

## ORGANIZACIÓN INTELIGENTE Y NEUROGERENCIA INTELLIGENT ORGANIZATION AND NEUROMANAGEMENT

Raquel Prieto Roa<sup>1</sup>

### RESUMEN

Los avances tecnológicos y la globalización, propician cambios, obligando la adquisición de nuevos conocimientos, denominada esta intelectualidad, como activo. La neurociencia profundiza en la comprensión del cerebro y la generación de las conductas. Las organizaciones y el capital humano, interactuantes en un entorno dinámico, requieren de entidades proclives a desarrollar el potencial de los individuos, para que decidan eficientemente. El propósito de investigación fue comprender las cualidades de las organizaciones inteligentes y el beneficio de la neurogerencia. La temática se abordó documentalmente, incursionando en el enfoque cualitativo y obedeciendo a la hermenéutica dialéctica y el método descriptivo, para ofrecer las impresiones, dentro del marco del paradigma interpretativo. Los resultados obtenidos conceden preeminencia a las organizaciones inteligentes, en consecuencia, eficientes y a la neurogerencia, concluyendo que el capital humano es una de las principales riquezas de las entidades y que la neurogerencia potencia las capacidades cerebrales para tomar las mejores decisiones.

**Palabras clave:** organización inteligente, cerebro, neurogerencia.

### ABSTRACT

Technological advances and globalization bring about changes, forcing the acquisition of new knowledge, called this intelligentsia as an asset. Neuroscience deepens the understanding of the brain and the generation of behaviors. Organizations and human capital, interacting in a dynamic environment, require entities inclined to develop the potential of individuals, so that they can decide efficiently. The purpose of the research was to understand the qualities of intelligent organizations and the benefit of neuromanagement. The subject was approached documentarily, using the qualitative approach and obeying the dialectical hermeneutics and the descriptive method, to offer the impressions, within the framework of the interpretative paradigm. The results obtained give preeminence to intelligent organizations, consequently efficient, and to neuromanagement, concluding that human capital is one of the main assets of entities and that neuromanagement enhances brain capacities to make the best decisions.

**Keywords:** intelligent organization, brain, neuromanagement.

**JEL:** D870, M100

**Fecha de recepción:** 15 de noviembre de 2022 **Fecha de aceptación:** 6 de diciembre de 2022

---

<sup>1</sup> Administrador-Contador en Dicaínca C.A, Valencia, Venezuela. Estudiante en el Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Universidad de Carabobo. Venezuela. MSc. en Ciencias Contables, Universidad de Carabobo. Licenciada en Contaduría Pública, Universidad José Antonio Páez. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4806-9352>. [prietoraquel23@gmail.com](mailto:prietoraquel23@gmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación encuadra dentro del campo del saber de las ciencias sociales, la cual agrupa las disciplinas científicas que tienen por objeto el estudio que se vincula con las actividades y conductas de los seres humanos, siendo así, indagan sobre el origen del comportamiento individual y colectivo, además revelan las leyes sociales que las sustentan, manifiestas en el conjunto de las instituciones y sociedades humanas, como indican González y Zavala (1983), la adaptación de los individuos frente a los grandes problemas: “adaptación al orden político, adaptación al orden social, adaptación al medio ambiente físico y social, adaptación al orden económico” (p. 1).

El desarrollo de la temática, posee relevancia porque da a conocer que en épocas de globalización, el capital humano de las sociedades, conforma organizaciones inteligentes, capaces de competir en un mundo cambiante y exigente, dicho talento humano, mediante el empleo de técnicas, puede ser dotado de intelecto colectivo, constituyendo un valor intangible para las entidades, por otra parte, a través del empleo de la neurociencia aplicada a la gerencia, inicialmente comprendiendo los enigmas que encierra el cerebro y reconociendo la forma en que se generan las conductas, habilita a los líderes con capacidades para diligenciar las emociones propias y de terceros, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y eficientes, acordes a los cambios dinámicos del entorno.

No deja de tener significancia mencionar la globalización, pues a partir de este proceso el mundo de los negocios ha cambiado y se ve afectado continuamente por su dinámica, haciéndose necesario que la gerencia se adecue y los negocios se replanteen una forma diferente de hacer las cosas, para lo cual el capital humano es fundamental, al igual que reconocer su capacidad de aprendizaje, así como la influencia de las emociones, lo que agrega un elemento de excelencia a la organización. Se trata el tópico de la empresa inteligente aunado a los beneficios de la quinta disciplina para alcanzar el logro de los objetivos de la organización, que, a su vez, viabilizan posicionarla acorde a los niveles de competencia exigidos en el mundo globalizado, donde un componente fundamental lo constituye el capital humano.

Otra temática abordada es la gestión gerencial bajo la óptica de la neurociencia, como antecedente se puede mencionar, que han sido varios los países a nivel mundial incluidos los ubicados en América, que se han abocado al estudio de la neurociencia, inicialmente lo hicieron para tratar enfermedades mentales, pero a partir de la declaración de la década del cerebro por parte de Estados Unidos, se avanzó notoriamente en el uso de equipos por imágenes, permitiendo establecer las áreas del cerebro que se activan según cada tarea.

El propósito de investigación fue comprender las cualidades de las organizaciones inteligentes y el sistema que emplean para lograr la eficiencia, aunado a los beneficios que la neurogerencia aporta a los líderes organizacionales para que puedan diligenciar las emociones propias y de terceros en concordancia con la toma de las mejores decisiones.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El propósito de investigación conllevó a un enfoque cualitativo y consonante al método hermenéutico dialéctico considerando que la concepción hermenéutica se alinea a lo expresado por Dilthey citado por Ibáñez y Castillo (2008) “el análisis de comprender es, pues, el fundamento para el establecimiento de las reglas de la interpretación” (p. 110), a este proceso de investigación se torna en forma de espiral envolvente, y conformando la espiral hermenéutica, en el movimiento en desarrollo del todo a las partes y viceversa, tal como lo expresan se examinaron fuentes documentales, tales como libros y artículos científicos; también se tomaron en consideración las exposiciones que sobre el tema expertos expusieron en videos y entrevistas personalizadas, así como los aportes que teóricos administrativos y líderes empresariales, aportaron.

Después de la lectura atenta y el escrutinio de los videos, se expusieron los hallazgos importantes, adicionalmente se contrastaron y puntualizaron, los juicios de cada uno de los autores estudiados, en ocasiones citando textualmente o parafraseando sus ideas, basado en información subjetiva con base en la experiencia de la investigadora, finalmente enunció sus puntos de vista particulares.

## **RESULTADOS**

### **LA GLOBALIZACIÓN**

Generalmente se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio, y en los cuales subyace los flujos financieros, la transferencia de conocimientos, y hasta el movimiento del recurso humano a través de las fronteras internacionales, tal como se manifiesta en Ibañez y Castillo (2008). Se podría afirmar que ésta dinámica consiste en la integración de las diversas sociedades a nivel mundial en un único mercado capitalista, esta acepción es defendida por diversas teorías económicas como el neoliberalismo consistente en la limitada intervención del estado en asuntos jurídicos y económicos, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial se hacen eco de esta teoría.

Entre los beneficios potenciales de la globalización, se puede mencionar, rememorando a Velasco (2004); Ibañez y Castillo (2015), la globalización de la economía y mercados, orientados a maximizar la utilización de los recursos; universalidad de la cultura y la ciencia; intercambio de tecnología, desarrollo científico técnico; afrontamiento eficaz de las fluctuaciones económicas nacionales; cooperación internacional y fortalecimiento de un sistema global de protección de los derechos humanos.

Dentro de este contexto, se observa que desde hace algunos años y, debido a los retos impuestos a las organizaciones, tales como situaciones continuas de cambio, la globalización, la dinámica de la competitividad a nivel nacional e internacional, se ha hecho necesario el implementar cambios continuos y en algunos casos como mejor alternativa, la constante adaptación a entornos en permanente estado de desequilibrio.

El proceso de globalización conlleva a mayor competitividad y a la exigencia de la calidad gerencial organizacional, sugere de transformaciones radicales, que obligan un nuevo papel para el gerente, así como dando lugar a la apertura de mercados para integrarse a un solo mercado mundial. La competitividad se ha incrementado con los diversos tratados de libre comercio, exigiendo al gerente tomar en cuenta y administrar nuevos escenarios complejos, la administración tradicional

refería, ver que se hagan las cosas, y ahora, además, son importantes los procesos de toma de decisiones, la comunicación para la acción y el despliegue del potencial humano, se puede decir que ahora se administran los talentos humanos y compromisos.

## **LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**

El mundo se compone por fuerzas interconectadas, pensamiento que hace posible concebir las organizaciones inteligentes, siendo entidades habilitadas para aprender y con posibilidades de crecimiento, de ésta forma, no es suficiente la adaptación al cambio para mantenerse en el tiempo, es imperioso fortalecer la capacidad para crear e innovar, haciéndose necesario el desarrollo de las cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Cabe indicar que el fundamento para construir organizaciones inteligentes, corresponde a las aptitudes de las personas que conforman a las mismas, Senge (1990), autor de la obra *la Quinta Disciplina*, escribe: “durante largo tiempo, los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales organizaciones” (p. 3).

Es necesario resaltar que el análisis de los recursos de la empresa, tales como conocimiento y talento humano, han adquirido mayor relevancia de la que ya poseen, pues son imprescindibles para mejorar su posición competitiva, por otra parte, se hace necesario tomar medidas y acciones para mantenerlos a gusto y mejorarlos, evitando con ello su deterioro y desgaste. Una Empresa inteligente se construye fundamentalmente con la calidad de su talento humano.

Por otra parte, dentro del mundo globalizado en el que se desenvuelven las organizaciones, crece la interconexión comunicacional y tecnológica, aunado a la complejidad y el dinamismo de los negocios, todo el trabajo que realizan se vincula cada vez más con el aprendizaje, al contratar colaboradores para las organizaciones no

se piensa en individuos que aprendan para la empresa y reciban solamente órdenes, se requiere que sean entusiastas y con capacidad de aprendizaje, en realidad todos los individuos son aprendices innatos con predilección por esta actividad.

Como acota Senge (ob. cit.): “la comunidad internacional de negocios está aprendiendo a aprender en conjunto, transformándose en una comunidad abierta al aprendizaje” (p. 11), el autor indica que en la actualidad, principalmente en el área de manufactura, existen varias compañías excelentes, las organizaciones americanas y europeas guían sus pasos por las entidades japonesas y estas a su vez lo hacen de las coreanas y europeas, además las empresas italianas, australianas y singapurenses, reciben su influencia, que a la vez se expande mundialmente. Otro aspecto resaltante es que el trabajo ha pasado de un medio para un fin, a una actividad donde las personas buscan los beneficios intrínsecos del trabajo.

## **DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**

El concepto de invento o idea nueva, surge cuando se demuestra que funciona en el laboratorio, dicha idea se transforma en innovación sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, a gran escala y a costos asequibles, de ser la idea relevante se denomina innovación básica, la misma crea una industria nueva o transforma la existente. Según estos términos, las organizaciones inteligentes ya se han inventado pero aún no se han innovado. Siendo así, los primeros experimentos con las organizaciones inteligentes, no eran confiables ni tenían un costo aceptable. Las organizaciones inteligentes para innovar, se valen de cinco tecnologías de componentes, desarrolladas por separado, que operan en conjunto, cada una imprescindible para el éxito de las demás, individualmente ofrecen una dimensión vital para la construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente sus habilidades.

## **PENSAMIENTO SISTÉMICO**

Los negocios y las empresas humanas se definen como sistemas vinculados por tejidos invisibles de actos interrelacionados, que en general y paulatinamente, exhiben

a cabalidad los efectos mutuos que emanan, por otra parte los individuos están inhabilitados para observar las pautas de cambio, ya que se encuentran inmersos y forman parte de éste orden. La formación individual obliga a ver las partes aisladas del sistema y muchas veces los problemas no se resuelven, el pensamiento sistémico constituye un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que podamos observar los patrones totales de forma clara y de igual forma para que puedan ser modificados.

El pensamiento sistémico tiene una antigüedad de 45 años, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy, cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la biología, debido a la visión mecanicista y causal aplicada, que lo hacía débil para explicar los problemas presentes en los sistemas vivos, esta postura condujo a reformular globalmente un paradigma intelectual proclive a entender el mundo circundante, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar. Ahora bien, la teoría de sistemas con el tiempo se trasladó a otras áreas de aplicación como la cibernética y la teoría de la información, por su parte el sociólogo alemán Luhmann (1996), la introdujo en las ciencias sociales, sobre el tema expresó lo siguiente:

Los sistemas biológicos, psíquicos y sociales son sistemas autorreferenciales e incluso autopoieticos porque en todas sus operaciones se refieren siempre así mismos, e incluso constituyen los elementos en los que consisten mediante los elementos en los que consisten. Producen y se reproducen así mismos. Su modo de operación y reproducción (vida o conciencia o comunicación) es autónomo por su naturaleza. Sólo incluye el entorno en la medida de su propia forma de operar. (p. 98).

## **DOMINIO PERSONAL**

Dominio, alude a dos acepciones, una referida a la superioridad o dominación que se podría ejercer sobre personas o cosas y la otra referida a un nivel especial de habilidades. El dominio personal implica, individuos que aprenden dentro de la organización, tomando en cuenta que si bien el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, tampoco es posible desarrollar un aprendizaje

organizacional sin haber logrado primero un aprendizaje individual. De esta forma una entidad encauzada al aprendizaje debe manifestar avidez antes que una buena disposición para aprender, es decir si los líderes no demuestran motivación al respecto, no podrían exigirlo a sus seguidores.

## **MODELOS MENTALES**

A nivel de las empresas, los procesos funcionan porque los individuos forman parte integrante del mismo y dominan el funcionamiento de la tarea, a fin de generar los resultados esperados, todo el entendimiento necesario reside en el cerebro de los trabajadores, por ello el nombre de modelos mentales, constituyen entonces, la base de las actividades humanas para lograr el desarrollo, a través de su perfeccionamiento, el cual se logra por el aprendizaje, cimentado por todo tipo de experiencias, enriquecedoras del modelo mental, base del crecimiento.

Importa indicar que, los modelos mentales son suposiciones profundamente arraigadas, que influyen sobre el modo como se aprecia el mundo, extensivo a la forma de actuar, en muchas ocasiones no se tiene conciencia de los modelos mentales implícitos reguladores de la conducta.

De igual forma los modelos mentales de conducta empresarial también se encuentran profundamente internalizados, en casos como las percepciones acerca de nuevos mercados o de prácticas organizacionales, que no se ejecutan por entrar en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales, resulta importante comprender que, la adaptación continua y el crecimiento en un ambiente dinámico, dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores, en este sentido como acota Geus (1988), citado por Senge, “la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial constituye aprendizaje institucional” (párr. 3).

## **CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA**



Se inicia este t3pico recordando lo que es la visi3n corporativa, de acuerdo de Serna (2003), se refiere a un conjunto de pensamientos generales, algunos abstractos que delinean un marco de referencia del futuro idealizado por una empresa, es as3 que: “la visi3n se3ala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organizaci3n en el futuro” (p. 161).

Indudablemente para transmitir la misi3n y visi3n empresarial a los subalternos, requiere de la habilidad de liderazgo, que seg3n Robbins (2004), es la: “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 314). La idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante a3os, licenciando el compartir una imagen del futuro que se procura crear, es imposible concebir una entidad exitosa sin metas, valores y misiones compartidas por todos sus miembros, es decir lograran unir a las personas en torno de una identidad y una aspiraci3n com3n.

La visi3n compartida de una compa3a, gira en torno al carisma del l3der o de una crisis que atrae temporalmente, la pr3ctica de la visi3n compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

## **APRENDIZAJE EN EQUIPO**

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a trav3s de un esfuerzo mancomunado y coordinado, siendo los esfuerzos individuales el resultante en un nivel de desempe3o superior que la suma de sus contribuciones. De acuerdo a Daft y Marcic (2007), equipo es: “un grupo de participantes provenientes de varios departamentos quienes se re3nen regularmente para resolver problemas de inter3s com3n” (p. 516).

Senge (ob.cit) hace una importante contribuci3n al indicar que los equipos pueden aprender: “en los deportes, en las artes dram3ticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acci3n coordinada” (p. 5). El di3logo libera un influjo de informaci3n que facilita al grupo la observaci3n de percepciones que no se obtienen individualmente, es necesario ver las

interacciones que perjudican el aprendizaje del equipo, en las organizaciones modernas la unidad vital de aprendizaje es el equipo, no el individuo.

## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Se hace una introducción a la neurociencia tratando previamente el tema de la inteligencia emocional, ya que en los últimos años se ha estudiado el cerebro vinculado a las emociones y cómo estas inciden en las conductas de los líderes y sus seguidores, cabe aquí recordar lo que dice Goleman (2008), al respecto, el individuo se emociona al sentir algún desequilibrio y el cerebro recurre a todos los mecanismos de control, para estabilizarlo, dice el autor: "nuestras emociones, dicen, nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto" (p. 22).

Ahora bien, la inteligencia emocional, es una habilidad capaz de controlar los impulsos; sin abandonar la motivación a pesar de las decepciones; evitando todo aquello que disminuya la capacidad de pensar positivamente, con empatía y de manera esperanzadora, Sambrano (2014), por su parte expresa, que la Inteligencia Emocional es:

La capacidad de una persona para concientizar, modular, adaptar y transformar en forma concreta y experiencial su despliegue interior de energías, motivaciones, tendencias y predisposiciones, expresadas en forma de comportamientos, conductas de atracción-repulsión, temperamento, reacciones psicofisiológicas, etc". (p. 47).

Hablando sobre los aspectos filosóficos del tema de la Inteligencia Emocional, se puede afirmar que epistemológicamente, se cuenta con estudios importantes previos al Best Seller de Daniel Góleman, denominado La Inteligencia Emocional. David McClelland, fue el primer teórico, quien sugirió comprobar qué tipos de competencias poseen los individuos con desempeños superiores; Howard Gardner, dió a conocer que existen inteligencias múltiples; Joseph LeDoux por su parte, divulgó hallazgos acerca de los circuitos neuronales del cerebro; Peter Salovey y John Mayer, introdujeron en el ámbito de la psicología el concepto de Inteligencia Emocional, acotando que es una

competencia similar acorde a las otras inteligencias. Axiológicamente, acentúa los valores de: Autocontrol, socialización, adaptación, bondad, compromiso, iniciativa, optimismo, deseo de superación y cooperación.

En el aspecto ontológico, destaca la autoestima, la certeza en la intuición, el auto conocimiento, las relaciones interpersonales, la empatía, la expresividad, el autocontrol, el equilibrio, el entusiasmo y la motivación al logro. A su vez, teleológicamente persigue armonizar la dispersión interna de energías y motivaciones, expresadas en conductas adecuadas. Conocer e interpretar los sentimientos propios y de terceros, orientados a la motivación y una relación constructiva con los semejantes.

Para terminar, a través el método científico en el campo experimental, se ha trabajado sobre la amígdala, responsable en ocasiones en las que nuestros sistemas de alarma accionan la parte más rápida y primitiva del cerebro, provocando una actuación inmediata con una fuerte carga emocional, que nos conduce finalmente a una situación peor que la inicial. Definitivamente se profundiza en el campo de la neurociencia, cuyo objeto de estudio se encamina a comprender el complejo sistema mediante el cual funciona la mente humana, abordándolo de manera científica y multidisciplinar.

Braidot (2013), al escribir sobre la amígdala, indica “es una pequeña estructura con forma de almendra que interviene a la hora de detectar señales que anticipan peligro o amenaza y desempeña un rol fundamental en nuestra vida emocional” (p. 55).

## **NEUROCIENCIA**

García (2008), escribió: “El cerebro es el responsable exclusivo de las alegrías, los placeres, la risa y la diversión y de la pena, la aflicción, el desaliento y las lamentaciones y gracias al cerebro, de manera especial, adquirimos sabiduría y conocimientos” (p.381). Estas palabras reconocen que el cerebro es un elemento fundamental del saber y se sustentan en el pensamiento del filósofo griego Hipócrates quien ubicó en el cerebro la capacidad para pensar, sentir o soñar.

La neurociencia enuncia en términos precisos, el estudio del sistema nervioso, su desarrollo, estructuras y funcionamiento; en particular observa el cerebro como el

órgano principal del sistema nervioso, así señaló González (2015), “Los investigadores buscan correlatos neuronales, patrones de activación y funcionamiento de neuronas, de fenómenos interesantes del comportamiento” (p.44).

Es pertinente referir a Estany (2013), cuando mencionó: “A partir de la interrelación entre ciencia y filosofía, se aborda el impacto que tienen la neurociencia sobre las cuestiones filosóficas planteadas en la actualidad, muy especialmente las relacionadas con la epistemología y la filosofía de la ciencia” (párr.1).

Siendo así, al considerar los orígenes de las ciencias cognitivas, abordar la filosofía en el ámbito de la neurociencia es una consecuencia razonable y obligada para entrelazarla históricamente con la ciencia. Como escribieron Kandel, Schwartz y Jessell (2011) “El objetivo de la neurociencia es comprender la mente: cómo percibimos, nos movemos, pensamos y recordamos” (p.1), es decir, toda neurociencia es cognitiva, la relación entre neurociencia y cognición es irrefutable. El impacto de las ciencias cognitivas en la filosofía se refiere a que la neurociencia forma parte de ellas.

Santiago Ramón y Cajal (1852-1934), padre de la Neurociencia moderna, contribuyó al conocimiento de la estructura del cerebro, sus teorías y hallazgos continúan vigentes y soportaron a quienes comprobaron y ampliaron, sus observaciones y teorías, sus aportes se traducen en las líneas de Oroquieta (2002): “A partir de los estudios de Cajal, el listón de la neurociencia se elevó considerablemente, creando una nueva forma de analizar el sistema nervioso” (párr.11).

La aplicación de la neurociencia en el ambiente gerencial ha roto los modelos de gestión imperantes hasta el momento, las áreas privilegiadas han sido, en materia de conducción: el liderazgo y la toma de decisiones; en mercadeo: el diseño de estrategias comerciales, el planeamiento y gestión de clientes y en recursos humanos: la selección de personal, formación y capacitación.

Queda claro, que las sensaciones son estrictamente individualizadas, los significados que se otorgan a los objetos y a los hechos están marcados no solamente por la percepción, sino también por los mapas mentales que se van construyendo a lo largo

de los años, como resultado del aprendizaje y la experiencia.

Así las cosas, anatómicamente, la información que procede del mundo exterior es procesada por los cinco sentidos mediante impulsos electromagnéticos. Ante una imagen visual, la luz se proyecta en la retina, ésta descompone los colores en distintas frecuencias y envía los datos a través del nervio óptico a cada área específica del cerebro. De igual forma las vibraciones sonoras se vinculan con imágenes, su asociación se almacena en forma electromagnética a través de las neuronas. Todos estos datos registrados por el sistema nervioso conformarán una especie de archivo de sensaciones que se guardarán en el cerebro enriqueciéndose a lo largo de la vida.

En la memoria metaconsciente se incorporan sentimientos y emociones, contribuyendo no sólo a la particular construcción de la realidad, sino también a la formación del carácter y personalidad del sujeto, que determinan sus gustos, así como su conducta dentro de la organización. Ante cualquier hecho en particular, cada cerebro construye su propia realidad. Si la percepción se reviste con información procedente de la imaginación y de las emociones, es altamente posible que se desencadenen mecanismos físicos y cerebrales que hagan que el suceso se produzca. Como escribe Braidot (2016): “esto significa que nuestras creencias son una especie de puente, tanto para contactarnos con el mundo como para actuar en él” (p.15).

Como aporte a este punto Goleman (ob.cit.), comenta que cuando algún aspecto de un acontecimiento parece similar a un recuerdo con carga emocional, la mente emocional responde activando los sentimientos que acompañaban esa experiencia, es decir: “La mente emocional reacciona al presente como si fuera el pasado” (p.339).

Dentro de la Neurogerencia, aplicado específicamente en la toma de decisiones, se activan los circuitos cerebrales intención-acción, como seres humanos, todos tenemos un sistema de motivación que actúa como motor frente a situaciones en las que debemos decidir, neurocircuitos que tienen que ver con intenciones, pensamientos y planes, paralelamente, contamos con otros neurocircuitos que nos llevan a la acción, a la puesta en práctica de estos planes.

## **NEUROGERENCIA**

La globalización, y con la llegada de un nuevo milenio inserto en la sociedad del conocimiento, ha generado un entorno extremadamente dinámico y cambiante, que exacerba la rapidez en la toma de decisiones o en el accionar para la ejecución de las tareas. Al existir limitaciones para la eficacia y eficiencia de los procesos de cambio puede afectar irreparablemente las operaciones de la organización, incidiendo en el clima organizacional.

El avance en el conocimiento del cerebro y la exigencia en la velocidad para la toma de decisiones empresariales correctas, han logrado converger hacia el desarrollo de la neurogerencia. Bajo este enfoque se busca seleccionar sobre la base del conocimiento científico, al individuo con las cualidades indispensables para enfrentar los retos que un líder debe confronta en el mundo actual, y a la vez que conozca los procesos señalados por la neurociencia y cómo estos operan tanto en el equipo de trabajo como en los clientes.

Es relevante acotar que, la toma de decisiones, la inteligencia del equipo de trabajo, la planificación y la dirección de personas se potencian gracias a la neurogerencia, siendo una herramienta importante en los diferentes ámbitos organizacionales, es una aliada de la gerencia, para conformar un tren gerencial con excelente desempeño y capaz de enfrentar procesos adversos e inesperados. Se requiere un cerebro para los negocios, hábil para detectar, captar, incorporar, producir, mejorar e innovar con los recursos disponibles y posibles, vinculándolos a los sistemas interactuantes para obtener el resultado esperado.

Aplicando reglas y procedimientos, preservando los preceptos legales y éticos establecidos, las organizaciones realizan la gestión de empresas, a través de la instauración de objetivos claros y concretos, en momentos adecuados, planificando las actividades, aportando los recursos de infraestructura y financieros, guiando el capital humano y por último ejerciendo el control para que se cumpla lo pautado en relación con el contexto.

Daft y Marcic (ob.cit.), define la administración como: “el logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales” (p. 7), lo citado anteriormente se reconoce como acto de administrar y la gestión gerencial, se encarga de optimizar los recursos, seguidamente al valerse de estrategias, herramientas y técnicas, en atención a su maximización, aparece lo que se conoce como la gestión del conocimiento.

Hablando de la gestión gerencial en el ámbito de la neurociencia, denominado el neuromanagement, definida por Braidot (ob.cit.), como: “Una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión de las organizaciones y personas a partir del desarrollo de la neurociencia cognitiva” (p. 29), cabe entonces mencionar que, en conjunto con el desarrollo de la inteligencia personal y organizacional, fomenta la creación de técnicas enfocadas a potenciar la visión de los negocios.

## **APLICACIÓN DE LA NEUROCIENCIA A LA GERENCIA**

El estudio que analiza todos los mecanismos encargados de los niveles superiores de la actividad del individuo, tales como el pensamiento, la imaginación, el lenguaje, se denomina la neurociencia cognitiva, la cual permite optimizar los procesos como la confrontación inteligente de disyuntivas, la resolución creativa de problemas y la maximización del potencial intelectual en la toma de decisiones. Siendo así esta ciencia aporta beneficios visibles como: fortalecimiento de las habilidades de liderazgo; incremento de la eficacia en la toma de decisiones; minimización del riesgo erróneo en la selección del personal; perfeccionamiento de los métodos para el fomento de la creatividad y adecuación de las investigaciones y creación de nuevos productos.

Otra de las ramas, la neurociencia afectiva, estudia la correlación entre el cerebro y las emociones, analiza con claridad la forma en que el componente emocional desempeña un papel fundamental que guía favorablemente el proceso de toma de decisiones, Goleman (ob.cit.), por su parte define la emoción de la siguiente manera:

Nuestras emociones, nos guían cuando se trata de enfrentar momentos

difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto, cada emoción ofrece una disposición definida a actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana. (p. 22).

En la actualidad al tomar decisiones gerenciales, se eluden las metodologías tradicionales, todo debido al ritmo acelerado en que se desarrollan los acontecimientos, en este sentido y de acuerdo a investigaciones realizadas por Damasio (2001), citado por Sambrano (ob.cit.), “el sentimiento es anterior al pensamiento, ya que la circuitería que transmite la señal del sentimiento, es más rápida que la del pensamiento” (p. 61).

De acuerdo a esta reflexión, la efectividad de un líder, radica, además de su experiencia, conocimientos, inteligencia, creatividad y habilidades sociales, en tener la capacidad para sentir. Concatenando a lo expresado en las líneas anteriores, cabe recordar a Braidot (ob.cit), al señalar que: “es un hecho comprobado científicamente que la capacidad de sentir aumenta la eficacia del razonamiento, mientras que su ausencia la reduce” (p. 31).

De hecho, Braidot (ob.cit), enfatiza que para liderar de manera efectiva los equipos de trabajo; decidir con asertividad; capacitar y formar eficazmente el recurso humano; desarrollar acciones comerciales competitivas e interactuar exitosamente con los clientes internos y externos, se hace necesario incursionar en diferentes campos del conocimiento.

La toma de decisiones exitosa en el contexto de la neurociencia, se refiere a contar con un cerebro que, a través del desarrollo de un entramado neuronal, posibilite en los individuos un órgano apto, para que idealice continuamente las mejores fórmulas de solución.

Una de las primordiales estrategias organizacionales, se refiere a promover una visión compartida, que involucre y comprometa a los trabajadores en el logro de las metas, en este sentido cobra valor el planeamiento como enfoque y metodología, entonces no es pertinente, recurrir a las prácticas tradicionales. El planeamiento actual se caracteriza



principalmente por desarrollar las capacidades cerebrales reflejadas en diversas habilidades, que facultan a los líderes y a sus seguidores, a dar respuestas rápidas a los eventos no contemplados.

## **DISCUSIÓN**

El proceso de globalización, a pesar de sus complejidades, es una oportunidad de crecimiento económico para las organizaciones, naturalmente deben contar con los recursos necesarios para hacerlo principalmente el humano, al pensar en negocios internacionales, se deben romper variadas barreras, incluidas las culturales siendo imperante un criterio de apertura hacia la diversidad. Cabe mencionar que el preeminente recurso que posee una nación, es el talento humano, a mayor intelectualidad, mayor será la comprensión del mundo. Todos como habitantes globales desde nuestras posiciones tenemos la obligación de aportar conocimientos.

La ciencia administrativa al igual que todos los aspectos de la vida, han evolucionado, al punto que el enigma que representaba el cerebro, poco a poco se está despejando, actualmente se puede reconocer las bondades del cerebro, afianzado por estudios científicos, es así que los preceptos tradicionales, son el fundamento para el ejercicio de la gestión gerencial, innegablemente quienes lideran organizaciones o se encuentran en proceso de formación en esta área, no deben desestimar los aportes que brinda la neurociencia en la gestión de empresas, a pesar que han surgido muchos neuro aplicados a todas las actividades, realmente el término significa el empleo del cerebro para diligenciar óptimamente cada una de ellas, bajo esta apreciación se debe reconocer que el estudio de este campo no resulta fácil de abordar, tanto por su complejidad como por su extensión.

## **CONCLUSIONES**

La globalización obliga un replanteo de la forma de hacer negocios, asunto que se hace viable al hacer uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que permiten que a velocidades asombrosas se obtenga toda la información necesaria para tomar decisiones rápidas y acertadas, todo evoluciona y las organizaciones y sus

miembros también deben hacerlo, aunado a las estrategias de las organizaciones inteligentes y la neurogerencia, para reconfigurar los mapas mentales de los individuos en beneficio mutuo. Es necesario que se conozcan plenamente las capacidades cerebrales para explotar al máximo su potencial. La neurociencia aplicada a la gerencia, evidencia la llegada de un cambio positivo para su desempeño, un paradigma en proceso emergente.

El estudio de la neurociencia crea impacto y confusión, pero indudablemente después de su asimilación, se observa la posibilidad de aplicación y mejoras notables, naciendo el deseo de innovar en una época donde es normal la gestión del conocimiento, se hace necesaria su adaptabilidad a la toma de decisiones para evidenciar sus beneficios. Es menester reconocer que en la actualidad el verdadero capital lo constituye el factor humano siendo un activo invisible, por otra parte se reconoce que una efectiva gestión gerencial está dada por la agilidad y eficiencia en la toma de decisiones.

## **REFERENCIAS**

- Braidot Néstor. (2013). **Cómo funciona tu cerebro para Dummies**. Espa Ebook. Editorial Bamshee.
- Braidot Néstor. (2016). **Neuromanagement, del Management al Neuromanagement, la revolución neurocientífica de las organizaciones**. 2ª. Edición. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007). **Introducción a la Administración**. 4ª Edición. Thomson. México.
- Estany Anna. (2013). **La filosofía en el marco de la neurociencia**. Revi Neurol 2013; 56: 344-8. Departamento de Filosofía. Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra, España. Recuperado de: <https://psyciencia.com/wp-content/uploads/2013/03/filosofia-neurociencias.pdf>
- García Pedro. (2008). **El Legado de Hipócrates, los grandes temas de medicina**. Editorial Espasa Calpe S.A. ISBN: 978-84-670-2558-6. España.
- Geus Arie. (1988). **Planning as Learning**. Harvard Business Review (70-74). Recuperado: <https://hbr.org/1988/03/planning-as-learning>

- Goleman Daniel. (2008). **La Inteligencia Emocional**. 1ª Edición. Editorial Melvin C.A. Venezuela.
- González J. Antonio, y Zavala M. D. Felipe. (1983). **Tratado Moderno de Economía**. 1ª. Edición. Ediciones Quisqueya. República Dominicana.
- González L. Milko R. (2015). **Neurociencia, Neurogerencia y Neurofalacias**. Debates IESA. Volúmen XX. No. 3 Julio a Septiembre, pp 44-49. Venezuela.
- Ibáñez, Neyda y Castillo, Rubén (2015). Hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable *Revista Negotium*. Artículo en línea. Disponible: <http://revistanegotium.org/pdf/30/art10.pdf>. Consulta: 2022, Enero 25
- Ibañez Neyda y Castillo Rubén (2008). Gestión del capital humano en el contexto postmoderno de la educación superior y el uso de las tecnologías de información y comunicación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Vol. 4 y Número 1, pp.105-128.
- Kandel Erick R., Schwartz James H. y Jessell Thomas M., (2011). **Principios de Neurociencia**. 4ª Edición. McGraw Hill/Interamericana. Madrid.
- Luhmann Niklas. (1996). **Teoría de la Sociedad y Pedagogía**. 1ª Edición. Editorial Paidós Educador. Barcelona.
- Oroquieta Javier de Felipe. (2002). **El nacimiento de la neurociencia moderna**. Instituto Cajal. CSIC. Madrid. Recuperado de: <http://www.redaragon.com/trebede/may2002/articulo2.asp>
- Robbins Stephen P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. 10ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Sambrano Jazmín. (2014). **Inteligencia Emocional**. 1ª Edición. Editorial Alfa. Venezuela.
- Senge Peter M. (1990). **La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. 1ª. Edición. Ediciones Juan Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Serna G. Humberto. (2003). **Gerencia Estratégica, teoría – metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión**. 8ª. Edición. 3R Editores. Bogotá. Colombia.
- Velasco P. Francisco J. (2004). **Globalización y Desarrollo en América Latina**. 1ª. Edición. Imprenta Rispergraf. Quito Ecuador. Recuperado: <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/47216.pdf>

