



## NEUROGERENCIA COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

(NEUROMANAGEMENT AS A TOOL FOR THE STRENGTHENING  
ORGANIZATIONAL LEARNING)

**Marcia Yineth Linares Stela**

[marcialinares2014@hotmail.com](mailto:marcialinares2014@hotmail.com)



<https://orcid.org/0000-0002-7712-9529>

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela

Como citar: Linares, Marcia (2023) Neurogerencia como herramienta para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 20(1), Venezuela. (Pp.44-64)

### RESUMEN

El propósito del artículo se orientó en analizar la Neurogerencia como herramienta para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional. Metodológicamente se desarrolló dentro del paradigma de la investigación cualitativa, recurriendo a la investigación documental como herramienta para la revisión de la bibliografía relacionada con el objeto de estudio. La revisión del conjunto de enunciados teóricos permite visualizarla como una disciplina que combina la ciencia y la gestión empresarial para aprovechar el conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro humano en el ámbito organizacional. Su objetivo es mejorar el rendimiento y el aprendizaje dentro de las empresas. El aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad de una organización para adquirir conocimiento, adaptarse a los cambios y mejorar constantemente su desempeño. La Neurogerencia se presenta como una herramienta para fortalecer el proceso de aprendizaje en las organizaciones; quienes a partir de la colectividad, deben desarrollar espacios para la interacción y compartir conocimientos. Para lograrlo, la Neurogerencia utiliza técnicas y estrategias basadas en los descubrimientos de la neurociencia. Por lo tanto, la Neurogerencia puede emplear estas estrategias para diseñar procesos de aprendizaje más efectivos.



**Palabras Clave:** Aprendizaje, Fortalecimiento, Herramienta, Neurogerencia, Organizacional

## ABSTRACT

The purpose of the article was oriented to analyze Neuromanagement as a tool to strengthen organizational learning. Methodologically, it was developed within the paradigm of qualitative research, using documentary research as a tool for reviewing the bibliography related to the object of study. The review of the set of theoretical statements allows it to be viewed as a discipline that combines science and business management to take advantage of knowledge about the functioning of the human brain in the organizational field. Its objective is to improve performance and learning within companies. Organizational learning refers to an organization's ability to acquire knowledge, adapt to change, and constantly improve its performance. Neuromanagement is presented as a tool to strengthen the learning process in organizations; who, from the community, must develop spaces for interaction and share knowledge. To achieve this, Neuromanagement uses techniques and strategies based on the discoveries of neuroscience. Therefore, Neuromanagement can use these strategies to design more effective learning processes.

**Keywords:** Learning, Strengthening, Tool, Neuromanagement, Organizational

## INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial, las organizaciones se enfrentaron a múltiples cambios en diversos órdenes; los cuales impulsan y orientan a sus líderes al diseño, planificación, ejecución, así como el control de los planes establecidos; enfatizando en el análisis de los elementos operacionales, administrativos y financieros, que afectan en forma directa a los procesos empresariales. Este conjunto de acciones planificadas, debe conducir al logro de los objetivos, minimizar costos, maximizar resultados; para generar valor.

El planteamiento anterior conlleva a determinar que la dinámica actual en el entorno organizacional, requiere desarrollar estrategias y técnicas gerenciales para su efectiva aplicación; las cuales conlleven al rompimiento de viejos paradigmas, para introducir la aplicación de elementos fortalecedores de la interacción del hombre en su actuación dentro de las empresas.

En el ámbito internacional, los actores mencionados, requieren de efectivas



estrategias con las cuales el personal que las integra pueda desarrollar sus funciones en términos de calidad, objetividad, responsabilidad y compromiso; fomentando efectivos procesos gerenciales y operacionales para lograr la satisfacción alimentaria de las personas.

Continuando con la exposición del tema, en el campo de actuación de líderes y colaboradores, la atención prestada, razonamiento, intuición, entrenamiento cerebral, control de las emociones, juegan un papel fundamental ante el éxito de cualquier negociación. Siendo por ello importante que el empleo de la Neurogerencia como una herramienta gerencial, permita a la organización proyectarse del presente hacia el futuro, potenciando las capacidades de aprendizaje de cada uno de los colaboradores.

Razón por la cual, la habilidad gerencial moderna se ha diferenciado por una búsqueda incesante de nuevos conocimientos, de potenciar las capacidades de los líderes, que hoy en día encaran nuevos y demandantes retos. La herramienta llega a las organizaciones para ser aliada en la comprensión del accionar de los seres humanos en determinados momentos, para llegar a convertirse en esencial para un óptimo desempeño en el manejo de coyunturas.

A partir del planteamiento anterior, se señala que gerenciar desde la neurociencia permite la utilización de los elementos del cerebro; lo cual se orienta al enfoque de aplicar las inteligencias al afianzar las capacidades cerebrales. Al aplicar la Neurogerencia es importante ser consciente de la forma en la que se pueden interpretar las situaciones; siendo fundamental para la ejecución de acciones estratégicas, al igual que entender los procesos de aprendizaje para maximizar la efectividad en la acción gerencial.

En el desarrollo de las acciones operacionales, se requiere establecer la visión como norte a la acción organizacional, orientando la misión con base a la determinación del diagnóstico actual; razón por la cual promulgar los valores caracterizara la función operacional, administrativa y financiera. Formulando objetivos a largo plazo, con las estrategias para lograrlos; determinando las respectivas políticas para generar soporte en su aplicación.

Para lograr el planteamiento anterior, requiere de la presencia de capital humano en las organizaciones, quienes deben desarrollar la capacidad de tomar decisiones; proceso de orden personal, el cual se relaciona en forma directa con



el comportamiento y a su vez por las emociones. Donde, el cerebro posee el papel de reconocer, aprender además de codificar información, la cual posteriormente es usada para adoptar una posición determinada.

Razón por la cual, puede deducirse que si las emociones están alojadas en el cerebro, estas son determinantes en la toma de decisiones, lo que afecta a las personas; así como las organizaciones, es por esta razón que se hace necesario estudiar cómo funciona el cerebro al momento de decidir y como esto altera a la gerencia, así como los niveles organizacionales. Donde, la corteza prefrontal del cerebro es la encargada de la toma de decisiones, a su vez también es la que trabaja en el procesamiento de datos, ahora bien el hipocampo se activa en el proceso cognitivo de decidir, sin embargo cada ser humano posee características diferentes que lo hace actuar de manera distinta, lo que genera postulados y posiciones distintas.

De la exposición anterior, se determina la necesidad de asumir posturas claras para fomentar en las organizaciones procesos más simples, no existen fórmulas mágicas al momento de gerenciar, cada situación amerita una solución específica que hoy podría servir, pero mañana no; pues el escenario cambia, así como los objetivos planteados.

La aplicación de la Neurogerencia en las organizaciones, permite optimizar el ambiente organizacional y minimizar el impacto de las decisiones, especialmente las más duras, en todas las personas que conforman el ecosistema empresarial. Es decir, se visualiza como un campo interdisciplinar que combina el conocimiento con el desarrollo de las emociones; cambiando la forma de entender las conductas y modos de aprendizaje en el capital humano.

Lo anteriormente expuesto, se determina a través de programas de entrenamiento en el seno de las organizaciones, en los cuales se desarrollan las capacidades neurocognitivas y emocionales para que el capital humano optimice el conjunto de habilidades necesarias para el desarrollo de su gestión en las empresas; con lo cual lograría desempeñarse con eficacia en su trabajo y resolver situaciones relacionadas con su quehacer diario.

En el escenario organizacional actual, se plantea una vía para lograr la adaptación al escenario discontinuo, el cual es el cambio es la única constante, es decir, lograr la incorporación al aprendizaje, considerando los elementos de un sistema donde



interactúan acciones que permite aclarar los patrones globales.

Lo anteriormente expuesto, conlleva a reflexionar que no es suficiente adaptarse y sobrevivir; se debe desarrollar la capacidad de crear; es decir construir una organización con capacidad de aprendizaje y creatividad; en la cual se promulguen las siguientes acciones: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico organizacional.

Las organizaciones tradicionales, presentan problemas de aprendizaje con situaciones que le impiden enfrentar en forma sistémica el ambiente; ellas se encuentran influenciadas por: ausencia de criterios efectivos para afrontar las amenazas del entorno, no fomento de la innovación e incapacidad de aprender.

En las empresas se tiende a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas; es decir un conjunto de acciones que conllevan a la dependencia de la metanoia o desplazamiento mental, contiene el significado más profundo del término aprendizaje, el cual consiste en cambiar lo tradicional por un nuevo enfoque sistémico.

Toda organización inteligente, cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran los siguientes: a) un grupo de personas con interacción entre sí; b) un conjunto de tareas o actividades realizadas en forma coordinada con el fin de alcanzar objetivos y metas; c) recursos o materiales y d) normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

Los elementos mencionados, se unifican en pro de lograr una conciencia colectiva situacional, orientar, analizar y comparar las principales formas al emplear la información estratégica para percibir su entorno cambiante. Ello permite, generar conocimiento para la innovación y tomar decisiones que reflejen un aprendizaje pasado y una adaptación constante.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Neurogerencia**

El desarrollo y aplicación de la neurogerencia, a primera vista parece de fácil de estudio así ejecutar, para cumplir con el objetivo del desarrollo del individuo y su



aplicación en la labor de las organizaciones, Gracias a la utilización de la medicina y la psicología, se establece como nueva tendencia en la gestión estratégica en los negocios.

En palabras de Galy (2021), se concibe como la puesta en marcha de un modelo enfocado en desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan al neurolíder utilizar el cerebro para pensar, diseñar e implementar formas para administrar los negocios modernos. En el mismo orden de ideas, para Barrios y Casais (2021), la aplicación de la Neurogerencia en el entorno organizacional, permite detectar, incorporar, mezclar, producir, mejorar e innovar con los recursos materiales y humanos disponibles; a la vez que se optimizan para capitalizar los vínculos para generar un resultado final óptimo. Pues se centra en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en el desarrollo de la inteligencia a nivel personal como organizacional.

En concordancia al planteamiento anterior, para Meléndez (2020), aparece la aplicación del estudio de la conducta neurológica del cerebro, para poder cumplir sus temas de los individuos y su aplicación en la labor de las compañías. Gracias a la utilización de la medicina así como de la psicología, se establece una nueva tendencia en la gestión estratégica en los negocios. Se trata de una herramienta, que nació del estudio del cerebro y que ha conseguido posicionarse en los campos profesionales, dado que se apoya en los hallazgos de la neurociencia en las organizaciones. Ahora bien, todo gerente debe conocer los escenarios donde se maneja, para así medir para controlar los estímulos generados por el cerebro.

Según Llinás (2020), a través de los años, los líderes gerenciales así como de la comunidad científica, se han orientado a profundizar en las funciones cerebrales, como la memoria solamente por mencionar una; en partes esenciales del cerebro humano que llevan a la toma de decisiones para así lograr usarlo como un aliado, gracias a esta inquietud hace años atrás surge la neurociencia en el afán de querer conocer cómo funciona el cerebro, además de la repercusión que tiene en las conductas, y pensamientos.

Planteamiento similar expone Casado (2020), para quien se trata de una estrategia de gerencia, que ha conseguido posicionarse en los distintos campos profesionales; la cual propicia mejoras valiosas en el crecimiento de las organizaciones convirtiéndose en un instrumento esencial para dejar atrás las formas tradicionales y acostumbradas de gerencia. Fomenta el liderazgo,



estudiándolo desde el enfoque científico del proceder humano porque observa y analiza a líderes y colaboradores, desde perspectivas completamente diferentes pero que buscan beneficio y crecimiento para todas las partes involucradas.

En palabras de Sánchez (2020), gerenciar desde la neurociencia permite la utilización de los propios elementos del cerebro, se incrementa la eficacia a la hora de tomar decisiones, se fortalecen las inteligencias múltiples, potencia la capacidad de negociar, así como desarrollar las competencias en el capital humano. Al aplicar el enfoque, se debe estar consciente de la forma en la que se pueden interpretar las situaciones; lo cual se considera la ejecución de acciones estratégicas, para entender los procesos de aprendizaje de líderes y colaboradores; conjugando acciones para maximizar la efectividad.

Se refiere a las funciones ejecutivas del cerebro, las cuales son los procesos que asocian ideas, movimientos y acciones simples y los orientan a la resolución de conductas complejas. Se relacionan con las capacidades mentales esenciales para llevar a cabo una conducta eficaz, creativa y aceptada socialmente. Todo ello a través de fases, elementos cognitivos y tipos de aprendizaje, para generar la conciliencia entre la teoría gerencial y el pensamiento humano.

Lo anteriormente expuesto, requiere del desarrollo de las funciones ejecutivas cerebrales, las cuales incluyen un grupo de habilidades cognoscitivas cuyo objetivo principal es facilitar la adaptación del individuo a situaciones nuevas, complejas más allá de conductas habituales o automáticas, se determinan con base a: flexibilidad del pensamiento, inhibición de respuestas automáticas, autorregulación, fluidez capacidad de toma de decisiones, ética, aprendizaje, capacidad de respuesta entre otros.

En el desarrollo de las funciones ejecutivas del cerebro, se soportan importantes comportamientos humanos, necesario para el desarrollo de una vida personal y profesional adecuada, siendo estos factores fundamentales, cuya afectación pueden originar patologías en el individuo, conociéndose como procesos disfuncionales, impidiendo el adecuado desarrollo del individuo.

Al respecto, Kandel y Borrado (2019), señala que la nueva ciencia de la mente no solo ilumina el propio funcionamiento; es decir, cómo se percibe, aprende, recuerda, decide y actúa, sino que, además, se sitúa en la perspectiva del contexto de evolución, con lo que surge una nueva tendencia denominada Neurogerencia;



la cual posee gran aceptación.

En el mismo orden de ideas, señala Braidot (2019), se entiende por esta como la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y conducción de organizaciones, el mismo se focaliza en: los procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencia individual, equipos y la planificación, gestión de personas.

La aplicación de la neurogerencia permite a las organizaciones, generar perfiles neurocognitivos, los cuales, pueden optimizar la forma de gerenciar; así mismo, se determina como una herramienta para la ejecución de procesos fluidos es de gran valor organizacional, permitiendo la selección y el adiestramiento de los individuos más idóneos para las funciones requerida, de una manera sencilla, esta nueva perspectiva organizacional abre un horizonte de posibilidades para empresas, más específicamente para las denominadas ecológicas, las cuales buscan al máximo el aprovechamiento del recursos objetivo perseguido por la neurogerencia.

### **Tipos de aprendizaje de la Neurogerencia**

La Neurogerencia en relación al aprendizaje, se enfoca en mejorar los procesos pedagógicos basándose en la comprensión del funcionamiento neuronal así como el manejo de las emociones y sentimientos para lograr mejores resultados en la actividad educativa. Su finalidad, es agilizar el proceso del aprendizaje, es decir que se pueda tener la misma cantidad de información pero de manera más efectiva, disminuir los factores que generan estrés cuando se intenta recordar algún contenido.

En relación a los tipos de aprendizaje dentro de la neurogerencia, plantea Bueno (2018), que se encuentran enmarcados por un conjunto de características, las cuales definen el tipo al cual se hace referencia; poseen como finalidad desarrollar competencias en las personas, con el fin de mermar las brechas existentes en el desempeño profesional.

Es importante mencionar el planteamiento de Rotger (2018), al referir este proceso como propio del ser. Así mismo es necesario hacer mención a la existencia de diversos tipos de aprendizajes, donde lo cognitivo requiere conocimiento, que para ser útil debe ser comprendido. Su desarrollo, es intencional por orientarse hacia una meta la cual se consigue mediante estrategias establecidas por el facilitador



por lo cual se entiende como estratégico, se considera significativo por ser orientado a construir significados y se entiende como complejo por la necesidad de los individuos de codificar los estímulos informativos, organizar los materiales, buscar las respuestas claras, controlar el proceso y evaluar los resultados obtenidos.

En el mismo orden de ideas, para Braidot (2019), puede ser manejado de distintas maneras y pueden existir distintos tipos; donde el aprendizaje como un proceso que partiendo de lo externo del medio, como fuente proveedora, se realiza por y en el individuo atendiendo sus necesidades, a través de la actividad, la comunicación propia de los portadores, de toda la riqueza individual así como social. Para el autor, se determinan cuatro (4) tipos de aprendizaje los cuales, son partes de las neurociencias cognitivas, siendo estos: implícito, explícito, asociativo y no asociativo.

### **Aprendizaje asociativo**

Se relaciona con la comprensión de los distintos tipos de aprendizaje conlleva a mostrar las características presentes en cada uno de ellos con el fin de proporcionar herramientas cognitivas eficaces y eficientes, las cuales permitan constituir un perfil gerencial capaz de hacerse cargo de las actividades para las que fue nombrado. Se produce cuando se asocian estímulos, ideas o pensamientos a ciertas acciones y, como resultado, cambia la conducta.

Para Bueno (2018), el aprendizaje puede definirse como un proceso asociativo de adquisición de conocimientos con el consiguiente cambio de conductas, producidos por la experiencia. Es un proceso mental, mediante el cual se relacionan dos cosas que están ocurriendo al mismo tiempo, creando una conexión para adquirir un nuevo aprendizaje.

Las principales características son: a) fácil identificación de la causa y efecto b) adquisición rápida de la información c) repetición refuerza el aprendizaje d) consciente o inconsciente y d) interfiere con el aprendizaje de nuevas cosas. El aprendizaje asociativo se clasifica en dos tipos: a) clásico: se produce cuando el cerebro asocia diferentes estímulos sin que exista necesidad de realizar ninguna acción (es involuntario) y b) operante: se produce cuando la asociación entre estímulos se produce a través de una acción (es voluntario).



Mientras que Rotger (2018), hace referencia a la influencia de los factores contingentes, sobre las conductas, algunas veces estos elementos son considerados protectores, los cuales son aprendidos como un condicionamiento conductual. Por consiguiente, permite la generación o instalación de una conducta o hábito, el cual debió a la creación de conexiones con distintas experiencias permite la creación de un nuevo mapa cognitivo, el cual conecta ambas experiencias para propiciar nuevos comportamientos.

En palabras de Braidot (2019), se basa en el condicionamiento conductual cuyo principio es la remisión de una respuesta automática determinada por una experiencia, la cual al repetirse, conduce al asociar o establecer relaciones entre dos estímulos, por ende este aprendizaje se basa en asociar lo aprendido con experiencias pasadas.

### **Aprendizaje explícito**

Se considera un aprendizaje intencional, en el cual se aprende una acción con una guía y siendo conscientes del objetivo que se pretende alcanzar. Se caracteriza porque la persona es consciente de que aprende, permitiendo adquirir información sobre lugares y objetos. Es por eso que esta forma, exige de atención sostenida y selectiva del área más evolucionada del cerebro humano; en relación a la formación del conocimiento.

Iniciando con Bueno (2018), para quien, el conocimiento puede ser verbalizado, se emite un contenido determinado que se objetiva y condensa en conocimientos. Se plantea como objetivo, proporcionar oportunidades de aprendizaje en forma gradual a través de métodos estructurados u organizados. Para que la enseñanza pueda ser más explícita, se recurre a la siguiente secuencia: a) identificar el objetivo principal de aprendizaje b) determinar la necesidad (demanda) c) presentar de forma explícita qué hay que aprender y cómo han de resolverse las actividades d) seleccionar las oportunidades de mejora y e) fomentar la retroalimentación como proceso de acción/corrección.

Para Rotger (2018), es aquel que permite socializar y mostrar un conocimiento al cual se accesa de manera inconsciente, mostrando lo aprendido en un momento determinado, siendo este verbalizado o mostrado mediante conductas. Se determina como un proceso donde se corroboran hipótesis, donde las normas



explicitas que se contrastan con los resultados objetivos para salir reforzadas o ser ajustadas o corregidas.

En palabras de Braidot (2019), al referirse a los procesos de aprendizaje, el conocimiento se socializa con otros el mismo comienza a tener un carácter de explícito, así mismo este se considera el resultado del pensamiento consciente, es saber que se sabe y este siempre es controlable, adicionalmente involucra un conjunto de estrategias resultando conocimientos accesibles a la conciencia.

### **Aprendizaje implícito**

Se basa en la adquisición de conocimiento que tiene lugar, en su mayor parte, independientemente de los intentos conscientes por aprender y, en su mayor parte, en ausencia de conocimiento explícito acerca de lo adquirido.

Para Bueno (2018), se basa en generar una respuesta de manera inmediata casi, sin darse cuenta se forja mediante procesos los cuales reflejan la experticia clara del individuo en determinada situación. Crea en el individuo una huella que inaugura su encuentro con el mundo real, en donde se interpreta y se le da significado a la realidad que se experimenta en un momento determinado; con base a patrones de desarrollo determinados.

Así mismo para Rotger (2018), este tipo de aprendizaje se caracteriza por la inducción en situaciones, donde la información compleja en torno a un estímulo ambiental, puede ser adquirida independientemente al estado de conciencia del sujeto tanto con respecto a los procesos de adquisición, como a las representaciones anteriormente adquiridas. Permite la creación de competencias las cuales son conscientes para convertirse en inconsciente, creando un intercambio de información, donde se genera una huella en las personas, tal como lo establecen los autores referidos, haciéndolo parte de los estímulos ambientales totalmente intervinientes en el desarrollo de la conducta.

El planteamiento de Braidot (2019), lo determina como un proceso de experiencia y retroalimentación durante el cual se genera una especie de competencia no consciente, luego de haber aprendido lo deseado, no es necesario detenerse a analizar cómo se resuelve una situación, se manifiesta cuando se desarrollan distintas actividades sin tener conciencia de haberlas aprendido.



### **Aprendizaje no asociativo**

El aprendizaje no asociativo es un cambio en la respuesta ante los estímulos debido a la exposición. Su principal característica, se basa en provocar cambios en la conducta o respuesta del individuo; sin necesidad de la presencia de estímulos.

Planeta Bueno (2018), que la posibilidad de generar aprendizajes de distintas formas a nivel cognitivo se origina de la neuroplasticidad; la cual es una característica distintiva que permite la adquisición así como remoción de elementos a nivel del cerebro. Una de las herramientas de este proceso es memorizar, convirtiéndose en requisitos básicos para llevar a cabo el mismo.

En el mismo orden de ideas, plantea Rotger (2018), en el desarrollo del proceso se plantea la experiencia repetitiva con un solo estímulo, es un aprendizaje muy adaptativo, ya que permite dejar de responder ante estímulos irrelevante o hacerlo intensamente sobre aquellos muy significativos, logrando intercambiar ambos procesos de forma sencilla para la persona.

Mientras que para Braidot (2019), se basa en un cambio de conducta que tiene lugar luego de una exposición repetida a un estímulo. El mismo, se puede generar por medio de uno de los siguientes dos procesos: la habituación o la sensibilización, los cuales pueden ser complementarios; considerándose la base de las experiencias diarias derivadas del comportamiento.

### **Aprendizaje organizacional**

El Aprendizaje Organizacional (OA) es un proceso que brinda la oportunidad de mejorar el desempeño organizacional mediante el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades. La cultura desarrollada en una organización puede intervenir en su ejecución, algunas empresas crecen porque cuentan con procesos de aprendizaje. Por otro lado, aquellas empresas que no logra promover el conocimiento se exponen al cese de actividades; pues la innovación no la integran a los métodos de trabajo; quedando rezagadas en el tiempo.

Iniciando con el planteamiento de Gómez (2021), quien lo señala como el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema para transformar de forma continua la organización, el mismo tendrá el propósito



de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos ya que es una de las mejores herramientas de gestión del conocimiento.

En consecuencia, su efectiva aplicación permite incrementar las capacidades de una organización, es decir, se determina como un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos, provocando aprendizajes en equipo y con ello el fomento de la interacción así como la participación.

El tema del aprendizaje organizacional en términos de los procesos de adquisición de conocimientos y aprendizaje se puede entenderse a través del enfoque sistémico. Donde, a través de errores y experiencias costosas que los administradores han sido capaces de desarrollar un juicio intuitivo efectivo sobre este proceso, mientras que otras han recurrido a experimentos en laboratorios.

En palabras del Solaz (2020), en la actualidad, la globalización se concibe más como una oportunidad que una amenaza, orientada por valores para contribuir al bienestar de los pueblos, fortaleciendo sus economías; traduciéndose en un estímulo al desarrollo tanto sostenible como sustentable en las organizaciones; contemplando la respuesta empresarial al medio ambiente.

Señala Veliz (2020), que las organizaciones se deben orientar a fomentar aspectos valóricos, dando importancia y alcance a los individuos; transformados sistemas, definiendo valores esenciales que sustentan su actuación así como los principios básicos para guiar la actuación de líderes y colaboradores en la toma de decisiones.

La actuación organizacional, se debe promover como un todo armónico de manera integral, para constituir una verdadera fuerza y afrontar las diversas situaciones que cotidianamente viven; actuando con unidad en los criterios, planificación en el manejo de escenarios y acciones racionales durante el transitar hacia el escenario deseable.

Es por ello que las entidades con aplicación del aprendizaje organizacional, según Palmino (2020), se conciben como el conjunto de elementos sociales y técnicos en permanente interacción con el entorno, asumiendo una estructura coordinada para responder ordenadamente a las dinámicas del cambio, además de alcanzar los objetivos de la entidad que lo promueve.



En el mismo orden de ideas, para Batista y Estupiñán (2018), es aquella donde se puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo, por tanto a este proceso se le define como proceso de aprendizaje organizacional, en el cual intervienen varios elementos los cuales determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y el razonamiento; de ahí que el uso de la información aprenderá de la capacidades de aprendizaje lo que a su vez permitirá la generación del conocimiento efectivo.

Para Dehaene (2019), los seres humanos, deben conocer que ni del cerebro y nada más que del mismo se derivan: alegrías, placeres, risa, ocio, penas, dolor, abatimiento, lamentaciones, entre otros estados; lo cual sin duda afecta la conducta del individuo, pues cada decisión está desarrollada con base a la experiencia, intuición inteligencia, así como conocimiento.

Las organizaciones, se consideran un ámbito propicio para el surgimiento de teorías y propuestas; la era del conocimiento requiere la necesidad ampliar y mejorar el capital intelectual para potenciar las ventajas competitivas; las cuales se caracterizan por ser capaces de aprender permitiendo expandir las posibilidades de crecimiento y expansión dentro del mercado organizacional (Senge, 2019).

En el mismo orden de ideas, Torres (2018), ha descrito que partiendo del uso de la información, el aprendizaje organizacional se manifiesta mediante cambios de conducta, comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas, así como de la descripción, análisis o síntesis, establecimiento de relaciones entre hechos o variables y el uso y construcción de modelos; todo ello conlleva al desarrollo efectivo de la cultura de aprendizaje organizacional, la formación y claridad estratégica; en pro del fortalecimiento de las interacciones dentro de las organizaciones.

### **Cultura de aprendizaje organizacional**

En tiempos de incertidumbre y cambios repentinos, las empresas que han desarrollado una sólida cultura de aprendizaje han demostrado ser más capaces de responder a los desafíos y las contingencias. También aprovechan mejores oportunidades en su entorno. Y es el aprendizaje lo que afecta directamente la capacidad organizacional para adaptarse al cambio.



Los empleados están más comprometidos, motivados y listos para mantener su productividad en tiempos de transformación. El término cultura de aprendizaje se utiliza para cubrir los procesos y prácticas que las empresas implementan para que sus socios adquieran los conocimientos y habilidades que les permitan tener éxito en sus roles, innovar y adaptarse al cambio. En otras palabras, la cultura de aprendizaje se refiere al comportamiento para promover el aprendizaje organizacional exitoso.

Iniciando con el planteamiento de Gómez (2021), para quien la cultura de aprendizaje organizacional se caracteriza por la relación entre el compartir conocimientos y la solución de problemas en una entidad. Para el autor, se consideran los siguientes elementos: participación activa de los colaboradores e interrelación entre ellos; la colaboración y la confianza, dado que una cultura de aprendizaje débil, restringe el intercambio de conocimiento, dificultando el aprendizaje.

Asimismo, el respaldo verbal de los directivos a las iniciativas basados en el conocimiento de los colaboradores, es un elemento de la cultura de aprendizaje, es recomendable que los directivos compartan conocimiento con sus colaboradores; destacando el aporte de los líderes con carácter fundamental para consolidar una cultura de aprendizaje. Lo cual, debe permitir que el conocimiento genere solución a problemas prácticos.

De acuerdo con Batista y Estupiñán (2018), una cultura organizacional orientada al aprendizaje tiene un sistema de significados compartidos, un conjunto de instrumentos y técnicas comunes para que los colaboradores aprendan naturalmente, pregunten y comentan errores sin recriminaciones, asimismo, los autores, destacan el rol fundamental de los líderes en el desarrollo de una cultura de aprendizaje altamente efectiva.

Por su parte, Torres (2018), concibe la cultura organizacional como un elemento crítico y fuertemente influyente en el comportamiento y las decisiones de los miembros de una organización. En este sentido, la percepción compartida de la importancia del aprendizaje organizacional en todos los aspectos del trabajo es una característica de cultura de aprendizaje en avanzada por los autores en referencia. Por lo que este tipo de culturas permite la incorporación del conocimiento a los procesos organizacionales ejecutados.



## Formación

La formación es un proceso histórico, se construye en interrelación permanente entre el individuo y el medio, se considera social porque es una relación entre individuos. El hombre como ser inteligente se forma recurriendo a todas las fuentes posibles de conocimiento, a través de todas las prácticas sociales. Es decir, puede ser entendida como una forma de objetivarse y subjetivarse en un movimiento siempre dialéctico que va más allá, más lejos.

Se considera un proceso para adquirir conocimiento especializado, que una persona desarrolla al prepararse para ejercer un cargo. Se considera como una dinámica de desarrollo personal, basada en tener aprendizajes, hacer descubrimientos y desarrollar el razonamiento.

Plantea Gómez (2021), que en el marco de las condiciones de aprendizaje organizacional se incluye la formación a los colaboradores. Es una experiencia estructurada de aprendizaje, diseñada con el propósito de adquirir conocimiento, desarrollar habilidades o cambiar actitudes. Todo ello con base a la gestión de la información, estrategias corporativas y política comunicacional, como herramientas para el desarrollo de la gestión.

El proceso de formación incrementa la percepción de apoyo organizacional por parte de los colaboradores y es un facilitador del logro de la misión y visión de organización. Donde, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades en los colaboradores contribuyen a su desempeño y al logro de los objetivos organizacionales. Así, las organizaciones que promueven procesos de formación presentan un mejoramiento en los indicadores de capital intelectual.

En el mismo orden de ideas, para Batista y Estupiñán (2018), la formación permite la adquisición y renovación del conocimiento específico requerido por la organización para el desarrollo de sus funciones. En este sentido, las organizaciones aprenden a través de sus individuos, razón por la cual, la formación y el desarrollo de las personas es un elemento fundamental del aprendizaje organizacional.

Por su parte, para Torres (2018), la formación tiene como objetivo fundamental la adquisición de conocimiento para el desarrollo de las habilidades que permitan el



logro de los objetivos organizacionales. Los autores coinciden en afirmar que la formación es fundamental para el aprendizaje organizacional.

### **Claridad estratégica**

En referencia al concepto de este indicador, la claridad estratégica se concibe como la capacidad directiva para formular una estrategia competitiva, articularla con la estructura y la cultura organizacional, comunicarla a todos los colaboradores y crear las condiciones para su ejecución. En este sentido, el desarrollo de la claridad estratégica requiere de acciones proactivas que apoyen el cambio, generando mecanismos de evolución y desarrollo organizacional en función al horizonte organizacional.

En palabras de Gómez (2021), quien determina como principal característica, en el plano estratégico, de una organización que aprende, la formulación de estrategias tanto proactivas como emergentes; las cuales deben estar direccionadas a modificar el entorno, más allá de adaptarse al mismo, ejercicio que les permite consolidar un aprendizaje de tipo generativo, que desarrollo competencias y fija nuevos marcos de acción en el mercado.

Adicionalmente, la claridad estratégica se concibe como el conocimiento de los colaboradores respecto a la planeación de la organización, es decir, la misión, visión, objetivos y estrategia. En ese sentido, el éxito de las iniciativas basadas en conocimiento depende de su alineación con la estrategia de la organización, por lo que los colaboradores deben saber el nivel de conocimientos necesarios para lograr los objetivos.

Posición similar plantean Batista y Estupiñán (2018), para quienes la visión de la dirección y los colaboradores debe estar alineada, creando una visión compartida de los objetivos, misión y valores. Los autores destacan la importancia de la planeación estratégica como condición requerida para el aprendizaje organizacional, considerando la planificación estratégica como un proceso de aprendizaje organizativo, debido a que las organizaciones deben establecer su visión, misión, valores, objetivos. Al igual que el marco de acción para el logro de los objetivos, para actuar de manera coherente con la estrategia, mediante la búsqueda de información y aprendizaje continuo, coordinado en forma efectiva.



Mientras que para Torres (2018), el conocimiento de la estrategia de la organización aumenta la motivación de los colaboradores dado que conocen como aportan al logro de los objetivos; de este modo, los reactivos considerados para la medición de la claridad estratégica son los siguientes: a) las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad b) tanto jefes como superiores orientan a los trabajadores sobre las prioridades c) la organización realiza acciones donde los trabajadores conozcan la misión d) se ejecutan acciones para divulgar la visión e) la organización realiza acciones para socializar las metas que se propone alcanzar cada año.

## **METODOLOGÍA**

En relación a la perspectiva metodológica, el artículo se desarrolló en relación a la investigación documental. Para Fuentes, Toscano, Malvaceda, Díaz y Díaz (2020), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito es el aporte de nuevos conocimientos. Para García (2021), la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales.

En palabras de Mar, Barbosa y Molar (2020), se caracteriza por analizar un fenómeno de estudio recabando información a través de fuentes fidedignas de información (bibliográficas, hemerográfica, archivo), con la finalidad de aumentar la confiabilidad/certeza de la información, así como generar teorías y conocimientos. Las etapas que componen el proceso de investigación documental son: elección del tema, la delimitación de objetivos, localización de información, redacción y presentación del informe final.

## **RESULTADOS**

Se señala que la neurogerencia es una disciplina que combina el estudio del cerebro y la ciencia en función a la gestión y liderazgo organizacional. Se basa en la idea de que comprender cómo funciona el cerebro puede ser de gran utilidad para mejorar el desempeño y el aprendizaje en las organizaciones.



El aprendizaje organizacional, es el proceso mediante el cual una organización adquiere, procesa y utiliza conocimientos para adaptarse y mejorar. Es un factor clave para el éxito y la competitividad en los entornos empresariales actuales. Sin embargo, las organizaciones encuentran dificultades para promover un aprendizaje efectivo.

## REFLEXIONES FINALES

A partir de los resultados obtenidos, se determina que la neurogerencia como herramienta para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional; se basa en comprender el funcionamiento del cerebro para fomentar estrategias y prácticas que faciliten la generación del conocimiento. Determinando elementos claves basados en:

- Crear un entorno seguro: El cerebro tiene una respuesta positiva al entorno seguro y de confianza. Es fundamental crear un clima laboral en el que las personas se sientan seguras para expresarse y cometer errores sin miedo a represalias. Esto promoverá la apertura y la disposición a aprender.
- Fomentar la curiosidad: El cerebro tiene una tendencia natural a buscar nuevos estímulos y a buscar respuestas a preguntas. Fomentar la curiosidad en las organizaciones puede ayudar a estimular el interés por el aprendizaje y la exploración de nuevas ideas.
- Utilizar técnicas de aprendizaje activo: El aprendizaje activo involucra a los participantes en la práctica y aplicación de lo aprendido. Esto puede incluir actividades prácticas, debates, estudios de caso, simulaciones, entre otros. Estas técnicas activan diferentes áreas del cerebro y facilitan la retención y aplicación del conocimiento.
- Promover la diversidad de ideas: El cerebro se beneficia de la exposición a diferentes perspectivas y enfoques. Fomentar la diversidad de ideas y opiniones en la organización puede enriquecer el aprendizaje y generar soluciones más creativas.
- Establecer metas claras y alcanzables: El cerebro se beneficia de metas claras y alcanzables. Establecer objetivos claros en el proceso de



aprendizaje ayuda a dirigir la atención y el esfuerzo hacia la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

En resumen, la neurogerencia puede ser una herramienta útil para fortalecer el aprendizaje organizacional. Comprender cómo funciona el cerebro y aplicar estrategias basadas en la neurociencia puede ayudar a crear un entorno propicio para el aprendizaje, estimular la curiosidad, utilizar técnicas de aprendizaje activo, promover la diversidad de ideas y establecer metas claras y alcanzables. Esto puede permitir a las organizaciones mejorar su capacidad de adaptación y competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barrios, M. y Casais, D. (2021). Neurociencias aplicadas en la empresa: Una nueva visión de la dirección de empresas y el marketing. Ediciones de la U.
- Batista, N. y Estupiñán, J. (2018). Gestión Empresarial y Posmodernidad. Ediciones PONS
- Braidot, N. (2019). Diccionario de Neurociencias aplicadas al desarrollo de organizaciones y personas. Ediciones Gránica.
- Bueno, D. (2018). Neurociencia para educadores. 4ta. Edición. Ediciones Octaedro.
- Casado, L. (2021). Neurociencia del consumidor. Ediciones Pirámide.
- Dehaene, S. (2019). La conciencia en el cerebro: Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos. Siglo XXI Editores.
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E. Díaz, J. y Díaz, L. (2020). Metodología de la Investigación. Ediciones Universidad Pontificia Bolivariana
- Galy, D. (2021). Operaciones y control gerencial. Ediciones Paraninfo, S.A.
- García, J. (2021). Metodología de la investigación para administradores. Ediciones de la U.
- Gómez, S. (2021). Organizaciones Inteligentes. Ediciones Maxi.



Kandel, E. y Borrado, F. (2019). La nueva biología de la mente: Qué nos dicen los trastornos cerebrales sobre nosotros mismos. Ediciones Paidós Ibérica.

Llinás. R. (2020). El cerebro y el mito del yo. Elibros - El Peregrino ED.

Mar, C., Barbosa, C., y Molar, F. (2020). Metodología de la Investigación: Métodos y Técnicas. Patria Educación.

Meléndez, M. (2020). Neurogerencia Educativa para el Desarrollo del docente como Líder Transformador de la Educación Virtual y a Distancia. Revista Avances en Investigación Científica ISBN 978-958-53301-0-8 Tomo I, Educación y Humanidades, páginas 393-400.

Palmino, D. (2020). Organizaciones Hiper Resiliente. Ediciones Independently Published.

Rotger, M. (2018). Neurociencias, neuroaprendizaje: las emociones y el aprendizaje: nivelar estados emocionales y crear un aula con cerebro. Editorial Brujas.

Sánchez, B. (2020). Cerebro productivo: Herramientas de neurociencia para ser más efectivos y lograr mayor bienestar. LID Editorial.

Senge, P. (2019). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Ediciones Granica, S.A.

Solaz, M. (2020). Globalización, relocalización productiva y crecimiento. Fundación BBVA.

Torres, L. (2018). Organizaciones Inteligentes: Como Desarrollarlas. 3ra. Edición. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Véliz, F. (2020). Resiliencia Organizacional. 2da. Edición. Gedisa Editorial.