

Año 2022
Volumen 2 (Nº2)

Depósito Legal:
IF NE2021000009
ISSN: 2957-4498



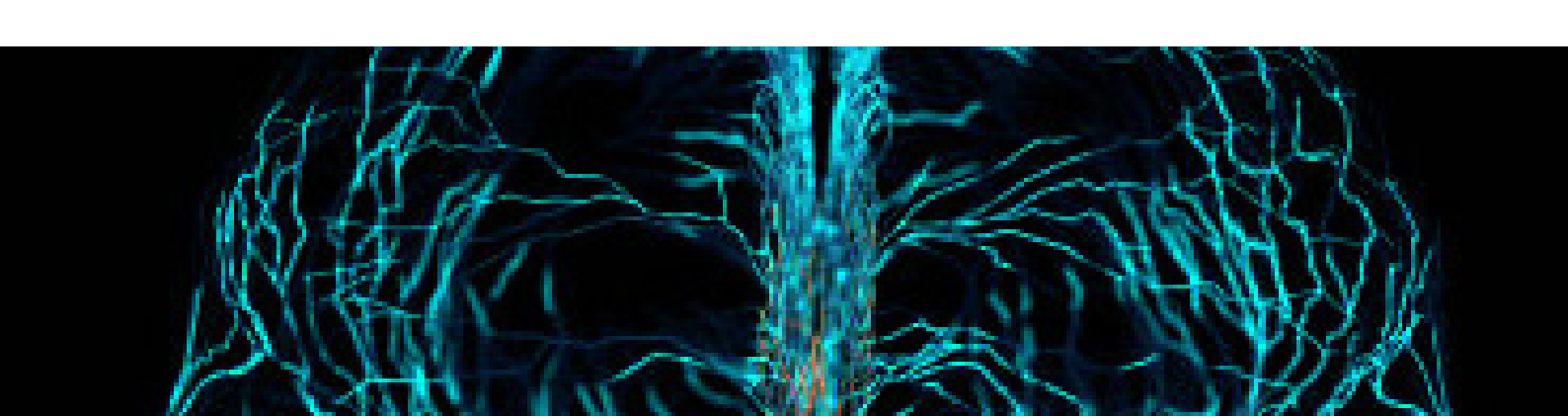
UNIMAR CIENTÍFICA

REVISTA CIENTÍFICA DE LA
UNIVERSIDAD DE MARGARITA



UNIMAR
Universidad de Margarita
Alma Mater del Caribe

*“Forjadora de
Hombres de Bien”*



NEUROGERENCIA, CONEXIÓN CON ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS INTELIGENTES DE APRENDIZAJE

(Neuromanagement, connection with organizations as intelligent learning systems)

Sucre Guevara, Rubí¹
Universidad Politécnica Territorial "Clodosbaldo Russian"
rubi.sucre@gmail.com

Resumen

En el presente ensayo se reflexiona sobre la fascinación por el estudio de la mente humana y la aplicabilidad de las capacidades cerebrales a través de la Neurogerencia como herramienta paradigmática, capaz de transformar a las empresas tradicionales en sistemas de aprendizaje, forjándolas en organizaciones inteligentes o que constantemente aprenden. Para ello se efectuó un abordaje desde el método hermenéutico, derivado de la revisión de constructos claves (neurogerencia, organización inteligente y aprendizaje organizacional). Se realizó una exhaustiva revisión documental, todo a fin de generar principios teóricos que reflejan la conexión de la neurogerencia con la transformación de las organizaciones en sistemas inteligentes de aprendizaje. En tal sentido, se precisó que, empleando prácticas neurogerenciales como mecanismos útiles, se trasciende a partir de la flexibilidad y adaptabilidad del entorno, al logro de una gerencia más holística y con visión sistémica, en pro del desarrollo organizacional, progreso y bienestar de la organización en pleno.

Palabras Claves: neurogerencia, organización inteligente, aprendizaje organizacional, sistema inteligente de aprendizaje.

Abstract

This essay reflects on the fascination for the study of the human mind and the applicability of brain capacities through neuromanagement as a paradigmatic tool, capable of transforming traditional companies into learning systems, forging them into intelligent organizations or that they constantly learn. For this, an approach was made from the hermeneutic method, derived from the review of key constructs (neuromanagement, intelligent organization and organizational learning). An exhaustive documentary review was carried out, all in order to generate theoretical principles that reflect the connection of neuromanagement with the transformation of organizations into intelligent learning systems. In this sense, it was specified that, using neuromanagement practices as useful mechanisms, it transcends from the flexibility and adaptability of the environment, to the achievement of a more holistic management with a systemic vision, in favor of organizational development, progress and well-being of the organization. full organization.

Keywords: neuromanagement, intelligent organization, organizational learning, intelligent learning system.

1 Licenciada en Administración, mención Recursos Humanos, (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez). TSU en Relaciones Industriales. Magister en Ciencias, mención Orientación de la Conducta, (Centro de Investigaciones Psicológicas, Psiquiátricas y Sexológicas de Venezuela). Doctoranda en Ciencias Gerenciales (Universidad Latinoamericana y del Caribe). Actualmente, profesional del área de Recursos Humanos de la Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre "Clodosbaldo Russian".

1. Introducción

La evolución de las neurociencias ha traído consigo la implementación de significativos aportes científicos al mundo organizacional, facilitando la comprensión sobre las redes neuronales y su desarrollo, y tomando en cuenta la neuroplasticidad como noción que permite el reforzamiento y la estimulación del conocimiento y el aprendizaje como capacidad a lo largo de la vida de todo ser humano. Este enfoque epistémico ha derribado estigmas que limitaban la capacidad de aprendizaje de los miembros de una organización en función de su edad.

En tal sentido, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2009:238) afirma que "la neurociencia ha mostrado que el aprendizaje es una actividad que se lleva a cabo a lo largo de toda la vida, y mientras más continúe, más efectiva es". Por lo que hoy día, está plenamente demostrado que el cerebro humano, gracias a la plasticidad cerebral, no pierde su capacidad de desarrollar nuevas conexiones sinápticas que permitan el proceso de aprendizaje permanente, y éste se hace aún más efectivo cuando se asocia al componente emocional, tal como lo afirman De La Barrera y Donolo (2009:08) "...La literatura actual muestra que tanto las emociones, como los sentimientos, pueden fomentar el aprendizaje en la medida en que intensifican la actividad de las redes neuronales y refuerzan, por ende, las conexiones sinápticas".

Manes y Niro (2018:21), al respecto, declaran:

Las neurociencias cognitivas han realizado aportes considerables sobre cómo hacemos para reconocer las intenciones de los demás y para entender los distintos componentes de la empatía, de las áreas críticas del lenguaje, de los mecanismos cerebrales de la emoción y de los circuitos neurales involucrados en ver e interpretar el mundo que nos rodea.

Queda de manifiesto la relevancia y trascendencia que las neurociencias, y en particular la rama cognitiva, han aportado al mundo organizacional al fomentar la noción del cerebro social y sus contribuciones en cuanto a la conformación de sistemas inteligentes de aprendizaje.

Estas nociones de la neurogerencia son esenciales para comprender las capacidades cerebrales, que deben ser potenciadas en los miembros de la organización, en procura de lograr transformar la visión de éstas desde una perspectiva tradicional a una de carácter inteligente, sumando de esta forma a la sinergia organizacional una visión sistémica y holística, que contribuye a la conformación de un entramado sólido de conocimientos y experiencias básicas para toda organización inteligente. En este sentido, es necesario destacar a Pizzi (2021:323), quien sostiene que la plasticidad cerebral ha consolidado consigo descubrimientos en materia organizacional que resultan de trascendencia en el proceso evolutivo del ser humano, considerando que, con la estimulación de las células nerviosas, el cerebro puede regenerarse anatómicamente y funcionalmente, permitiendo su adaptación funcional al medio ambiente.

Por lo antes expuesto, surge la neurogerencia como un paradigma gerencial innovador, dado que presenta como instrumento principal para potenciar las capacidades y competencias gerenciales, al sistema nervioso y el cerebro como eje central, permitiendo la estimulación de las funciones cognitivas (percepción, atención, análisis, planificación, aprendizaje, toma de decisiones, entre muchas otras), para elevarlas a un nivel superior, empleando actividades de entrenamiento neurocognitivo que posibilitan el desarrollo de las potencialidades tanto de gerentes y directivos, como de todos aquellos que conforman el macro sistema organizacional.

La neurogerencia permite comprender que la estimulación cerebral, especialmente diseñada para activar los dos hemisferios, contribuye al desarrollo de neurocircuitos que impactan, positivamente, tanto en la capacidad racional como en la creativa, siendo ésta última necesaria para generar respuestas innovadoras y efectivas que se traducen en mayor inteligencia. El entrenamiento neurocognitivo se sustenta en lo que afirma Abreu (2015:55) "...las capacidades de aprendizaje del cerebro no son impulsadas solamente por el número de neuronas, sino por la riqueza de la conectividad entre ellas". Esta riqueza surge de la incorporación de numerosos elementos bio-psico-sociales que estimulan mayores conexiones sinápticas e incrementan las reservas cognitivas, haciendo del entrenamiento, una herramienta indispensable en la conformación de una organización que aprende constantemente, por lo que bien se denominan, organizaciones inteligentes. Dicho entrenamiento deberá ser perceptible de ajustarse en el tiempo a los requerimientos de la dinámica organizacional, ya que así le otorgará la flexibilidad necesaria para permanecer en una continua espiral de aprendizaje.

Considerar el entrenamiento neurocognitivo una herramienta efectiva de la neurogerencia a fin de lograr la transformación de los miembros de las organizaciones, en neurogerentes o equipos de alto rendimiento, conlleva a establecer, previamente, los perfiles neurocognitivos del talento humano, lo que implica establecer las capacidades cognitivas requeridas para la ejecución de las funciones propias de los puestos de trabajo, y en una visión mucho mayor, las exigencias en materia cognitiva, ideales para alcanzar el nivel de inteligencia organizacional propio de una organización inteligente.

En virtud de lo antes expuesto, a continuación se reflexiona sobre la valiosa conexión que la neurogerencia desarrolla con las organizaciones inteligentes a través del aprendizaje en sus diferentes dimensiones (individual, colectivo y organizacional), realizando para ello, una investigación bajo el método cualitativo (Strauss y Corbin, 2002; Ruiz, 2013), además, empleando el método hermenéutico (Martínez, 2004; Ruiz, 2013), dado que el papel del investigador que se vale del mismo es hallar la comprensión más adecuada del contexto a tratar, en este caso, precisar el poder transformador de la neurogerencia sobre las organizaciones, a fin de lograr conducir las evolutivamente en el proceso de aprendizaje organizacional a la figura de organizaciones inteligentes. Se analizó e interpretó información proveniente de la revisión documental: libros, revistas, documentos, entre otros, a fin de generar nuevos conocimientos basados en la profundización de matrices semánticas derivadas de los diversos ejes temáticos objetos de estudio.

2. Neurogerencia: aplicabilidad en el aprendizaje organizacional

El hacer referencia a la neurogerencia como paradigma gerencial, es concebirla desde la aplicabilidad de las neurociencias en la conformación de un modelo caracterizado por introducir en las organizaciones, esquemas de comportamientos, usos y costumbres, creencias y demás mecanismos de orden social que constituyen patrones derivados de la gerencia como disciplina científica, en función del aprovechamiento de las potencialidades cerebrales de los miembros. Según Boggino (2017:38), la neurogerencia implica:

El desarrollo de la persona a nivel individual, centrando el conocimiento de los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencias múltiples tanto a nivel individual como organizacional, potenciar en los empresarios la capacidad de visión de negocios, el desarrollo de competencias en los distintos profesionales para comprender y entender a cada persona con la que se relaciona, es decir con cualquiera de los interesados en la vida de una organización, denominado normalmente los stakeholders en la teoría de R.S.E. (Responsabilidad Social Empresarial) (ob.cit).

La visión paradigmática de esta novedosa modalidad gerencial busca introducir los avances neurocientíficos y los aportes hasta ahora generados en el ámbito empresarial, para mejorar los procesos que en el desempeño gerencial se producen, facilitando el aumento de las capacidades cerebrales de aquellos responsables de conducir desde cualquier nivel estructural a la organización, propiciando mayor desarrollo de las funciones ejecutivas de sus cerebros, tales como atención y concentración, procesamiento de información, aprendizaje y toma de decisiones, entre otras.

Entre esos aportes se pueden mencionar herramientas que el neurogerente debe aplicar en pleno, como estrategias diseñadas para el entrenamiento del cerebro y que se fundamentan en atender concienzudamente la atención plena, la concentración consciente, la neuroplasticidad autodirigida, los procesos creativos, el desarrollo sensorial integrado, así como, introducir en las estrategias gerenciales el impacto de las nociones de neuronas espejo e inteligencias múltiples (Sutil:2013:103). Todo en función de alcanzar mayores niveles de rendimiento del personal en lo que concierne a su capacidad de generación, transferencia y aprovechamiento del conocimiento para propiciar así un mayor nivel de aprendizaje.

En el caso específico de la neuroplasticidad, considerándola como la define Romo (2021:133), la capacidad del cerebro de aumentar o disminuir el número de ramificaciones neuronales y de sinapsis (unión entre neuronas), a partir de un estímulo, puede afirmarse que funciona desde una visión estratégica como un valioso recurso de aplicación interna, dado que no requiere de instrumentos externos al ser humano, quien puede emplear la capacidad de adaptabilidad y aprendizaje que radica en su potencial cerebral. Es decir, el cerebro humano posee una habilidad potente para cambiar en respuesta a las exigencias del entorno, para lo cual puede ampliar su estructura neuronal, creando nuevas redes a través de la generación de múltiples conexiones sinápticas entre neuronas y, en consecuencia, producir la estimulación de las funciones cerebrales, lo que anteriormente se creía era imposible para el ser humano al avanzar en edad.

Se plantea entonces, en términos neurocientíficos, que la plasticidad cerebral o neuroplasticidad puede darse de forma autodirigida, ya que una persona puede modificar intencionalmente sus circuitos neuronales empleando para ello, actividades desarrolladas para tal fin, con el propósito de conseguir mayor rendimiento de sus capacidades cognitivas. Además, debe considerarse la influencia de los factores externos, tales como: nutrición, condición física, sueño, incluso calidad del ambiente social; dado que estos pueden incidir notoriamente en el equilibrio mente-cuerpo que se requiere para desarrollar el potencial del cerebro.

Esta noción se afianza en lo afirmado por Braidot (2014:320), quien explica que la neuroplasticidad es el fenómeno mediante el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente al cerebro en forma temporal o permanente. Es así como:

- Todo lo inscripto en la naturaleza fisiológica del sistema nervioso a través del aprendizaje predispone a las personas a actuar de determinada manera, tanto en el plano interno de las organizaciones como en su rol como clientes y consumidores.
- La optimización de las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo, en todos los niveles y sin distinción de jerarquías, depende, en gran parte, del trabajo con constancia para aprender y mejorar los mecanismos de memoria.
- Si desarrollamos capacidades para generar nuevas conexiones sinápticas a través del aprendizaje y la experiencia, estaremos en condiciones de crear organizaciones y profesiones dinámicas que puedan tener éxito en un contexto donde domina lo imprevisible.

Esta concepción de la neuroplasticidad autodirigida como estrategia paradigmática gerencial requiere de una perspectiva holística y orgánica, donde se reconoce la interdependencia entre bienestar físico e intelectual y los aspectos emocionales y cognitivos que constituyen al hombre como un ser de energía vital que debe mantenerse, energía que el neurogerente, debe estimular en los miembros de los equipos de trabajo y en sí mismo, para propiciar el desarrollo integral en provecho propio y de la organización.

Desde la plena conciencia de lo ventajoso que es desarrollar la neuroplasticidad autodirigida, el gerente o líder propicia las herramientas necesarias para concebir, primeramente, desde lo individual, un proceso que le permita moldear su cerebro con la incorporación de nociones diseñadas para estimular mayor inteligencia, para luego trabajar en función de una plasticidad cerebral aplicada al colectivo, para lo cual debe desarrollarse un plan estratégico. Sutil (2013:123) ratifica este planteamiento cuando sostiene que “Esta perspectiva abre un abanico de posibilidades nuevas para el enriquecimiento cognitivo, emocional, social y ejecutivo de la persona, con repercusión en sus capacidades individuales y colectivas, en este caso el cerebro corporativo”.

Es decir, si cada miembro de la organización trabaja en su propio desarrollo desde la capacidad de plasticidad de su cerebro, bajo un elaborado plan que coordine tal esfuerzo con objetivos y propósitos claros, todos ellos podrán incrementar su capacidad de generar conocimiento para beneficio del quehacer organizacional, aportando desde el nivel individual a la suma mayor de las partes, lo que se traduce en aprendizaje colectivo, que finalmente, al proveer las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios del entorno, puede considerarse aprendizaje organizacional.

De igual manera, el entrenamiento cognitivo que sustenta la neurogerencia funciona como herramienta de estimulación del neuroaprendizaje, aquel que relaciona cada nivel de aprendizaje con las experiencias pasadas, los recuerdos y sus emociones asociadas, así como con conocimientos anteriores y las condiciones en que se adquirieron, todo con el fin de crear conexiones firmes entre los elementos que constituyen una red de información, generando nuevos conceptos y nociones a partir de la vinculación conocimiento-emociones, dado que se ha demostrado el sólido lazo existente entre los aspectos cognitivos y emocionales, facilitándose así la activación de la memoria para hacer uso de la información almacenada durante el proceso de aprendizaje.

Bajo la consideración de una visión inteligente del neurogerente, se pueden introducir actividades para el entrenamiento neurocognitivo, que permitan estimular en los equipos de trabajo sus capacidades cognitivas para favorecer el proceso de gestión del conocimiento, para convertirlo de tácito en explícito, de individual a colectivo, así como absorber el interno y externo, para conformar el know how, es decir el conglomerado de conocimientos de tipo técnico y administrativo que favorecen el desarrollo de los procesos organizacionales. Al respecto, García y Cordero (2008:46) sostienen que

La llamada “sociedad del conocimiento”, enunciada por Drucker, se compone de un conjunto de información, inteligencia y experiencia práctica que, adecuadamente gestionado, constituye la base de las cualidades diferenciadoras de las organizaciones de hoy. Por tanto, la posibilidad de no sólo adquirir información sino de transformarla en conocimiento para compartirlo e integrarlo a las prácticas cotidianas de la organización, constituye la capacidad organizativa más importante para enfrentar el entorno que caracteriza la dinámica organizacional (ob.cit).

Dicha visión inteligente tiene su base en el pensamiento sistémico (Senge, 1990), dado que necesariamente debe manejarse la concepción de la organización como un todo, donde el conocimiento fluye por todo el macro sistema, para lograr la transformación de los activos intelectuales en elementos de valor que constituyan ventajas competitivas para la organización en mercados regidos por economías basada en conocimientos, típicas de naciones que otorgan gran valor a la tecnología de la información y la comunicación. El pensamiento sistémico confiere la capacidad de análisis de las interacciones que se establecen entre los diferentes subsistemas de la organización, permitiendo que, en cuanto a la gestión del conocimiento, se comprenda el funcionamiento total del sistema de generación y transferencia del conocimiento, para alcanzar los objetivos establecidos en pro de un aprovechamiento máximo del mismo.

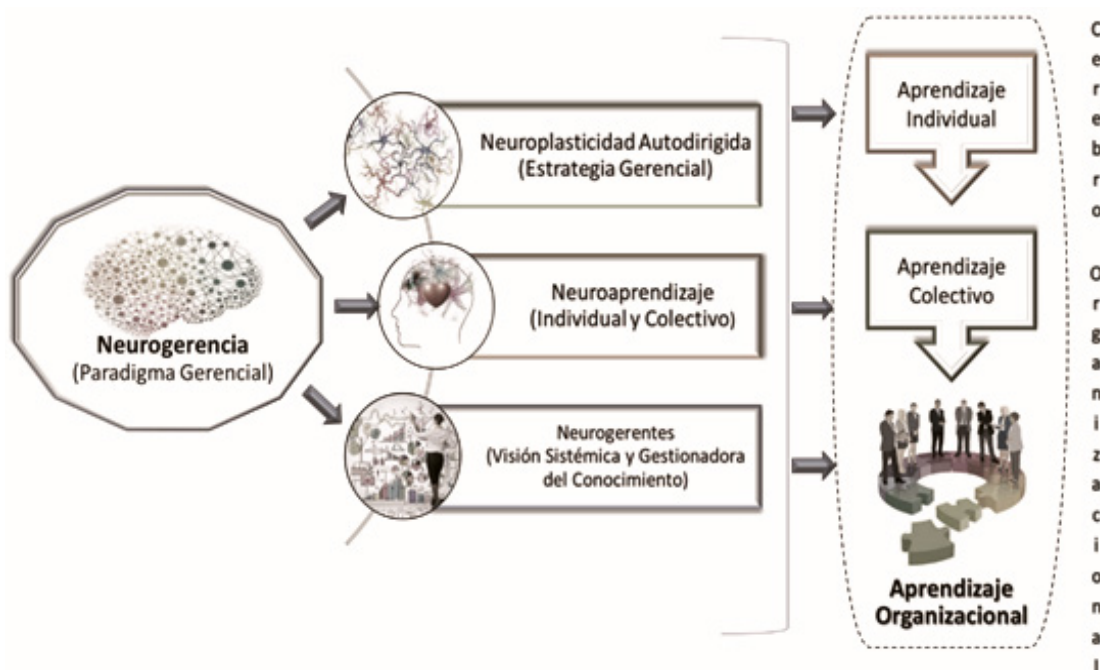
El nivel de inteligencia del neurogerente debe considerar como eje central el pensamiento sistémico, ya que sólo de esta forma es capaz de visionar los escenarios que debe analizar como unidad integrada y no como parcialidades fragmentadas. Al emplear la visión sistémica se debe tomar en cuenta el principio de palanca que establece Senge (1990) en su obra, ya que de esta forma puede entenderse que las soluciones que parecen obvias no son las ideales para atender los problemas. Considerando lo que afirman León, Tejada y Yataco (2003:83) sobre el principio de la palanca puede precisarse su importancia en el pensamiento sistémico, ya que este “...sugiere cómo pequeños cambios bien localizados pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado. Ello implica descubrir el punto de apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema...”. De tal forma, el neurogerente, empleando dicho principio, desarrolla la capacidad de superar desafíos propios de los tiempos complejos que transcurren en la actualidad.

Entre estos desafíos se encuentra el hecho de tomar conciencia de todos los elementos que conforman el marco de referencia del objetivo a atender, desarrollando una nueva y reflexiva visión de la realidad, lo que implica reflexionar y cuestionar los paradigmas adquiridos con anterioridad para propiciar cambios en los mismos y trascenderlos. Asimismo, debe afrontar el reto de gestionar el cambio adecuadamente e, incluso, propiciarlo, abandonando todo rasgo de confort al impulsar nuevas realidades con mecanismos de adaptación coherentes y efectivos para lograr el mayor provecho de la situación de cambio experimentada, una gran forma de mostrar inteligencia.

Por otro lado, el neurogerente debe manejar como misión principal el reenfocar su centro de atención hacia las personas, para procurar en sí mismo y sus compañeros, el equilibrio personal. Esto involucra la proporcionalidad adecuada de los diferentes roles que se deben asumir en los sistemas sociales donde se hace vida, trabajando en una mayor suma de bienestar y felicidad, con lo que logra desarrollar mayor nivel de motivación y compromiso hacia la organización, resultando totalmente beneficioso en la rentabilidad y la posibilidad de gestar las ventajas competitivas que hacen destacar a una organización inteligente.

Gráficamente pueden apreciarse los aspectos que sostienen este principio teórico, de forma tal que pueden valorarse los elementos integradores de la construcción teórica que dan forma a la neurogerencia como paradigma gerencial, cuya aplicabilidad estimula un proceso de aprendizaje organizacional idóneo para las organizaciones que buscan aprender permanentemente.

Gráfico 1 Neurogerencia y su aplicabilidad en el Aprendizaje Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se evidencia cómo se produce la vinculación entre las herramientas que proporciona la neurogerencia, tales como las nociones de neuroplasticidad cerebral, neuroaprendizaje y otras de mucha funcionalidad para el neurogerente como el impacto de las neuronas espejo y la concepción de las inteligencias múltiples, con el desarrollo de una visión sistémica que traslada el enfoque gerencial hacia la configuración de un cerebro organizacional, que comprende las dimensiones del aprendizaje: individual, colectivo y organizacional, para configurar el cimiento de la construcción de las organizaciones como sistemas inteligentes de aprendizaje.

3. Organizaciones, funcionamiento como sistemas inteligentes de aprendizaje

Con la evolución tecnológica y el rol primordial que en la sociedad han adquirido las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), los paradigmas organizacionales han experimentado incuestionables cambios que conducen a considerar a los trabajadores como elementos claves del crecimiento y desarrollo organizacional y, a su vez, configurarlos como "capital humano", otorgándoles el rol de colaboradores en la generación de valor empresarial, constituyéndose así en activos intangibles y, trascendiendo más allá de la concepción de propiedad o de ser valorizados sólo por el esfuerzo físico o mecánico en su desempeño laboral, propio del paradigma mecanicista. Esto implica que, como elemento constitutivo del capital intelectual, el denominado capital humano, junto con el capital estructural y relacional, conforman piedras angulares que sostienen a la organización y le confieren mayor valor económico.

En función de ello, la perspectiva holística que impera en la organización que aprende constantemente, concibe a ésta como un organismo vivo (Nonaka, 2000:24), consciente y, evidentemente inteligente, conformada por numerosos stakeholders (aquellos que participan de forma interna o externa en la organización), en quienes se valora desde una dimensión económica, el bagaje de conocimientos que aportan a la edificación de un valioso sistema de capitales, que debe responder a las necesidades y requerimientos del mercado si desean permanecer en el ámbito económico actual y futuro, concibiendo con creatividad y altos niveles de innovación, los objetivos operativos aunados a objetivos estratégicos donde predomine el aprendizaje, como elemento vital del macro sistema de aprendizaje inteligente.

Es valioso mencionar lo que afirman al respecto Zapata, Carrillo, Flores, Manrique, Martínez, Ramírez, Treviño, y Valerio (2011:90)

Recientemente, muchas organizaciones han comprendido que requieren algo más que responder a las necesidades que demanda el mercado si desean permanecer en las economías actuales y del futuro. De esta manera, observamos que el conocimiento incorporado en rutinas y prácticas que la empresa transforma en productos y servicios valiosos se ha convertido en el recurso estratégico más importante que poseen las empresas y en una fuente de ventaja competitiva. Lo anterior ha suscitado un interés especial en la administración del conocimiento. Este proceso que involucra las fases de generación, codificación, transferencia y utilización del conocimiento permite a las organizaciones descubrir y aprovechar su capacidad para crear e innovar en sus productos, procesos y servicios o mejorar los existentes de una forma más eficiente y eficaz. La administración del conocimiento puede ser un vehículo que apoye de forma sistemática, mediante herramientas y metodologías, a los individuos, grupos y organizaciones a aprender qué es lo que saben, aprender qué saben los otros y aprender qué saben las organizaciones.

Tal capacidad de aprendizaje del sistema inteligente organizacional debe fundamentarse en las disciplinas que Senge (1990) concibió como características inseparables de una organización inteligente, dado que para aplicarlas debe sostenerse la visualización del capital humano bajo la concepción de la unificación de aportes individuales a una suma de orden mayor, donde cada individuo trabaja en su propio nivel de aprendizaje, apropiándose de los principios que rigen el dominio personal, entendido como la capacidad que poseen de reflexionar y profundizar constantemente en su visión personal, desarrollando los aspectos del ser, desde el intelectual hasta el espiritual.

Por lo anterior, se concede a los miembros de la organización inteligente la posibilidad de aplicar esta disciplina del aprendizaje para su crecimiento interior, viviendo desde una posición creativa y proactiva y asumiendo el aprendizaje de toda experiencia de vida para sumar al nivel de inteligencia intra e interpersonal y, desde la visión valorativa de una empresa, concientizar la valía de sus capacidades intelectuales y ponerlas al servicio de la organización.

En función de darle aplicación a las cinco disciplinas del aprendizaje diseñadas por Senge (1990), el gerente, líder o directivo concibe el capital humano como una unidad sólida que comparte modelos mentales o supuestos arraigados en sus profundidades cognitivas, relativos a la forma en que funciona el mundo real y a la forma en que deben comportarse en él. Estos modelos, lógicamente, pueden ser transformados a través del aprendizaje constante, ya que en función de elementos que consolidan una realidad diferente, estas imágenes mentales pueden ser reconfiguradas, para lo cual resulta evidentemente necesaria la capacidad de plasticidad cerebral del ser humano.

Este redimensionar de los modelos mentales facilita la capacidad de adaptación del ser humano y nutre su consciente reflexión sobre los parámetros que conducen las relaciones sociales hacia un mayor éxito, por lo que es una virtud esencial en la viabilidad de un sistema de aprendizaje continuo e inteligente en las organizaciones. Estos modelos deben ser armonizados con los modelos mentales que imperan en la visión y conducción organizacional, dado que sólo de esta forma se logrará la identificación y cohesión de todos los miembros, y la consolidación de una visión común sobre los aspectos que encaminan hacia el éxito.

De esta forma, se logra el desarrollo de la visión compartida en las organizaciones inteligentes, entendiéndose como la declaración de los objetivos en los cuales se alinean las aspiraciones personales y organizacionales en un contexto donde se establece el propósito o razón de ser, el cual se comparte a todos los involucrados, se internaliza para luego desarrollar las estrategias necesarias en pro de fundamentar una cultura creativa e innovadora, que fomente las condiciones internas y externas al sistema de aprendizaje inteligente, para trascender en el mercado y destacarse en función de desarrollar ventajas competitivas que aseguren la sostenibilidad.

La visión compartida por los miembros de un equipo de trabajo les otorga una dimensionalidad emocional de mayor conexión, pues se comparten decisiones y acciones en forma común para configurar una unidad de trabajo que desarrolla parámetros de identificación y comunicación, lo que le permite cohesionarse como una subestructura organizativa que participa de forma activa en la aplicación de las disciplinas de aprendizaje. Por lo tanto, desde la visión holística y sistémica que impera en la organización inteligente, se conciben los equipos de trabajo como nodos de una importante estructura organizativa en forma de red, para facilitar la transferencia del conocimiento y, lógicamente, la fluidez del aprendizaje como energía vital del sistema inteligente, desde una concepción de sinergia, coordinación y sentido de unidad, además, como

figura de impulso hacia la configuración del todo superior e inteligente.

La quinta y más trascendental de las disciplinas de aprendizaje, el pensamiento sistémico, posibilita visualizar la organización como un sistema dinámico donde se presentan patrones de aprendizaje, sujetos a las disciplinas anteriores, que deben interpretarse desde la integralidad y no desde la parcialidad de unidades o subsistemas. Esto favorece el análisis de dichos arquetipos o patrones para la detección de problemas y la generación desde la creatividad de soluciones que deben ir más allá de lo racional y lógico, distinguiendo del entorno lo relevante a sus intereses y la influencia de ello sobre el sistema, para reconfigurar el panorama, en función de adaptarse sin afectar la concepción del capital humano como factor clave del sistema inteligente de aprendizaje.

Todo lo planteado con anterioridad puede resumirse en el gráfico que se presenta a continuación, donde se precisan las nociones conceptuales que dan forma al principio teórico del funcionamiento de las organizaciones como sistemas inteligentes de aprendizaje, considerando la fuerte conexión entre el capital humano y las disciplinas de aprendizaje que caracterizan a la organización inteligente para conferir al macrosistema una visión inteligente en su capacidad de aprendizaje.

Gráfico 2
Funcionamiento de Organizaciones como Sistemas Inteligentes de Aprendizaje



Fuente: Elaboración Propia

En consideración al gráfico anterior, es posible afirmar que los sistemas de capitales que conforman la organización desde el aspecto humanístico e intelectual (humano, relacional, estructural para constituir el capital intelectual), deben ser desarrollados sobre la base de una eficiente gestión del conocimiento, que establezca las estrategias ideales para el eficaz aprovechamiento del conocimiento que nutre a todos los subsistemas organizacionales, y se solidifican sobre la base de las disciplinas del aprendizaje continuo (Senge, 1990) para generar aprendizaje organizacional de tal magnitud, que confiera el carácter inteligente a la organización.

4. Organizaciones Tradicionales vs. Organizaciones Inteligentes: acción transformadora de la Neurogerencia

Gracias al hecho de conocer, hoy día, cómo funciona el cerebro de un individuo en su rol como líder, miembro de un equipo de trabajo; o en la posición de vendedor o cliente, se poseen conocimientos de las estructuras fisio-anatómicas del cerebro y su funcionamiento en procesos de índole gerencial como el aprendizaje o la toma de decisiones. Es así como las neurociencias, en sus diversas vertientes (cognitiva, afectiva, conductual, de sistemas, entre otras), proveen de mecanismos para el estudio y aprovechamiento de las conexiones que surgen del cerebro y los procesos cognitivos, las emociones, el comportamiento y el desarrollo de estrategias cognitivas para la activación voluntaria de circuitos neuronales específicos.

La neurogerencia, como ámbito de aplicación de las neurociencias cognitivas en la gestión y dirección de las organizaciones, provee las herramientas cognitivo-emocionales necesarias para vincular conocimiento y gestión en un proceso exitoso que acrecienta las bases del aprendizaje, siendo éste el soporte de toda organización inteligente. Por lo tanto, su intervención en la transformación de organizaciones tradicionales a inteligentes es de carácter vital, pues asienta las bases para la creación del cerebro organizacional, el cual requiere nutrirse de energía suficiente y de calidad para ser competitivo, pues, en caso contrario, si la energía es deficiente o pobre, el cerebro que funge como base de la organización sistémica e inteligente se agota y debilita, por lo que deben estimularse las capacidades cognitivas de los miembros de las diferentes redes organizacionales, equivalentes a circuitos neuronales, para que estos optimicen su condición física, emocional, mental, ética y espiritual, aportando así su energía vital a la conformación de la organización inteligente.

Para ello juega un rol protagónico el neurogerente y su visión de conductor inteligente en la conformación de un nuevo escenario, desde donde se concibe la organización como un eficiente macrosistema de aprendizaje, con tal nivel de inteligencia, que promueve la generación de ventajas competitivas como elementos diferenciadores en mercados exigentes y altamente competitivos. Esto derivado de la neurovisión gerencial inteligente que se sostiene sobre principios, haciendo énfasis más en alcanzar niveles de aprendizaje efectivos que en las acciones que se emprendían anteriormente para alentar el aprendizaje, es decir, se establece como norte para la conducción, la generación de directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, estratégicamente diseñadas para proveer mecanismos que permitan la adaptación fácil y exitosa ante situaciones de cambio.

Estas estrategias gerenciales procuran el desarrollo de una visión compartida con todos los actores involucrados en el proceso de conformar una organización inteligente, y los conduce a accionar por iniciativa propia en las transformaciones necesarias, en especial las que se conciben en pro de la aplicación de las disciplinas de aprendizaje como ejes fundamentales de la construcción de una organización. Estas disciplinas deben enfocarse en la innovación como punto focal, por lo que se debe aprender a innovar, y considerar el proceso de cambio como algo tan natural que, en lugar de generar incertidumbre y malestar, traiga consigo el nivel de motivación y creatividad necesario para proveer oportunidad de crecimiento y desarrollo, llegando incluso a propiciarse constantemente como desafío propio de una gestión inteligente.

De esta manera, un factor diferenciador de las organizaciones tradicionales y las de índole inteligente lo constituyen los modelos mentales de quienes las dirigen, ya que se presentan como indiscutibles mecanismos de cuestionamiento y reflexión para resolver problemas de una realidad compleja desde la visión de aportar soluciones totalmente creativas, basadas en el aprendizaje como fuente para la innovación y la generación de respuestas novedosas y satisfactorias a las presiones que surgen del exterior de la organización como sistema inteligente de aprendizaje. Esto, en definitiva, conduce a generar una imagen corporativa mucho más humana y que muestra la concepción holística de los neurolíderes y conductores de la organización, que valora más a la gente y le otorga prioridad como potencialidad en su búsqueda de éxito.

Los neurogerentes o neurolíderes deben compaginar habilidades amplias a nivel técnico, analítico, informático, humano, comunicacional, de liderazgo y en la toma de decisiones con competencias gerenciales de orden inteligente, que proporcionen un nivel superior de respuesta a las exigencias que el complejo entorno impone actualmente a las organizaciones. Entre estas competencias gerenciales resaltan la transformación de creencias limitantes en expansivas; potenciación de la conciencia paradójica, poniendo el foco gerencial más allá de la lógica racional; mantenimiento de la energía vital propia y ajena, concientizándose en el ser humano como parte de un universo energético y nutriéndolo en sus diferentes planos (físico, etéreo, emocional, mental, espiritual y de conciencia universal); además, el pleno desarrollo del conocimiento intuitivo, fundamentado en el hecho de estar consciente de su voz interior y la manifestación de intuiciones basadas en lo que permanece en su metaconsciente (Sutil, 2013:57).

Con el cúmulo de cualidades que la neurovisión otorga a los gerentes y líderes en su proceso de dirección y conducción organizacional, se obtiene un liderazgo motivacional y transformador, basado en la concepción holística y el desarrollo de competencias y habilidades para impulsar una organización de talante inteligente, que sea sostenible y perdurable, tanto en tiempo como en acciones para alcanzar la conservación del conocimiento y el aprendizaje. Este liderazgo no logrará generar la conexión necesaria con los colaboradores, ni los niveles adecuados de motivación y sentido de pertinencia, si no transmiten la pasión y el entusiasmo necesario, lo que requiere de la maximización de las habilidades comunicacionales,

así como de la generación de estrategias idóneas para llevar a las personas a comprender la complejidad y desarrollar una visión personal y laboral en función de ello, además de reconfigurar sus modelos mentales compartidos con los líderes, todo en pro de alcanzar la cohesión necesaria para impulsar la transformación de la organización, desde una figura tradicional a otra de orden inteligente.

Para esa fuerte conexión líder-colaborador, debe considerarse la neuroemocionalidad como herramienta de orden prioritario, dado que la efectividad del aprendizaje en el ser humano está estrechamente conectada con el plano emocional (Falco, 2016:58). De tal forma que, entre los retos que afronta el neurogerente, se encuentra el aprender a gestionar exitosamente la inteligencia emocional (intra e interpersonal), empleando dicha noción de las inteligencias múltiples para alcanzar mayor cohesión con los grupos de trabajo y favorecer el proceso de aprendizaje en equipo, como disciplina fundamental de la conformación de la organización inteligente.

Descubrimientos como los marcadores somáticos (Damasio, 1994) confieren a las emociones un importante rol en el ámbito de los procesos neurogerenciales, ya que proporcionan neuroherramientas eficaces para la toma de decisiones, además configuran los principios éticos al regirlos por estados emocionales más que por razonamientos, por lo que necesariamente debe reconocerse el valor del elemento emocional y su influencia en comportamientos y actitudes de las personas.

La concepción holística del ser como principio básico del accionar transformador de la neurogerencia sobre las organizaciones tradicionales en sistemas inteligentes de aprendizaje, conduce a la valoración del ser humano en todas sus facetas, apreciándolo como una totalidad dentro de una mayor, que es la organización, y tomando en cuenta la complejidad del entorno en que se desenvuelven, todo en razón de conferirle al ser humano y a la organización como ente vivo, un nivel de desarrollo integral que se sustenta en su capacidad inteligente de afrontar los cambios y presiones del entorno sobre el macrosistema.

Para ello, deben gestarse un conjunto de estrategias organizacionales que enfoquen todo el esfuerzo humano y empresarial hacia el logro del crecimiento y desarrollo organizacional, concebidos como procesos evolutivos donde se aprecia la transformación positiva de los mecanismos de éxito organizacional y de aprendizaje. El crecimiento evidencia la mejora en los aspectos cuantitativos, como: nivel de ventas, de utilidades, de rentabilidad, participación en el mercado, nivel de satisfacción de clientes, entre muchos otros. Estos son medidos a través de instrumentos fiables y objetivos que permiten, en el tiempo, establecer comparaciones que demuestren que los resultados son cada vez mejores, así como el hecho de mostrar que se logran mayores beneficios que los obtenidos por los competidores directos. Estos índices le facilitan al neurogerente o neurolíder el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones, por lo que se traduce en un proceso consciente y permanentemente presente para la conducción organizacional en aras de la evolución a organización inteligente.

Asimismo, el desarrollo organizacional se ocupa de evaluar y medir los resultados de índole cualitativa obtenidos por la organización inteligente a través del tiempo, entre estos elementos medibles de forma subjetiva se encuentran: el nivel de conocimientos, de aprendizaje, la cultura organizacional, el valor del trabajo en equipo, la flexibilidad, entre muchos otros que no son detectables a simple vista. Por tanto, estas nociones organizacionales tienen mucho que ver con la calidad de los cimientos de la organización y permiten detectar los paradigmas que sostienen a la misma.

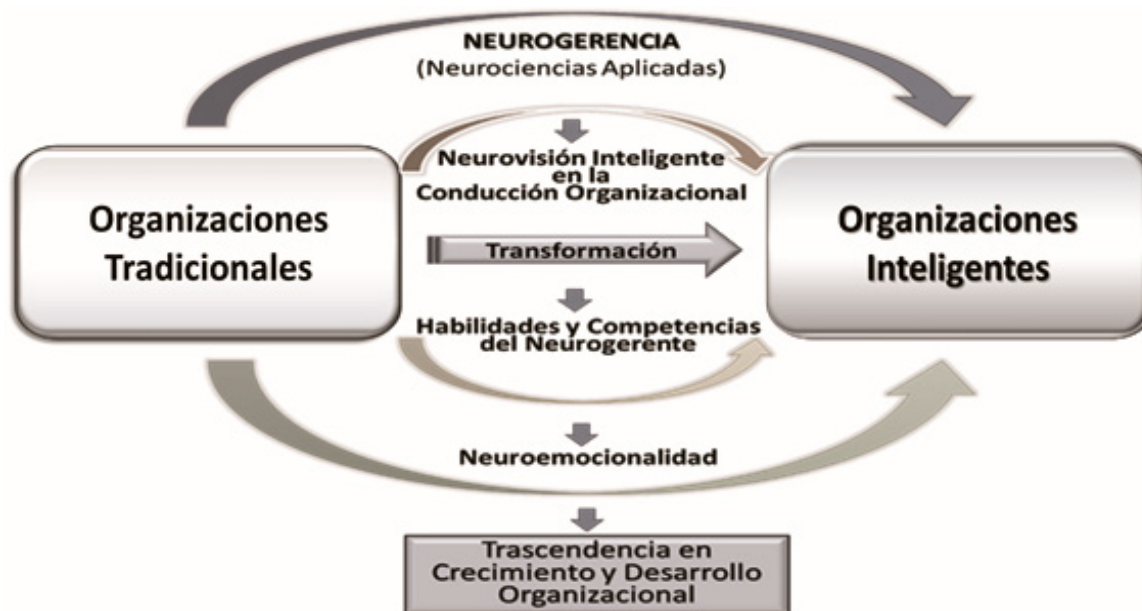
De allí que la neurogerencia funja como agente transformador de las organizaciones en sistemas inteligentes de aprendizaje al otorgar especial valor al estímulo estratégico de las potencialidades cerebrales de los miembros de la organización para generar mejoras en el crecimiento y desarrollo de la misma, con la intención primordial de brindarle la sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo, así como la valorización integral de las personas que conforman el sistema inteligente, generando, así, ventajas como: altos índices de satisfacción de los mismos, capacidad de enfrentar y superar situaciones difíciles y, en síntesis, mayor calidad de vida, lo cual se proyecta sobre los beneficiarios de los bienes y servicios que la organización produce, es decir, otorgando mayor nivel de felicidad a todos los participantes y colaboradores del sistema inteligente de aprendizaje concebido como una organización consciente e inteligente.

A continuación, se resume gráficamente el tercer principio teórico desarrollado con base en elementos propios de la neurogerencia y su fuerte conexión en la transformación de las organizaciones tradicionales hacia la figura de organizaciones inteligentes, confiriéndole suma importancia y valor al neuroparadigma

gerencial como instrumento potente de origen neuronal para proyectarse como agente viable de un proceso complejo de evolución en las organizaciones.

Gráfico 3

Neurogerencia y su accionar transformador en las Organizaciones.



Fuente: Elaboración Propia

Queda de manifiesto, en el gráfico anterior, el poder transformador que ejerce la neurogerencia como herramienta de aplicabilidad de las neurociencias cognitivas aplicadas a las organizaciones tradicionales, a través de la puesta en práctica de una visión inteligente de los responsables de la conducción organizacional, basada en estrategias gerenciales para estimular mayor nivel de aprendizaje, así como el desarrollo de las habilidades y competencias de esos neurogerentes y neurolíderes. El propósito es propiciar la transformación de la figura organizacional por medio de la estimulación de las capacidades cognitivas, en primer orden; y, de las emocionales, sin menoscabo de las primeras, con la finalidad de promover el ambiente de aprendizaje y evolución que permite a la organización trascender en su nivel de crecimiento y desarrollo organizacional, alcanzando los niveles de integralidad y felicidad al que todo ser humano aspira como miembro de un organismo superior que funciona como un todo altamente inteligente.

5. Reflexiones finales

El concientizar organizacionalmente sobre la importancia del desarrollo integral del ser humano, la búsqueda de su equilibrio físico-mental-emocional y espiritual, empleando técnicas de relajación como la meditación y el yoga, o técnicas de atención como el mindfulness, además, de aplicar en la cotidianidad principios de vida saludable en cuanto a nutrición, hábitos de sueño, ambientes de trabajo armónicos, entre otros, resulta de gran ayuda para los gerentes y directivos empresariales de las organizaciones, ya que llevar el foco al pensamiento sistémico y holístico como núcleo del neuroparadigma gerencial, permite alcanzar los niveles de crecimiento y desarrollo organizacional que una organización de talante inteligente provee, lo que redundará en ventajas competitivas que permiten destacar en los mercados de las economías basadas en conocimientos.

El profundizar en el desarrollo integral del ser humano, al emplear herramientas neurogerenciales para potenciar sus capacidades cerebrales y estimular múltiples tipos de inteligencia, en especial las de índole emocional y creativa, estimula el desarrollo de un individuo con mayor capacidad de regulación de emociones intrínsecas y extrínsecas, lo que favorece relaciones interpersonales más beneficiosas en lo personal y en lo laboral. Esto se traduce en el accionar de un trabajador que proporciona soluciones novedosas ante situaciones negativas que surgen en la organización o su entorno, resultando una pieza valiosa para el crecimiento del cerebro organizacional como núcleo central del sistema inteligente de aprendizaje, el cual

procurará, con base en el conocimiento y la experiencia, avanzar ante conflictos y obstáculos que la dinámica imponga, para asegurar la sostenibilidad de la organización y su constante aprendizaje.

El ánimo transformador de la neurogerencia en la realidad gerencial de las organizaciones tradicionales, debe impulsarse a través de una reflexión profunda sobre el valor de la visión sistémica y holística en el mundo organizacional, para considerar la existencia de bases idóneas en materia de aprendizaje organizacional y lograr una comprensión profunda del ser humano, no sólo desde su psiquis, sino desde la más trascendental, la dimensión espiritual, de tal forma que conecte desde sus diferentes facetas en los diversos sistemas sociales, es decir, desde su sabiduría personal y la forma de proyectarla más allá de lo intelectual o académico. Todo ello en función de nutrir inteligentemente el sistema social de orden complejo que constituye la organización, hasta su propio y muy personal mundo, donde sea capaz de emplear neuroherramientas para estimular sus capacidades cognitivo-emocionales en función de una vida más plena y satisfactoria.

En resumen, el conocimiento pleno de los aportes neurocientíficos en cuanto a neuroaprendizaje, neuroemocionalidad, inteligencias múltiples, neuronas espejos y entrenamiento neurocognitivo, se traducen, en la actualidad, en elementos que deben constituir las nociones gerenciales de cualquier organización, para afianzar las características necesarias y generar las organizaciones inteligentes que un mundo globalizado y, cada vez más tecnológico, requiere. Mediante ello, es posible desarrollar una filosofía corporativa de mayor inteligencia en cuanto al empleo de los recursos materiales, financieros y humanos, en función de un equilibrio entre factores como el ser humano y su integralidad, la prosperidad financiera y el planeta, desde una perspectiva ecológica.

Referencias

- Abreu, Y. (2015). La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador. Daena: International Journal of Good Conscience. 10(1)121-137.
- Boggino, G. (2017). El Liderazgo Organizacional desde los dos hemisferios cerebrales y su relación con el Neuromanagement. Facultad de Ciencias Económicas del Rosario Universidad Católica Argentina. Tomado de: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/8650/1/liderazgo-organizacional-dos-hemisferios.pdf>. Consulta: 27-07-2
- Braidot, N. (2014). Neuromagnagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al neuromanagement. 2da Edición, Ediciones Granica. Argentina.
- Damasio, A. (1999). El error de Descartes: la razón de las emociones. Andrés Bello, Madrid, España.
- De La Barrera, M. L. y Donolo, D. (2009). Neurociencias y su importancia en contextos de aprendizaje. Revista Digital Universitaria. Volumen 10 Número 4.
- Falco, M. (2016). Potenciando la Creatividad en el Ámbito Organizacional. Ciencias Administrativas, Revista Digital FCE, num. 08, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788006/511653788006.pdf>.
- García, F. y Cordero, A. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. Revista digital Visión Gerencial, núm. 1, pp. 45-58. Universidad de los Andes, Venezuela.
- León, R.; Tejada, E. y Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. Industrial Data, vol. 6, núm. 2, pp. 82-87. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Manes, F. y Niro, M. (2018) El cerebro del futuro. ¿Cambiará la vida moderna nuestra esencia? 1a ed. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina.
- Martínez, M. (2004) Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas, México.
- Nonaka, I. (2000). La Empresa Creadora de Conocimiento en: HBR. Gestión del Conocimiento, p.23-49. Tomado de: https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2009). La Comprensión del Cerebro. El nacimiento de una ciencia del aprendizaje. Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez, Chile.
- Pizzi, C. (2021). Planteamiento estratégico y control de gestión sustentable. Creando Pymes con futuro. Sb Editorial. Buenos Aires, Argentina.
- Romo, M. (2021). Entrena tu cerebro. Neurociencia para la vida cotidiana. 10ma Edición. Alienta Editorial.
- Ruiz, C. (2013). Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos. DANAGA Training & Consulting. USA.
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. España.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.
- Sutil, L. (2013). Neurociencia, empresa y marketing. ESIC Editorial. España.
- Zapata, L.; Carrillo, F.; Flores, P.; Manrique, L.; Martínez, A.; Ramírez, P.; Treviño, A. y Valerio, G. (2011) Aprendizaje Organizacional. McGrawHill, 2da Edición. México.