (2008, January 1). 4.03 - *Sensitization and Habituation: Invertebrate* (J. H. Byrne, Ed.). ScienceDirect; Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B978012370509900005X>
- Fisher, J. (2023, December 12). *5 stages of grief: Coping with the loss of a loved one*. Harvard Health; Harvard Health Publishing. <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/5-stages-of-grief-coping-with-the-loss-of-a-loved-one>
- Foster, J., & López, I. (2022). Neurodesarrollo Humano: un proceso de cambio continuo de un sistema abierto y sensible al contexto. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 33(4), 338–346. <https://www.journals.elsevier.com/revista-medica-clinica-las-condes>
- Freud, S. (2005). *The Unconscious*. Penguin books.
- Garza, A. (2005). KAIZEN, UNA MEJORA CONTINUA. *Ciencia UANL*, VIII(003), 330–333.



- Goleman, D. (2022). *La Inteligencia Emocional* (8a. ed.). Penguin Random House. (Original work published 2018)
- Imai, M. (2001). *KAIZEN: “La clave de la Ventaja competitiva Japonesa”* (13th ed.). Editorial Continental. (Original work published 1989)
- Ishikawa, K. (1986). *¿ Qué es el control total de calidad?* Google Books. https://books.google.com.do/books?id=MWGOXKteTQwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kübler- Ross, E., & Kessler, D. (2005). *On grief and grieving: finding the meaning of grief through, the five stages of loss*. scribner.
- Kuhn, T. S. (2004). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. (8a. ed.). University of Chicago Press. (Original work published 1961)
- Martínez Corona, J. I., Palacios Almón, G. E., & Oliva Garza, D. B. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67–83. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219/199>
- Martínez, G. (2024, September 5). *La tanatología a través del modelo de Elizabeth Kübler-Ross*. NeuroClass. <https://neuro-class.com/la-tanatologia-a-traves-del-modelo-de-elizabeth-kubler-ross/>
- Mateos-Aparicio, P., & Rodríguez-Moreno, A. (2019). The impact of studying Brain Plasticity. *Frontiers in Cellular Neuroscience*, 13(66). <https://doi.org/10.3389/fncel.2019.00066>
- NASA. (2024). *Facts About Earth - NASA Science*. Science.nasa.gov; NASA. <https://science.nasa.gov/earth/facts/>
- National Institute of Child Health and Human Development. (2019, October 17). *Sobre de la neurociencia*. <https://Espanol.nichd.nih.gov/>. <https://espanol.nichd.nih.gov/salud/temas/neuro/informacion>
- ofrases.com. (2025). *Frases y citas célebres de Anatole France ~ Ofrases.com*. Ofrases.com; ofrases. <https://www.ofrases.com/frase/17764>
- Polo, C. (2024, July 15). *porque es importante el cambio organizacional*. Euroinnova International Online Education. <https://www.euroinnova.com/blog/porque-es-importante-el-cambio->



organizacional

- Puderbaugh, M., & Emmady, P. D. (2023). *Neuroplasticity*. National Library of Medicine; StatPearls Publishing. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK557811/>
- Riojas, M. (2021, September 14). *La neurociencia de las emociones - Marian Rojas Estapé*. Marian Rojas Estapé. <https://marianrojas.com/la-neurociencia-de-las-emociones/>
- Rosales, M. A. ., Juarez, C. I., & Barros, P. (2015). Evolución y genómica del cerebro humano. *NEUROLOGIA*, 33(4), 254–265. <https://doi.org/10.1016/j.nrl.2015.06.002>
- Sabater, V. (2023, April 6). *¿Cómo actúa el cerebro ante la incertidumbre?* La Mente Es Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/como-actua-el-cerebro-ante-la-incertidumbre/>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sanz, E. (2010, May 27). *Edad de la Tierra: descubre cuántos años tiene realmente nuestro planeta*. Muy Interesante. <https://www.muyinteresante.com/curiosidades/10124.html>
- Segura, M. (2018). El Cerebro Humano: Un subsistema que trabaja con un solo procesador. *Agustiana Revista Académica*, 12, 57–97.
- Sorrentino, F. (2024, November 7). *Concepto de Teoría*. Fundación Sonría. <https://sonria.com/las-5-etapas-del-duelo/>
- Tomasini Bassols, A. (2025). Algunas observaciones sobre el concepto freudiano de inconsciente. *Diánoia*, 55(65), 175–200. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-24502010000200007
- Tsalikidis, M. (2024). *Understanding the Kübler-Ross Change Curve: Managing Emotional Responses in Organizational Change*. Thinkers360. <https://www.thinkers360.com/tl/blog/members/understanding-the-k-bler-ross-change-curve-origins-evolution-and-application>
- Water Science School. (2019, November 13). *How Much Water is There on Earth?* | U.S. Geological Survey. [Www.usgs.gov. https://www.usgs.gov/special-topics/water-science-school/science/how-much-water-there-earth#overview](https://www.usgs.gov/special-topics/water-science-school/science/how-much-water-there-earth#overview)
- Zapata, J. M. (2017). Conceptos psicoanalíticos en discusión: el caso de la represión originaria.



Perspectivas En Psicología: Revista de Psicología Y Ciencias Afines, 14(2), 63–71.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483555396006>.

Zorzetto, R. (2025). *La reinterpretación del cerebro*. Fapesp.br. <https://revistapesquisa.fapesp.br/es/la-reinterpretacion-del-cerebro/>

