

Neuromanagement. Una estrategia gerencial para el éxito de una organización

Jairo Chávarro Méndez * Lenys Piña Ferrer **

Recibido: Julio 2017 Aprobado: Noviembre 2017

RESUMEN

El neuromanagement es la aplicación de las neurociencias a la gerencia y a la vida empresarial. En este sentido, el objetivo del presente artículo es analizar los aportes del neuromanagement como estrategia gerencial para el éxito de las organizaciones. Por su parte, la metodología utilizada fue la de análisis documental, la cual estuvo centrada en la confrontación de aportes de diferentes autores acerca de la neurogerencia. Como conclusión, una gerencia exitosa incide en el desarrollo de una buena organización, donde aquellas que incorporan la neurociencia tienen mejores procesos, pues el neuromanagement se concibe como un modelo de gestión. Esto sugiere, que con su implementación se espera tener empresas y organizaciones mucho más eficientes, más productivas, con un mejor talento humano, y con mejores resultados, es decir, tener éxito organizacional, meta de todo empresario y en este contexto, de todo neuromanager.

Palabras Clave: Neuromanagement, estrategia gerencial, éxito organizacional.

* Especialista en informática y telemática, Licenciado en Educación. Rector adscrito a la Secretaría de Educación de Medellín, Colombia. chavarronline@gmail.com

**Postdoctorado en Gerencia en Educación Superior, Dra. en Ciencias de la Educación, Magister en Gerencia Educativa. Licenciada en Educación Integral. Investigadora Nivel A PIIN. Adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación. dralenysp@gmail.com

NEUROMANAGEMENT. A MANAGEMENT STRATEGY FOR THE SUCCESS OF AN ORGANIZATION

ABSTRACT

Neuromanagement is the application of neuroscience to management and business life. In this case, the objective of this article is to analyze the contributions of neuromanagement as a management strategy for the success of organizations. In turn, the methodology used was the documentary analysis, which was focused on the confrontation of contributions from different authors about neuromanagement. As conclusion, a successful management influences the development of a good organization, where those that incorporate neuroscience have better processes, and then neuromanagement is conceptualized as a management model. This suggests, that with implementation, is expected to have companies and organizations more efficient and more productive, with the best human talent and results, that is, to have organizational succeed, goal of all entrepreneur, and in this context, of all neuromanager.

Key Words: Neuromanagement, management strategy, organizational success.

INTRODUCCION

Nuevas tendencias gerenciales como equipos de alto desempeño y autodirigidos, outsourcing, neuromanagement, coaching, empowerment, gerencia del conocimiento, entre otras, apuestan hoy por ver la organización o la empresa como un conjunto de procesos engranados, sincronizados, donde la productividad y la eficiencia sean vivencias constantes que conlleven a alcanzar el éxito.

Lo anterior es posible, cuando las organizaciones opten por iniciar un proceso de mejoramiento, que les permita desde una visión de producción clásica a una con visión humana, es decir, centrada en las habilidades laborales, profesionales y personales de los miembros de la organización. Como respuesta a ese cambio, nace el neuromanagement, el cual ha vinculado los aportes de la neurociencia a la gestión empresarial para generar en las organizaciones nuevas formas de interrelacionarse, de emprender mejores procesos, de vincular a toda la organización en función de ser mejores en lo que hacen y en su producción.

En consecuencia, se expone este artículo de revisión, el cual tiene por objetivo analizar los aportes del neuromanagement como estrategia gerencial para el éxito de las organizaciones. Dentro de su

desarrollo, se traen a colación aportes relevantes, los cuales exponen la importancia del neuromanagement en la vida de las empresas u organizaciones. Los apartados frente a los cuales se organizó el constructo teórico se refieren a la gerencia en las organizaciones, neurociencia y acción humana, neuromanagement en la gestión empresarial y en los equipos de trabajo, neuromanagement: habilidades y beneficios con su implementación y herramientas para gestionar el cambio, el neuromanagement: retos y competencias y, por último, neuromanagement y el éxito organizacional.

En este sentido, darle importancia a la gerencia en las organizaciones, sigue siendo una razón primordial, por cuanto es la encargada de liderar los equipos de trabajo y el trabajo en equipo propiamente dicho. Al combinarse con la neurociencia, se le da relevancia a la acción humana, principal potencial de la organización, lo cual sugiere una mejor gestión empresarial y empoderamiento de los equipos internos de trabajo. Ésta es la esencia del neuromanagement, pues éste, a través del entrenamiento con ayuda de sus herramientas (atención plena, concentración consciente, neuroplasticidad autodirigida y neuronas espejo (Sutil, 2013, p. 86)), permiten el desarrollo de habilidades

y competencias (amplitud de miras, conciencia paradójica, mantener la energía vital alta, conocimiento intuitivo y desarrollo sensorial integrado: impecabilidad, p. 52), brinda beneficios, muestra cómo alcanzar los retos y conlleva al éxito organizacional.

De acuerdo a lo anterior, Cárdenas, Araújo y León (2013, p. 1) exponen que “hoy, gracias al asintótico avance de las tecnologías de estudio del sistema nervioso, no hay duda de que la comprensión del hombre está estrechamente vinculada con la comprensión de su cerebro”. En otras palabras, y de acuerdo con los autores, comprender el cerebro humano, abre nuevos espacios para entender sus acciones y para mejorar procesos ya establecidos. Aquí toma relevancia el neuromanagement como estrategia gerencial para las organizaciones de éxito, por cuanto, éste aporta de manera contundente a ver la empresa desde las personas más que desde lo material o físico. Esta postura cambia la concepción de organización, en cuanto la gerencia clásica se ha centrado en la productividad como su principal legado.

En definitiva, el neuromanagement como modelo de gestión, desarrolla otras maneras de avanzar como organización, de ser más eficientes y productivas, pues el hecho de

centrarse en la actividad cerebral, así como en los talentos y habilidades de las personas, suma positivamente a la cohesión organizacional. Es decir, invita y compromete mucho más al personal, donde éste puede aportar desde sus propias competencias y habilidades, ubicarse en el área de trabajo más cercana a lo que sabe hacer y concebir la organización como ese engranaje donde todos desarrollan un papel importante para su funcionamiento. En esencia, se construye, a través de todos estos procesos, el éxito empresarial y organizacional tan necesario para motivar al personal y a sus directivos, pues se vuelve un motor que empodera, empuja y continúa, a pesar de que nuevamente se presenten dificultades y crisis.

METODOLOGÍA

La metodología desarrollada, para responder al objetivo propuesto en esta investigación, fue el análisis documental. Clauso (1993, p. 11) expresa que:

Tradicionalmente, el análisis documental, ha sido considerado como el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto.

El concepto de análisis documental ha sido tratado por muchos autores y ha evolucionado al ritmo de la documentación, pudiéndose afirmar que existen dos tendencias respecto a su concepción, una que considera que el análisis documental comprende varias fases, y la descripción bibliográfica es una de ellas, y otra que estima que el análisis documental debe considerarse exclusivamente como descripción del contenido y no como descripción formal.

De acuerdo a lo expuesto, la búsqueda bibliográfica realizada da cuenta del rastreo de información contenida especialmente en revistas electrónicas y libros que procuran desarrollar la temática propuesta. En este proceso, se seleccionaron documentos que apuntaban directamente a la intención de este artículo, donde sus autores develan resultados relevantes e interesantes desde lo que es la gerencia clásica hasta llegar al neuromanagement como estrategia gerencial para el éxito organizacional. Es de resaltar que esta búsqueda de información no es al azar, sino que se tiene en cuenta el objetivo que se ha propuesto desde el principio, lo que permite decantar los documentos y contenidos, y así poder llegar con mayor seguridad a la exposición lógica y coherente de los resultados.

LA GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Hablar de gerencia hoy en día, es hablar de grandes y pequeñas organizaciones laborales, las cuales deben o deberían ser guiadas por líderes que tengan visión y habilidades encaminadas a convertirlas en organizaciones de éxito. Los líderes son los primeros llamados a estructurar y encaminar a la organización hacia esa visión empresarial que se ha marcado en su componente teleológico. Este aspecto atañe a todo tipo de organización, pues independientemente de su naturaleza, razón social o impacto en la sociedad, necesariamente debe estar la gerencia, componente esencial para su funcionamiento.

De acuerdo a lo anterior, es necesario dejar claro lo que significa la gerencia y de qué manera ésta debe jugar un papel importante. García (1998), citado por Bustamante, Pérez y Maldonado (2008, p. 280) expresa que “la gerencia puede ser vista como un proceso complejo que depende del liderazgo y la calidad humana de quien la ejerza, que ofrece el poder de incidir en el cambio organizacional y en el mejoramiento constante de la calidad del trabajo”. Es decir, la organización se parece a quien la lidera, pues del estilo de liderazgo que se ejerza depende su

funcionamiento, rendimiento y resultados.

Aunado a lo anterior, una buena gerencia debe propiciar procesos de calidad, donde lleve a la organización a mejores momentos de desarrollo e impacto. No obstante, esta calidad debe ser aplicada, en primer lugar, a la gestión gerencial. En este sentido Bustamante et al. (2008, p. 284) exponen que “la calidad gerencial se evalúa a través de la capacidad para detectar desafíos, oportunidades, y formular objetivos claros y cumplirlos. Para ello se necesita la supervisión permanente al conjunto de tareas individuales para asegurar el logro de esos objetivos”. Esto sugiere, entonces, que tener calidad gerencial es contar con una capacidad instalada al interior de la organización, que sea capaz de dar soluciones proactivas a los retos internos planteados y a esos externos que pueden incidir en la organización o en su zona de influencia.

Ahora bien, si se tiene una gerencia conceptualizada y se reconoce la importancia de la calidad gerencial, cabe resaltar la necesidad de la visión gerencial, como rutas organizacionales claras. Martínez (2000, p. 68) sostiene que “la visión de la gerencia debe responder a un proceso de movilización de todas las fuerzas de la organización de

acuerdo con un proyecto compartido de organización, de valores que refuercen el crecimiento intelectual, la iniciativa, la libertad de elección, el desarrollo del conocimiento”. Este aporte toma relevancia en cuanto se tracen rutas reales, se vinculen los procesos sociales, se planteen intereses comunes, haya identidad organizacional, se crea en el liderazgo que tiene la propia organización. La credibilidad en el líder, el gerente, el directivo, puede llegar a convertirse en la sumatoria de fuerzas aliadas y en el motor más importante para el desarrollo organizacional.

Continuando con lo anterior, se adentra a un concepto más amplio: la organización. Bustamante et al. (2008, p. 280-281) plantean que “es importante que la gestión en la organización se dé bajo una distribución equitativa del poder, por cuanto esto incide en la mejora y la trascendencia de sus resultados. El actuar de esta manera conduce hacia la asociatividad, la cual tiene que ver con la capacidad de generar formas de cooperación y de sinergias permanentes”. Esto sugiere que la organización debe propender porque prevalezcan el clima organizacional, la armonía laboral, el trabajo en equipo que conlleven a la búsqueda constante del mejoramiento, la innovación, la creatividad, la cooperación como soportes básicos de toda la organización.

Los aportes anteriores, toman relevancia debido a que conceptúan la gerencia, la calidad gerencial y la organización desde un punto de vista horizontal, centrado en el liderazgo, la calidad humana del líder y de los miembros de la organización, la importancia de la movilización de todas las fuerzas internas, que se interrelacionen para alcanzar los objetivos comunes. Estas concepciones aclaran el nuevo rol de los directivos y de los miembros de la organización, pues se establece un proyecto común donde la participación y la democratización de los procesos de producción hacen más amigables las relaciones, el trabajo en equipo y el área de desempeño.

En conclusión, las organizaciones deben ser estructuras organizadas, que den cuenta de las funciones y responsabilidades de las personas que las componen. En esta misma línea, Martínez (2000, p. 64) plantea que “las organizaciones son estructuras estables compuestas de mentes interrelacionadas, con capacidad de crear procesos de producción de bienes, servicios y conocimiento, en un entorno dinámico”. Este postulado se encuentra con el expuesto anteriormente por Bustamante et al. (2008) pues exponen que en una buena gestión en la organización es necesario la distribución equitativa del poder, donde se generan nuevas

formas de cooperación y de sinergias. Para que esto sea posible, la organización debe dar respuestas flexibles a las dinámicas del entorno, que converse con las nuevas políticas empresariales y de gobierno, que actúe de acuerdo a las innovaciones tecnológicas y que se contextualice con los valores, costumbres y creencias de la nueva sociedad.

NEUROCIENCIA Y ACCIÓN HUMANA

Para nadie es un secreto que el cerebro es una de las estructuras más potentes y complejas conocidas hasta el presente. En los últimos años, la comunidad científica ha encontrado un sinnúmero de funciones y de potencialidades de este órgano humano, y ha establecido para su estudio, lo que hoy se conoce como neurociencia. Beiras (1998) citado por Salas (2003, p. 156), expresa:

El término “Neurociencias” hace referencia a campos científicos y áreas de conocimiento diversas, que, bajo distintas perspectivas de enfoque, abordan los niveles de conocimiento vigentes sobre el sistema nervioso. Es, por tanto, una denominación amplia y general, toda vez que su objeto es extraordinariamente complejo en su estructura, funciones e

interpretaciones científicas de ambas.

Es otras palabras, es una interrelación directa de ciencia, conocimiento y estudios aplicados encaminados a un mejor desarrollo humano, que infiera directamente sobre las funciones propias de las personas en busca de condiciones mucho más factibles y prácticas que permitan resolver situaciones presentes y nuevas con herramientas más efectivas.

En esta misma línea, el mismo Salas (2003, p. 156) expone: “la Neurociencia no sólo no debe ser considerada como una disciplina, sino que es el conjunto de ciencias cuyo sujeto de investigación es el sistema nervioso con particular interés en cómo la actividad del cerebro se relaciona con la conducta y el aprendizaje”. Aquí cabe resaltar la amplitud del término, pues de acuerdo a este autor es un “conjunto de ciencias”, es decir, muchas de las ya existentes convergen en una misma línea (sin olvidar su esencia) para dar respuestas mucho más elaboradas a lo que puede hacer el sistema nervioso y más exactamente la actividad cerebral, vista esta última, como el objetivo más importante de la acción humana.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, donde se resalta que el sujeto de investigación de la

neurociencia es el sistema nervioso y principalmente la actividad cerebral y su relación con la conducta y el aprendizaje, Kandel, Schwartz y Jessell (1997), citado por Salas (2003, p. 156), expresan que “el propósito general de la Neurociencia, es entender cómo el encéfalo produce la marcada individualidad de la acción humana”. Es decir, la singularidad de cada individuo, sus propias posturas, sus procesos de aprendizaje internos, la manera de socializar y demás aspectos inherentes al ser humano, los cuales guardan una profunda relación con su personalidad y sus acciones e ideas propias y autónomas.

Para cerrar este apartado en base a los postulados expuestos, es de resaltar que las respuestas dadas por la neurociencia han impactado profundamente la idea del conocimiento y de la actividad cerebral. Ha iniciado un proceso de enlace con otras ciencias para dar otras explicaciones que estas mismas por sí solas no estarían en capacidad de hacerlo. Es decir, ha abierto nuevas puertas al avance científico, médico, tecnológico, de innovación, etc., que aunado a los conocimientos ya existentes generan incluso nuevos retos y nuevas metas para el avance de toda la humanidad.

NEUROMANAGEMENT EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En relación con lo abordado anteriormente, sobre neurociencia y acción humana, en este aparte se le suma la gerencia como aspecto relevante. Es decir, se expone lo correspondiente al neuromanagement (neurogerencia), una de las tendencias gerenciales más exitosas del presente siglo. Es imperativo, hacer énfasis en la necesidad de una gestión empresarial proactiva, motivadora, líder, que exhorte a la organización hacia avances concretos, que tenga una visión plural y colectiva, que logre sacarla de la zona de confort y la lleve a una mejor zona de aprendizaje.

En relación a los planteamientos anteriores, Meza (2015, s/p), Director General de InfoSol, expresa que el neuromanagement es “la aplicación de la neurociencia a la gestión empresarial. Se trata de una disciplina centrada en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en la toma de decisiones, desarrollar las inteligencias múltiples a nivel personal y organizacional, fomentar en los ejecutivos la capacidad de visión de negocios y desarrollar las competencias de los profesionales”. Esto sugiere, entre otras cosas, ponerle “cerebro” a los procesos de la empresa u organización, donde de manera consciente, se realice todo lo que a ella atañe y se tenga en cuenta la acción humana para

optimizar los procesos. Es decir, se exploran aspectos nuevos, se le da importancia a la interacción y la acción humana como herramienta imperativa del desarrollo empresarial y organizacional.

Continuando con el concepto de neuromanagement, Braidot (2008, p. 21) expone que “las neurociencias aplicadas constituyen la llave maestra para la innovación en materia de liderazgo, conducción y gestión de organizaciones y empresas... En el siglo XXI, las nuevas herramientas no están lejos ni fuera de nosotros mismos, sino adentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones y la inteligencia organizacional”. Este autor sugiere, que no se busque respuestas afuera de la persona ni de la organización, pues éstas se encuentran dentro del cerebro y dentro de las personas que conforman la empresa.

No obstante, lo anterior no significa que lo que ocurre afuera no ayude a dar soluciones. Lo que se pretende dar a entender es que antes de buscarlas en otras organizaciones, en la teoría empresarial o con asesores externos, se tenga en cuenta el potencial de las personas que integran la organización. Este tipo de actuaciones estimula el compromiso, el sentido de pertenencia, la productividad, la

innovación y por su puesto el avance colectivo y conjunto. En consecuencia, las decisiones tomadas, darán como resultado, una empresa unida, intrarrelacionada, en mejoramiento continuo y con visión para afrontar los nuevos retos como colectivo.

De acuerdo a lo anterior, es conocido que, desde la primera década del siglo XXI, se viene gestando una incorporación de las neurociencias a la gerencia, de tal manera que se optimice la toma de decisiones, importantes en el ámbito organizacional. En este sentido, Braidot (2013, p. 57) expone que:

La neurociencia ha demostrado que existen procesos cerebrales ultrarrápidos que determinan la toma de decisiones (zona límbica, cerebro emocional).

Las empresas, las universidades y los gobiernos quieren saber cómo se produce este fenómeno en el cerebro de los líderes exitosos.

Hombres y mujeres vienen a este mundo con una plataforma neurobiológica con grandes similitudes, pero también con diferencias que influyen decisivamente en la conducta. Esto depende de la configuración que se gesta a través del desarrollo de hombres y mujeres, aunque se cuenta con condiciones fisiológicas,

biológicas y neurológicas parecidas, también se debe reconocer que no todos tiene el mismo nivel.

Las organizaciones están constantemente atentas a estos avances para ubicar a ellos y ellas en los puestos que les permitan desarrollar su potencial.

La clave de la resistencia al cambio está en la memoria de trabajo, su relación con los mecanismos de atención, la función de los ganglios basales y el consumo de energía cerebral. Esto se debe a que, al experimentar cambios, se construyen barreras mentales de miedo superiores a la visión de las personas.

En este orden, el autor menciona aspectos inherentes a la neurociencia y a la empresa, pero hace una fusión importante entre las dos, donde, por ejemplo, resalta la importancia que la empresa le está dando a la neurociencia para sacar de su organización el mayor potencial. Este planteamiento sugiere que la combinación neuromanagement (neurociencia más gerencia) aporta procesos y resultados satisfactorios para la gestión empresarial, de tal forma que se verán reflejados en los resultados, en la fuerza e inteligencia organizacional y en el trabajo en equipo.

Para concluir, son interesantes las nuevas configuraciones que se están gestando entorno al nuevo empresarismo, donde las prácticas están demostrando la importancia de tener en cuenta la función cerebral como una de las herramientas más importantes y necesarias para alcanzar objetivos organizacionales, sin olvidar al ser humano como su principal actor.

NEUROMANAGEMENT EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Anteriormente, se habló de inteligencia en el trabajo en equipo, uno de los resultados de la implementación del neuromanagement. Pues bien, el trabajo en equipo sugiere ciertos elementos y características que permiten unas condiciones pertinentes para que a través de él se obtengan rendimientos importantes para los miembros de la organización y para la organización misma. En otras palabras, se debe optar con constituir, al interior de la organización, equipos de trabajo de alto desempeño.

Para que lo anterior tenga cabida y se vuelva una realidad, es necesario tener claro el tipo de visión y pensamiento gerencial que conduzca a su obtención. De acuerdo a Cardona (2008, s/p), el neuromanagement se presenta como una solución, pues coadyuva a que

esto se materialice, ya que se preocupa por:

Cómo tengo que plantear mis mensajes para ser entendido con más facilidad; qué debo controlar para complementar la visión y el trabajo de mis controladores; cómo aprende la gente que está a mi alrededor; de qué manera puedo ser más eficaz motivándoles; cómo exponer mis ideas en una presentación para llegar a todo tipo de cerebro... y sobre todo, en qué condiciones tengo que trabajar para que mis colaboradores y yo podamos usar mejor nuestro cerebro, para que el cerebro límbico dé paso al cortical y nuestras respuestas sean más elaboradas, más emocionales, más humanas.

Las anteriores premisas, seis para ser exactos, marcan rutas y posibilidades importantes para que el trabajo en equipo sea más consciente y más consecuente con la organización. La primera, expresa la importancia de la comunicación, de los medios que se utilicen para que ese mensaje sea fidedigno al original y no se tergiverse en el camino, como suele ocurrir. Los interlocutores deben tener la capacidad de expresarse con claridad, de ser buenos comunicadores, pero también buenos receptores, pues la comunicación asertiva va en doble vía.

La segunda premisa, se refiere a la necesidad del trabajo supervisado, al seguimiento y al acompañamiento de funciones, pues si se hace de manera consciente y con responsabilidad, el engranaje empresarial no sufrirá retrasos y los procesos y resultados que se proyecten podrán salir a flote. Si esto ocurre a nivel micro y meso, el nivel macro tendrá los insumos suficientes para garantizar el cumplimiento de los compromisos que se hayan suscrito.

La tercera premisa es estrictamente relevante. Conocer la forma como el equipo de trabajo, dentro de la subjetividad de cada uno de los miembros, maneja sus procesos de aprendizaje, puede ser la diferencia entre una organización de éxito y una simple organización. Tener desarrollada la habilidad de percepción y haber hecho una consulta previa, da bases suficientes para hacer un buen proceso de carácter formativo, optimizando el talento humano formador y el talento humano a formar. Esto sugiere la posibilidad de organizar grupos de estudio que tengan habilidades semejantes. No obstante, no quiere decir que en determinado momento las distintas habilidades no converjan, por el contrario, pues optimizar la formación tiene que ver con el crecimiento colectivo y cada quien pondrá aportar a la

organización desde sus propias habilidades.

La cuarta premisa es clave al interior de las organizaciones. La motivación juega un papel destacado para que los miembros del equipo tengan deseos de hacer las cosas y hacerlas bien. Ser motivador parte del principio del ejemplo, es decir, es imposible transformar a otros si la persona en sí no lo está. Esto conlleva a entender que la eficacia motivadora está en eso que se hace bien, en la pasión que se imprime a lo que se hace y a las emociones positivas que se expresen antes, durante y después de la realización de un proceso o de una acción. En otras palabras, motivar también motiva.

La quinta premisa tiene un carácter mucho más gerencial. Llegar a todos, es decir, poder hacerse entender por todos, es una habilidad que se ha de desarrollar, si aún no se tiene. Para que esto pueda darse, es necesario utilizar palabras en contexto, un lenguaje apropiado a las personas que están recibiendo el mensaje, ejemplificar aquello que se quiere dar a conocer, utilizar recursos apropiados, mostrar un manejo corporal adecuado a la situación y a la exposición. Dicho de otra manera, actuar en contexto sin olvidar lo global.

Para cerrar esta sección, la sexta y última premisa, la puede resolver directamente el neuromanagement. Las condiciones laborales son las mismas para todas las personas y tampoco para todos los puestos de trabajo. Estas condiciones se van obteniendo a medida en que las personas y las organizaciones van descubriendo aquello que hace falta o que quizá está sobrando. Para que esto sea un proceso de éxito, es necesario permitir que la práctica y las vivencias laborales vayan macando el camino correcto, situado y contextualizado a la propia realidad. Es importante darle entrada a las buenas y sanas relaciones interpersonales, tomar decisiones inteligentes, pero a la vez conscientes y humanizadas, de tal forma que ante todo se priorice a las personas antes que cualquier otro tipo de recursos o de bienes.

NEUROMANAGEMENT: HABILIDADES Y BENEFICIOS CON SU IMPLEMENTACIÓN

En el anterior apartado se hizo énfasis en la implicación del neuromanagement en el trabajo en equipo. Esto abre una puerta importante en términos organizacionales pues la suma de inteligencias conlleva a mejores condiciones. En este momento, y de acuerdo a lo expresado, se habla de las habilidades y los beneficios que se pueden obtener cuando se

implementa el neuromanagement al interior de las organizaciones.

Por lo anterior, y para entrar en contexto, Meza (2015, s/p), expone que “a través de programas de entrenamiento, el neuromanagement desarrolla las capacidades neurocognitivas y emocionales para que las personas mejoren y optimicen las habilidades que necesitan para ejercer su profesión, desempeñarse con eficacia en su trabajo y resolver situaciones relacionadas con su quehacer diario. A nivel grupal incrementa considerablemente el rendimiento de los equipos de trabajo”. En otras palabras, el neuromanagement ayuda a gestionar las capacidades, habilidades y emociones a nivel personal y colectivo para que los procesos, las proyecciones y los resultados sean optimizados.

En consecuencia, y referente al nivel individual, las habilidades resultantes son de carácter cognitivo, emocional, laboral y productivo. Frente a lo cognitivo, se adquieren conocimientos que antes no se tenían, permitiendo con ello que se busquen mayores alternativas para la resolución de problemas. En cuanto a lo emocional, se aprende a manejarlas y a expresarlas de manera mucho más adecuadas, de acuerdo a cada situación. En relación a lo laboral, se consigue un mejor rendimiento y mejores

condiciones en el puesto de trabajo. Finalmente, en lo productivo, se optimizan los resultados esperados y se obtiene más de lo esperado.

Continuando con lo anterior a nivel grupal u organizacional, las habilidades que se obtienen se relacionan con mejores actividades de liderazgo, pues se tienen muchos más elementos para un buen desempeño; de planeación y proyección, ya que el neuromanagement aporta nuevas formas de planear de manera colectiva y de proyectar sobre situaciones reales; de selección de personal, donde se adquiere habilidades de manejo de emociones y de entender el papel del interlocutor, de conocer en efecto, quién es el más idóneo para ocupar el puesto de trabajo que se está ofertando; y de trabajo en equipo, ya que se concibe la organización desde un concepto vivo y de dinamismo, donde la interrelación y los acuerdos conllevan a mejorar la vida de las personas y de la organización.

Por otro lado, el neuromanagement es adaptable a cualquier tipo de organización. Meza (2015, s/p), también expresa que “los programas de neuromanagement pueden implementarse en organizaciones de cualquier fin y tamaño, especialmente en áreas como: Alta dirección, gestión del cambio y

recursos humanos”. En relación a la alta dirección, los primeros es ser beneficiados son los directivos, pues el neuromanagement ayuda a identificar aquellos mecanismos emocionales e intelectuales que están directamente relacionados con la toma de decisiones, a pesar de que haya crisis o cambios.

Siguiendo con lo anterior, y en lo referente a gestión del cambio, las organizaciones aprenden a adaptarse a ellos de forma exitosa, superando así la resistencia y obteniendo buenos resultados. Acerca de los recursos humanos, mejor llamado talento humano, el neuromanagement ofrece herramientas para realizar una mejor selección del personal de acuerdo con el perfil neurocognitivo requerido para el puesto de trabajo ofertado. Además, con relación al personal que ya labora en la organización, permite implementar programas de entrenamiento para desarrollar las habilidades necesarias y así mejorar su desempeño en su puesto de trabajo y en el engranaje global organizacional.

Para finalizar este tema, es necesario saber que, además de las habilidades que desarrolla el neuromanagement, también están los beneficios que se pueden obtener. Braidot (2008, p. 29) plantea que “la aplicación de las neurociencias cognitivas a la

conducción de organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas, y establecer una mejor relación con las personas y el mercado". Cabe anotar que, aunque parece que estos beneficios son de carácter directivo, estos se extienden al personal y a toda la organización, por cuanto, un directivo bien fundamentado y permeado por el neuromanagement, tendrá un pensamiento colectivo, de unidad y de beneficio común.

NEUROMANAGEMENT: HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR EL CAMBIO

De acuerdo a lo abordado anteriormente, las habilidades y los beneficios permiten a las personas y a las organizaciones una migración desde la empresa clásica a la neuroempresa. Por consiguiente, se hace necesario conocer las herramientas que lo podrán hacer posible. Estas herramientas deben apuntar a que los directivos (quienes deberán convertirse en neuromanagers) venzan la resistencia a los cambios, que entiendan cómo funcionan las estructuras cerebrales y que se

favorezca la comprensión de su propia acción como ser humano.

En este sentido, Sutil (2013, p. 86) sostiene que "el objetivo fundamental será entrenar el cerebro del neuromanager en un conjunto de herramientas para que pueda responder adecuadamente y a tiempo, teniendo en cuenta la velocidad vertiginosa que el nuevo paradigma impone". De acuerdo a la autora, el neuromanager debe estar preparado para todo tipo de cambio por más fugaz o repentino que sea, pues los altibajos empresariales, en muchos casos, no avisan, simplemente suceden. Sutil (p. 86) plantea que las herramientas de entrenamiento son "Atención plena, concentración consciente, neuroplasticidad autodirigida y neuronas espejo".

Las herramientas antes expuestas, cuatro en total, pretenden coadyuvar al entrenamiento del cerebro tal como se expresó anteriormente. La primera de ellas es la atención plena. Para Kabat-Zinn (2003) citado por Sutil (2013, p. 87) consiste en:

El proceso de observar expresamente cuerpo y mente, de permitir que nuestras experiencias se vayan desplegando de momento en momento y de aceptarlas como son. No implica rechazar las ideas internas ni fijarlas ni suprimirlas ni controlar nada en lo absoluto que no

sea el enfoque y la dirección de la atención. [...] La atención plena no implica intentar ir a ningún sitio ni sentir algo especial, sino que entrena el que nos permitamos a nosotros mismos estar donde ya estamos, familiarizarnos más con nuestras propias experiencias presentes un momento tras otro.

Ampliando la idea anterior, se entiende que la persona tiene la capacidad de concentrarse intencionalmente y de estar atenta a eso que está viviendo en el momento. Es decir, permanece atenta a sus pensamientos, a sus acciones, a aquello que le dicen. La atención plena es una herramienta que brinda la oportunidad de entender el funcionamiento mental, donde se debe buscar un equilibrio entre lo externo y lo interno para dar respuestas en contexto.

La segunda herramienta es la concentración consciente. Davison (1995) citado por Sutil (2013, p. 91) define la concentración consciente como “un salto inconsciente del pensamiento normal que súbitamente trae la solución de un problema”. Es decir, es la fijación en aquello que se pretende alcanzar a través del pensamiento. En este orden de ideas, Weisberg (1992) citado por Sutil (2013, p. 91) expone que es “el resultado de una experiencia subjetiva (caótica) al resolver un problema a través de un

repentino descubrimiento, sin haber tenido premoniciones de la solución”.

Por su parte, Sutil (p. 91) también expone que “durante estos instantes de concentración consciente se crea una compleja serie de conexiones cerebrales nuevas que potencialmente pueden incrementar nuestros recursos mentales y superar la resistencia del cerebro al cambio”. Estas conexiones cerebrales acrecientan la capacidad de la persona, procesan y emiten nueva información que quizá se desconocía hasta el momento. Esto conlleva a que las ideas surjan y den respuesta a eso que se está buscando.

Ahora bien, para que esta herramienta actúe como se espera, es necesario que se realice cierto proceso que permita la interacción entre lo que está ocurriendo y sus conexiones cerebrales. Davidson y Sternberg (1986) citados por Sutil (2013, p. 92), sostienen que:

Para que cualquier persona pueda experimentar los momentos de concentración consciente es necesario realizar tres pasos:

1. Codificación selectiva: la persona primeramente focaliza la atención (concentración consciente) en la información relevante del problema, rechazando la irrelevante.

2. Comparación selectiva: en esta fase la persona relaciona la nueva información con la vieja almacenada en la memoria a largo plazo.

3. Combinación selectiva: finalmente la persona combina los dos tipos de información (antigua y nueva) integrándolas, a la vez que se produce como resultado una nueva información original y relevante.

La tercera herramienta es la neuroplasticidad autodirigida. Sutil (2013, p. 94) expresa que “en los últimos veinticinco años, los pseudocientíficos han recorrido un largo camino en este dogma antiguo, sustituyendo la hipótesis en la que se concebía el cerebro como un órgano estructurado, fijo, inmutable, por el de la neuroplasticidad (la capacidad del cerebro de crear nuevas redes neuronales), que destaca su capacidad dinámica para aprender, adaptarse y cambiar”. En otras palabras, esta herramienta permite acrecentar las habilidades, el conocimiento, la interacción y las conexiones cerebrales, de tal forma que sugiere un cerebro en continuo cambio, desarrollo y aprendizaje.

En este sentido, al saber que el cerebro puede cambiar y reorganizarse, se amplían las posibilidades para los neuromanagers y para las organizaciones, pues se develan resultados que han de motivar

mucho más para el desarrollo personal y organizacional. Sabiendo esto, el neuromanager debe comprender la necesidad de la recompensa a sus equipos de trabajo, pues cuando esto ocurre, las personas despejan sus obstáculos y presentan mayor apertura para enfrentar los nuevos retos. Es decir, se debe intencionar eso que se quiere alcanzar y a quienes lo van a alcanzar.

La cuarta y última herramienta son las neuronas espejo. Sutil (2013, p. 97) expone que “gracias a ellas somos capaces de ponernos en el lugar de otras personas. En otras palabras, las neuronas espejo son la base anatómica que permite explicar por qué lloramos cuando vemos una película melodramática. Es decir, la base neuronal responsable de la empatía”. Como es sabido, la empatía juega un papel muy importante en las conexiones interpersonales, pues es, a través de ella, que las personas se sintonizan y tiende a llegar a acuerdos con mayor facilidad.

Cerrando la idea anterior, García (2011), citado por Sutil (2013, p. 97) expone que “se puede definir la empatía como la capacidad que tiene una persona de vivenciar estados mentales de los demás, sus pensamientos y sentimientos”. También la autora en mención (p. 97) expone que “está compuesta por

dos componentes: uno cognitivo y otro emocional. El componente cognitivo es el encargado de compartir los pensamientos y sentimientos del otro, mientras que el afectivo se encarga del estado emocional de la otra persona". En conclusión, cuando hay empatía se genera una conexión muy profunda, lo cual conlleva a que haya entendimiento y solidaridad hacia el otro, aspectos prevalentes para el trabajo en equipo.

EL NEUROMANAGER: RETOS Y COMPETENCIAS

El contenido anterior, mencionaba las herramientas del neuromanagement para generar cambios, las cuales brindan un conjunto amplio para la transformación del directivo y de la organización. Es importante que el directivo también asuma su papel y se transforme en un neuromanager, como se mencionó previamente. Ahora bien, así como hay herramientas, también existen retos que se deben asumir y competencias que se deben desarrollar. Todo esto apunta a buscar soluciones internas, donde la persona sea capaz de usar sus habilidades para dar solución a aquello que se presenta como un problema o como un reto.

En este sentido, Sutil (2013, p. 86) expresa que "en el nuevo paradigma se pone en evidencia que el

protagonismo ya no está fuera del ser humano, sino en el interior de éste, pero sin olvidar, claro está, la interacción con el exterior. La persona, para adaptarse a esta nueva realidad, tiene que poner su identidad en un nuevo ser, caracterizado por una toma de conciencia plena a partir de un desarrollo sistemático, continuo y armónico entre el pensar, sentir y experimentar". En otras palabras, el neuromanager debe ser consecuente con su pensamiento, sus emociones y sus acciones, de tal manera que haya coherencia en su ser, sentir y hacer, pues esto motiva a los miembros de la organización, aspecto importante, que se expuso anteriormente.

De acuerdo a lo antes expresado, este nuevo perfil gerencial conlleva retos y por supuesto el alcance o superación de los mismos. Para fraseando a Sutil (2013, p. 41-46), estos retos son cuatro: tomar conciencia en profundidad del nuevo marco de referencia que le permita crear la realidad; gestionar el cambio adecuadamente hasta propiciarlo, abandonando la comodidad; desarrollar la capacidad para gestionar la incertidumbre y el miedo a lo desconocido; y reenfocar el centro de la atención a la persona para mantener un equilibrio personal.

Continuando con la postura anterior, los retos en mención buscan

fortalecer al neuromanager, pues sus responsabilidades son superiores a cualquier otro miembro de la organización. Esto le permitirá afianzarse y entrenarse para aquellas situaciones que ocurren, especialmente las que son de carácter fortuito. El primer reto sugiere el reconocimiento de las nuevas condiciones empresariales, de saber actuar en contexto y en globalidad, donde sus actuaciones propicien nuevas formas de responder a las exigencias presentes y, quizá, futuras. Este reto toma bastante relevancia en cuanto permite crear y recrear lo que está ocurriendo o puede llegar, para tener mejores respuestas y soluciones más concretas.

El segundo reto tiene una connotación interesante. Es la invitación a salir de la zona de confort, de gestionar responsablemente los cambios positivos que entrarán como respuesta o solución a aquello que no se ha podido resolver o mejorar. Es el puente entre la comodidad y la zona de aprendizaje, muy importante esta última para ampliar incluso la misma zona de confort y estar preparados para emprender un nuevo y más amplio proceso de aprendizaje, visto como el siguiente escalón en este recorrido interminable.

El tercer reto sugiere tranquilidad y confianza para poderlo alcanzar. La incertidumbre y el miedo son dos barreras que se deben vencer, pero ello no es tan fácil en algunos casos. Todo lo que no se conoce genera intranquilidad, miedo, desconfianza, etc., y es normal que esto ocurra. Lo que no es normal es dejarse amilanar por ellos, es decir, se debe tener valentía, confianza y liderazgo empresarial que sirva de respaldo y fuerza para enfrentarlos y así pasar a las siguientes fases de empoderamiento de la organización.

El cuarto y último reto es esencial en todo este proceso para ser un buen neuromanager. La organización en sí no sería lo que es sin las personas que la componen, que la hacen crecer, que la proyectan y la mejoran a través de sus respectivas funciones. Son las personas el foco más importante de la organización, de ahí que entenderlas, formarlas, conectarse con ellas, resaltar su esencia y su labor, son el motor más fuerte y más productivo de la empresa.

Por otro lado, y llegando al segundo aspecto de este apartado, existen ciertas competencias que se deben convertir en elementos inherentes para el neuromanager. Sutil (2013, p. 52) las expone y sintetiza en las siguientes: amplitud de miras, conciencia paradójica, mantener la energía vital alta, conocimiento

intuitivo y desarrollo sensorial integrado: impecabilidad.

En relación a la primera (amplitud de miras) la misma autora (p. 48) expone que “esta competencia está íntimamente relacionada con el primer desafío: la forma en que se percibe la realidad. Un cuerpo experimental en psicología señala que a la hora de enfrentarse la realidad más del 80% de lo que percibimos está en función de nuestras creencias”. De acuerdo a esto, se hace necesario que el neuromanager desarrolle la amplitud de su visión, se desprenda de sus creencias limitantes y las convierta en creencias expansivas, gestione nuevas formas de solucionar los problemas y olvide esas soluciones anquilosadas que ya no dan resultados.

Frente a la segunda competencia (la conciencia paradójica), la autora (p. 49) expresa que “podemos definir el pensamiento paradójico como una forma de pensar que va en contra de las ideas generalmente aceptadas como válidas en un determinado contexto”. Esto sugiere que el neuromanager debe potenciar la idea de pensar por fuera de la lógica y del pensamiento racional, dándole paso a la creatividad y a la innovación. Estas últimas, son claves para buscar soluciones frescas, mucho más ajustadas a la realidad y equilibradas a todos los que se

relacionan con la organización a nivel interno y externo.

De acuerdo a la tercera competencia (energía vital alta), Sutil (p. 50) expone que “las emociones positivas nos dan más energía vital, mientras que las negativas nos llevan a estados desenergetizados... El desarrollo de esta competencia tiene un gran impacto en temas como la motivación, el cansancio, el estrés y la satisfacción laboral, ya que permite que los directivos se liberen de la dependencia colectiva de recompensas externas y asuman plena responsabilidad personal de llevar a cabo su tarea exitosa”. Esto sugiere que el neuromanager debe mantener su energía vital alta, gestionar positivamente sus emociones y ser consciente de su salud y cuidarla, pues esto le permitirá tener la fuerza suficiente para enfrentar problemas, tener la visión clara y observar las oportunidades que esa situación le está brindando.

Frente a la cuarta competencia (conocimiento intuitivo), la autora (p. 50-51) expresa que “bajo este nuevo paradigma, se propone que el directivo, en vez de centrarse en la recopilación de datos, se centre en permanecer consciente de lo que su interior le dice al respecto. Es decir, de su intuición, de cómo se han procesado todos esos datos que él acumuló de forma no consciente,

que no se han perdido, sino que permanecen en el inconsciente. Posteriormente, son procesados, contrastándose con sus experiencias. Y finalmente llegan también a una conclusión”. Esta postura, invita a desarrollar el conocimiento intuitivo de tal forma que se le dé cabida a la intuición, vista ésta como el aprendizaje desde lo interno a lo externo, la cual es muchos casos es más certera que la misma lógica y razón.

Para finalizar estos postulados, en la quinta y última competencia (desarrollo sensorial integrado: impecabilidad), la autora (p. 51) expresa que “esta competencia desarrolla en el empresario la toma de decisiones responsables, teniendo en cuenta la totalidad del ser integrado en la conciencia. Es decir, toma en consideración no sólo la información desde la dimensión racional y experimental, sino que armoniza las dimensiones racional, emocional-sensorial, intuitiva y experimental”. En esta toma de decisiones, el neuromanager, además de responsable, debe ser consciente, pues esta decisión no solo influye en situaciones futuras, sino que afecta a los demás, pues existe una interrelación entre el personal interno, proveedores, clientes y la misma organización que no debe olvidarse.

NEUROMANAGEMENT Y EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Hasta ahora se ha hecho un recorrido importante para develar aquello que debe ponerse en escena para llegar al éxito organizacional. Se ha abordado desde la gerencia clásica, pasando por la neurociencia, trabajo en equipo, habilidades y beneficios del neuromanagement, sus herramientas, hasta los retos y competencias del neuromanager. El tener éxito organizacional es la sumatoria de muchos aspectos que interviene para que este componente se establezca y perdure.

En consonancia con lo anterior, Sutil (2013, p. 42) expone que “si queremos tener éxito en cualquier proyecto que emprendamos, debemos crear pensamientos positivos ante las dificultades que encontramos, ya que tenemos la posibilidad de crear nuestra propia realidad. En nuestra mano está la visión e interpretación que queramos hacer de los acontecimientos”. Esta postura alude a una de las competencias del neuromanager: la energía vital alta. Aquí se reitera lo que se ha venido exponiendo a lo largo de este escrito, donde el cambio de pensamiento y de acción son una de las bases del éxito.

En este mismo sentido, la misma autora (p. 42) también expresa que “la diferencia entre una persona que

fracasa y otra que tiene éxito es que esta última elige ver cada problema u obstáculo como una oportunidad para aprender y tener una competencia más y no como un fracaso o lamentación". En otras palabras, el problema u oportunidad depende de cómo se vea la situación. Una persona con creencias limitantes, siempre verá el problema como un gran problema, mientras que la persona con creencias expansivas verá oportunidades, a pesar de tener los mismos problemas que la persona anterior.

Por otro lado, referido a las personas que componen la organización, y teniendo en cuenta el neuromanagement en el éxito organizacional, es necesario tener presente ciertas actitudes y decisiones que podrán hacer una mejor empresa. En primer lugar, es que las personas desarrollen sus funciones de acuerdo a su talento, pues esto ayuda a elevar su bienestar y optimiza el rendimiento y la productividad.

En segundo lugar, más que hacer seguimiento para evaluar si lo que está haciendo está bien o mal, es mucho más productivo hacerle acompañamiento que permita, además, detectar su talento. Esto puede permitir la reubicación de esta persona en función con sus habilidades y talentos, le generará

satisfacción, mayor compromiso, aumento de su rendimiento y seguridad con lo que hace. Este tipo de persona aportará con mayor entusiasmo al éxito organizacional.

En tercer lugar, es necesario aumentar y mejorar los canales o sistemas de comunicación, tanto vertical como horizontal. Es importante que haya fluidez de la información en todos los sentidos, que sea clara, precisa, asertiva. Lo que se quiere comunicar debe tener un objetivo preciso, que tanto el emisor como el receptor o el perceptor tengan disposición y actitud positiva frente al mensaje que circula a través de la red comunicativa empresarial. Si esto se logra implementar, la gestión empresarial será mucho más ágil y contribuirá al éxito organizacional.

En cuarto lugar, es relevante el apoyo a ideas, iniciativas, proyectos, entre otros, que nazcan de los miembros de la organización. Cuando una propuesta de este tipo es recibida y aceptada, la satisfacción es muy alta y motiva para realizar mejor sus funciones. Las personas se sienten escuchadas, tenidas en cuenta y por ende se comprometen mucho más con los procesos y proyectos a su cargo. La implementación de este tipo de estrategias permite diversificar la producción, mirar

nuevos mercados y contribuir al éxito organizacional.

En quinto lugar, es imperativo la estimulación y apoyo a la formación del personal de la empresa. Cuando hay formación continuada y avanzada, el personal inmerso en este proceso desarrolla mayores habilidades y talentos para aportar a la productividad, innovación y modernización. Esto se va convirtiendo en capacidad instalada, la cual es esencial en el establecimiento de procesos inherentes a la organización y a su deber empresarial. Este tipo de procesos hace que la organización tenga inteligencia y llegue al éxito esperado.

Para terminar, es importante el establecer horarios y jornadas flexibles para el personal de la empresa. Esto permite que las personas se sientan tenidas en cuenta de acuerdo a situaciones de carácter familiar, social, etc. Además, ofrece una sensación de acomodación a las situaciones presentes y de alguna manera permite sentir cierta libertad. Poner en marcha este tipo de iniciativas, hace que las personas tengan mayor sentido de pertenencia y que se sientan más comprometidas con la organización. Este tipo de decisiones, es un factor de éxito en la medida en que las personas se

sientan a gusto para realizar sus funciones.

CONCLUSIONES

Una buena gerencia incide directamente en el desarrollo de una buena organización, pues, los líderes enmarcan grandes responsabilidades y anhelos al interior de las mismas. Esto permite entender la necesidad de la evolución empresarial, organizacional y de liderazgo en los diferentes directivos, pues la gerencia clásica está llegando a sus últimos momentos, por cuanto las realidades actuales sugieren otro de tipo de organización, otro tipo de empresa y otro tipo de directivo o de gerente.

Por su parte, es de resaltar que la neurociencia ha dado respuestas a muchos de los procesos cerebrales que antes era imposible descifrar. Su auge ha dado nuevas interpretaciones a las realidades humanas y ha traspasado sus propias barreras. Tanto así, que se ha entrelazado con otras ciencias que antes parecieran imposibles de relacionar y ha brindado tantos beneficios que el prefijo “neuro” se está enlazando a diversos conceptos, procesos, áreas del conocimiento, medicina, etc. Es de aclarar, que el anclaje de este término no es solo gramatical o simplista, sino que, por el contrario,

ha hecho una transformación profunda a cada una de las disciplinas, a manera de simbiosis, pero enfatizando en la importancia cerebral para su optimización.

En consecuencia, las organizaciones que incorporan los aportes de la neurociencia a su gestión empresarial, es decir, implementan el neuromanagement, tienen mejores procesos organizacionales. Estos procesos están relacionados con el liderazgo, la planificación, la inteligencia en el trabajo en equipo, la toma de decisiones conscientes, la visión empresarial, la dirección del talento humano, etc. El avance en estos aspectos empresariales, llevará a la organización a alcanzar ese éxito esperado, el cual redundará en el bienestar de todos los que tienen participación interna o externa en la misma.

De acuerdo a lo anterior, otro aspecto para resaltar es la importancia del trabajo en equipo, la sumatoria de experiencias de éxito y de no repetición que se hayan vivido al interior de la organización. Esto toma relevancia en la medida en que las interacciones dentro de los equipos de trabajo y entre ellos, se asuman con responsabilidad, con visión colectiva, con equidad, de tal manera que, desde la mismidad, la subjetividad y la objetividad, todos crezcan como personas y como organización de éxito.

Por otro lado, es necesario hacer énfasis en que las habilidades que desarrolla y los beneficios que se obtienen del neuromanagement, a través de su implementación, son de carácter individual y colectivo, las cuales desde las personas se empodera la organización y viceversa. En este sentido, también son aplicables a cualquier tipo de organización, sin importar su naturaleza, razón social o tamaño, pues éste puede adaptarse a cada una de ellas. Consecuente con esto, liderar, tomar decisiones, formar al personal, comercializar y relacionar a las personas y el mercado, son productos de una organización pensante, consciente y abierta al cambio.

Continuando en esta misma línea, las herramientas del neuromanagement, con el objetivo de generar cambio, son esenciales para el neuromanager, por ser considerada la persona más indicada para que las ponga en práctica. No obstante, éstas también pueden ser utilizadas por los demás miembros de la organización, ya que son habilidades necesarias para el progreso conjunto y colectivo. Para que estas herramientas produzcan los resultados esperados, se deben implementar de manera consciente, no repetitiva ni menos en “piloto automático”, pues pierden su esencia y sus efectos no se podrán evidenciar.

Además de lo anterior, se debe tener en cuenta que los retos del neuromanagement son otras formas de mejorar, de luchar, de reorganizar y de visionar la organización. Estos deben estar siempre presentes, pues ayudan a encender la “chispa” necesaria para continuar en un proceso de mejoramiento continuo en función del éxito organizacional. Por su parte, el desarrollo de competencias también prima en el quehacer del neuromanagement, pues son la evidencia viva y de interrelación que lo faculta, lo avala para estar donde está y para continuar motivando al colectivo que lidera en función de una mejor organización y para todos.

En consecuencia, es importante reconocer que el neuromanagement, a pesar de ser muy reciente, ha ido revolucionando la gestión empresarial. En este sentido, la concepción de empresa, de líder, de directivo, ha ido cambiando tanto en su concepción como en su quehacer, donde el factor más influyente es la actividad cerebral, la cual se traduce en la propia acción humana. Además, el éxito organizacional es el resultado de un sinnúmero de actuaciones, decisiones, acciones, visiones en colectivo, etc., que se realizan de manera responsable y consciente, pues afectará a todo aquel que tenga una relación directa o indirecta con la organización.

Para finalizar, el neuromanagement se concibe como un modelo de gestión, el cual permite desarrollar nuevas y mejores maneras para liderar cualquier tipo de organización. Su auge y avance lo está convirtiendo en la tendencia gerencial por excelencia, pues es viva, de avanzada y sienta sus bases en la neurociencia. Esto sugiere, que con su implementación se espera tener empresas y organizaciones mucho más eficientes, más productivas, con un mejor talento humano, y con mejores resultados. En otras palabras, se espera tener éxito organizacional, el cual es la meta de todo empresario y en este contexto, de todo neuromanagement.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Braidot, Néstor (2008) Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.

Braidot, Néstor (2013) Neuromanagement y neuroliderazgo. Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. Revista Ciencias Administrativas. Extraído de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/706/>. N° 2, (p. 56-60). Buenos Aires, Argentina. Consultado: 12/06/2017.

Bustamante, Suleima; Pérez, Isabel; Maldonado, Marisabel (2008) El poder y la gerencia en las organizaciones “un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción”. *Revista Venezolana de Gerencia*. Extraído de: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10497/10485>. Volumen 13, N° 42, (p. 273-287). Maracaibo, Venezuela. Consultado: 11/06/2017.

Cárdenas, Fernando; Araujo, John; León, Laura (2013) Caminos de la Neurociencia en América Latina. *Revista Avances en Psicología Latinoamericana*. Extraído de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/2426/2077>. Volumen 31, N° 1, (p. 1-2). Bogotá, Colombia. Consultado: 11/06/2017.

Cardona, Sergio (2008) ¿Qué es el neuromanagement? Extraído de: <http://www.rhhdigital.com/editorial/49677/que-es-el-neuromanagement>. Madrid, España. Consultado: 12/06/2017.

Clauso, Adelina (1993) Análisis documental: el análisis formal. *Revista General de Información y Documentación*. Extraído de: <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID9393120011A/11739%3E>. Volumen 3, N° 1, (p. 11-19). Madrid, España. Consultado: 11/06/2017.

Martínez, Carlos (2000) Gerencia de las organizaciones inteligentes. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Extraído de: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24207/24831>. N° 15, (p. 64-69). Bogotá, Colombia. Consultado: 11/06/2017.

Meza, Héctor (2015) ¿Qué puede hacer el neuromanagement por tu empresa? Extraído de: <https://www.forbes.com.mx/que-puede-hacer-el-neuromanagement-por-tu-empresa/>. Ciudad de México, México. Consultado: 12/06/2017.

Martínez, Carlos (2000) Gerencia de las organizaciones inteligentes. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Extraído de: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24207/24831>. N° 15, (p. 64-69). Bogotá, Colombia. Consultado: 11/06/2017.

Salas, Raúl (2003) ¿La educación necesita realmente de la neurociencia? *Revista Estudios pedagógicos*. Extraído de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052003000100011&lng=es&nrm=iso. N° 29, (p. 155-171). Valdivia, Chile. Consultado: 11/06/2017.

Sutil, Lucía (2013) *Neurociencia, empresa y marketing*. Madrid,

España. Esic Editorial. Versión
digital.