

## LA NEUROGERENCIA, UN ENFOQUE NOVEDOSO PARA LA GERENCIA UNIVERSITARIA

<sup>1</sup>Carolina Trinidad Bocaranda  <https://orcid.org/0009-0000-3925-0435>

Recibido: 25-09-2024

Aceptado: 30-10-2024

“El conocimiento es el bien más valioso que podemos adquirir”.  
Eric Kandel (premio nobel de medicina (2000))

### Resumen

La revolución tecnológica transformó la trayectoria del devenir civilizatorio, dando cabida a nuevas formas de producción, comercialización y consumo; a su vez, se reconoce la emergencia de un espíritu distinto que rige los caminos que toma la humanidad, llamado postmodernidad. El mismo, ha impactado y afectado los entramados epistémicos y metodológicos de la ciencia, incluyendo la ciencia gerencial llamada a interpretar los cambios que demandan las organizaciones del siglo XXI, entre ellas, la universidad. En este sentido, la intencionalidad del presente ensayo, obedece a una aproximación teórica inscrita dentro de una investigación de mayor alcance; es así como en su desarrollo, se vislumbra el novedoso enfoque gerencial que ofrece la neurogerencia, el cual consiste en el uso de los conocimientos de la neurociencia en el ámbito organizacional, para conducir los procesos neurológicos relacionados con la toma de decisiones, la inteligencia del individuo y la inteligencia de equipos (Braidot, 2008). Bajo esta premisa, la investigación se realiza desde una perspectiva cualitativa con postura paradigmática-interpretativa, por lo que se vale de fuentes bibliográficas para develar la realidad objeto de interés. Los hallazgos apuntan hacia la identificación de grandes retos que confronta la universidad venezolana llamada a reconfigurar sus fundamentos epistémicos sobre la base de un ethos y una cultura propias.

**Descriptor:** Gerencia; Neurogerencia; Ámbito Universitario; Revolución Tecnológica; Postmodernidad.

### NEUROMANAGEMENT, A NEW APPROACH FOR UNIVERSITY MANAGEMENT

#### Abstract

The technological revolution transformed the trajectory of civilization, giving rise to new forms of production, marketing and consumption; At the same time, the emergence of a different spirit that governs the paths that humanity takes, called postmodernity, is recognized. It has impacted and affected the epistemic and methodological frameworks of science, including management science called to interpret the changes demanded by 21st century organizations, including the university. In this sense, the intention of this essay obeys a theoretical approach inscribed within a larger scope investigation; This is how in its development, the novel management approach offered by neuromanagement is glimpsed, which consists of the use of neuroscience knowledge in the organizational field, to conduct the neurological processes related to decision making, the intelligence of the individual and team intelligence (Braidot, 2008). Under this premise, the research is carried out from a qualitative perspective with a paradigmatic-interpretive stance, which is why it uses bibliographic sources to reveal the reality of interest. The findings point towards the identification of great challenges facing the Venezuelan university called to reconfigure its epistemic foundations based on its own ethos and culture.

**Descriptors:** Management; Neuromanagement; University Environment; Technological Revolution; Postmodernity.

<sup>1</sup> Psicóloga. Contador Público. Esp. En Auditoría. Docente Universidad Yacambú. carolina.bocaranda@uny.edu.ve

## La Revolución Tecnológica

Iniciaré mi disertación con la frase: “La humanidad vive un momento fulgurante de su historia”. Ella, aunque atractiva y optimista, demanda una lectura más cuidadosa y crítica. En principio, declara una postura antropocentrista excluyente; pues, no considera otras formas de vida que comparten nuestro planeta; luego, se habla de la vida como un hecho seguro y firme, precisamente cuando nuestra civilización se encuentra en real peligro de extinción a consecuencia del cambio climático; después, el adjetivo “fulgurante” remite al fuego, es decir, la luz, el calor, la energía, el conocimiento: inevitable entonces, pensar en Prometeo, aquel paladín de la mitología griega que le robó a los dioses en beneficio de los hombres, pero el fuego es también metáfora de la destrucción; por último, se menciona la historia aunque ya desde hace tiempo Fukuyama (1992), haya decretado su fin, comprendido por él, como el dominio absoluto de la democracia liberal y la derrota del comunismo.

Sin embargo, aceptemos por ahora la encantadora inocencia del enunciado y dejemos para más tarde el afán deconstructivo con que al crearlo, le he cuestionado. Adicionalmente, se me ocurre añadir, que dicho momento fulgurante se debe indudablemente al desarrollo de la tecnología, y en esto no creo equivocarme. No por casualidad, Drucker (1992), a pocos años de germinar el nuevo milenio, anuncia el inmenso desarrollo que tendría el comercio electrónico como forma de utilizar la tecnología camino a imponerse en un mundo globalizado.

Indudablemente, que el denominado por algunos “gurú de la gerencia”, acertaba en su juicio, aunque tengo la impresión de que, aun reconociendo la agudeza de sus conocimientos, sus predicciones fueron tímidas, vista y reconocida la potencialidad con la cual los flujos financieros traspasan las fronteras del espacio físico que antes definieron territorios y naciones, para arropar el espacio virtual como escenario de una realidad a otra, impensada hasta ahora por los seres humanos.

Entonces, es innegable que la revolución tecnológica transformó la trayectoria del devenir civilizatorio, dando cabida a nuevas formas de producción, comercialización y consumo, jamás soñadas. De hecho, el capitalismo entra en una nueva fase denominada postindustrial, donde la creación de manufactura y la propiedad de recursos naturales, pasan a un segundo plano en la escala de generación de riqueza, la cual fundamentalmente es atribuida hoy al dominio del conocimiento. Emerge entonces un concepto de sociedad en la cual la información y los saberes se constituyen en el eje transversal del crecimiento y desarrollo. Este proceso será denominado por Castells (1990), como el paradigma tecnológico informacionalista, el cual delinea, de forma compleja y recursiva, un modo inusitado de producir información, crear tecnología y multiplicar conocimiento en un ciclo ascendente que escala, al menos en teoría, hasta el infinito.

Surge así, un modelo de sociedad cuya estructura se funda en la red que hiperconecta el espacio real y virtual con una velocidad asombrosa, a veces delirante, lo cual trastoca absolutamente los usos y costumbres de las personas, configurando la aldea global, no solo como una metáfora o una utopía futurista, sino como una realidad palpable de hechos concretos. De esta manera, el panorama está definido: redes sociales, Internet, robótica, telemática, inteligencia artificial; lo cual se traduce en: confort, aumento y mejora de la expectativa y calidad de vida, productividad, creatividad, innovación; pero también en: inmediatez, fraccionamiento, velocidad, incertidumbre, aislamiento, hedonismo, futilidad y relativismo. Pero, es mejor no adelantarme y continuar mi discurso paso a paso.

### **Modernidad, Postmodernidad y Ciencia**

De acuerdo con las apreciaciones anteriores, es evidente que los cambios que se han suscitado en el devenir histórico humano, perfilan, más allá de la vieja conciencia heracliteana expresada en el eterno fluir de las aguas de un río, un verdadero y profundo cambio de época. Esta afirmación se hace patente, a pesar de reconocer veinticuatro años después de iniciado el segundo milenio, que en la sociedad actual cohabitan, a veces de manera asombrosa y hasta inexplicable, modos civilizatorios premodernos, modernos y postmodernos.

Es así como, ha de reconocerse la emergencia de un espíritu distinto que rige los caminos que toma la humanidad. Se trata, más que de un período histórico ceñido por fechas y guarismos, de una visión diferente que anima las conciencias y cambia drásticamente la percepción de la realidad; al fin y al cabo, es la transformación de una lógica de sentido, de los mecanismos que conducen un sistema de dispositivos racionales que remiten a gustos, maneras de pensar y actitudes frente a la vida. Existe todavía un debate teórico entre quienes, como Habermas, asumen la postmodernidad como una etapa superior de la modernidad que experimenta un cambio de sentido, por lo tanto, inventa narrativas distintas; y quienes, como Lyotard, ven la temporalidad postmoderna como una respuesta al resquebrajamiento de las promesas incumplidas de la modernidad, léase: progresismo, libertad, democracia, igualdad, justicia (Fonollosa, 1993).

De acuerdo con Lanz (1998), además de los cambios notorios que en el campo vivencial manifiesta el estilo postmoderno, él se instala

...como diseminación del instante, como estallido de lo múltiple, como proliferación del sentido, como fiesta del signo. Ha sido barrido el viejo estatuto de la centralidad, la tiranía del logos, la preminencia del status. Vivimos hoy en el reino de la fuga, en la pluralidad de racionalidades, en el primado de los desempeños. (p. 13).

La cita anterior, debe leerse como una ruptura del piso epistémico que conducía los destinos humanos, en particular, los de la ciencia y la tecnología, cuya crisis se manifiesta fundamentalmente en el cuestionamiento de la razón instrumental que se enseñoreaba como molde exclusivo para tasar, medir y comparar todo hecho real. Se trata de un giro paradigmático que pretende instituir una nueva subjetividad que propone otras formas del ser y el hacer. Los signos de ahora son la fragmentación, la evaporación de la certeza, el reconocimiento de la ambigüedad, de la diferencia, del azar, de la incertidumbre; por ello, hasta la propia cognición se relativiza, se hace probable, detesta la impostura y la imposición.

Cabe entonces una interrogante: ¿Qué tipo de cambios se producen en los principios científicos a partir de la postmodernidad? Sin duda, ella ha supuesto el cuestionamiento a un solo modo de hacer ciencia, el positivismo; el cual a su vez supone también una manera única de leer e interpretar la realidad, de teorizar siempre partiendo de hipótesis y de explicar hechos de acuerdo con un método basado en la comprobación experimental. Por otra parte, se coloca en tela de juicio la objetividad, la ilusoria neutralidad científica, proponiendo más bien, la construcción social del conocimiento desde una perspectiva interpretativa, o socio crítica, basada en una intersubjetividad reconocedora del otro como camino para comprender, interpretar o transformar la realidad.

Visto lo anterior, irrumpe la ciencia que reconoce otros tipos de conocimientos como el tradicional o el artístico, incluso, el devenido del animismo desprendido de supersticiones. Igualmente se amplía el reconocimiento del ser humano como individuo de condición biológica, psicológica, social con proyección espiritual de consideraciones a veces supra lógicas. Así mismo, se otorga al lenguaje una valoración importante cuyas dimensiones e implicaciones trascienden la instrumentalidad simple de quienes se comunican. En pocas palabras, la ciencia postmoderna abjura del cientificismo y abre un camino donde se bifurcan las alternativas y se reconoce el disenso.

### **La Gerencia Postmoderna y las Nuevas Organizaciones**

El recorrido realizado hasta el momento, pone en evidencia los cambios importantes que se han producido en el devenir humano, desde la ocurrencia de la revolución tecnológica informacionalista, lo cual ha impactado el espíritu de la época. Luego de esta afirmación, es inevitable conjeturar también acerca de la impronta producida sobre la ciencia gerencial. Elaboro entonces una nueva pregunta: ¿Cómo caracterizar esta disciplina en la postmodernidad?

A tal efecto, la gerencia ha evolucionado de forma radical, luego de su nacimiento íntimamente vinculado con la administración; es así como ella ha superado el ciclo meramente administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar, y el enfoque mecanicista fundado en la lógica lineal de la causa-efecto, heredado de modelos tradicionalistas influidos por el taylorismo y el fordismo. De allí, que la

gerencia muestra una visión compleja, sistémica, cuya ontología trasciende lo óptico y se recrea en la condición humana del ser más allá de las cosas; esto es, del Dasein propuesto por Heidegger (2005).

Estas ideas son muy bien recogidas por Mejías (2023), quien precisa a un tiempo la nueva modélica gerencial expresada en las organizaciones:

Se pincela el salto de una organización de modelo tradicional, objetiva, racional, a la concepción postconvencional de la epistemología crítica, la complejidad, transdisciplinariedad, teoría del caos y la teoría crítica en la adquisición de conocimientos comunes y compartidos, para la modificación de comportamientos como un reflejo de las nuevas realidades organizacionales, que define el carácter estratégico de la gerencia para la obtención del bienestar colectivo. (p. 353)

El planteo anterior me lleva a reflexionar que la gerencia se ha desplazado de lo simple a lo complejo, de lo disciplinar a lo transdisciplinar, de la causística binaria a la multicausalidad, de la seguridad a la incertidumbre, de la planificación objetiva a la planificación flexible que lee el entorno, de la autoridad al liderazgo múltiple, de la realidad única y absoluta a la realidad fragmentada y diversa, y así podría acumular un sinnúmero de expresiones dicotómica; sin embargo, lo que importante es reconocer el signo de los nuevos tiempos gerenciales.

Es así como Useche y Queipo (2005) perfilan algunas de las cualidades que identifican a las nuevas organizaciones, las cuales, vale decir, dejaron a un lado la sola implementación de programas y técnicas orientadas exclusivamente a mejorar la calidad en procura de clientes satisfechos; sino que también atienden el aumento de la productividad, la mejora de los subprocesos, en procura de alcanzar ventajas comparativas y competitivas, todo ello bajo un enfoque sistémico que asegure un crecimiento dinámico y sostenido y que atienda constantemente la presencia del ser humano como factor determinante de la organización. Para ello, los gerentes, recurren a las tecnologías de la información, comunicación y digitalización como herramientas fundamentales.

### **La Universidad: de la Organización Tradicional a la Nueva Organización**

Es claro que la universidad constituye una organización sui géneris, dadas las peculiaridades que ella exhibe. Tal vez esta afirmación podría aplicarse a otras organizaciones como la iglesia, el ejército, etc., cuya tipología tiene también sus rasgos propios; sin embargo, esta institución nacida durante la baja Edad Media, cuyas raíces se hunden en la historia más remota (la Academia de Platón, el Liceo de Aristóteles), tiene el privilegio de constituirse en centro de estudio, análisis, interpretación, crítica, y un largo etcétera, de las otras organizaciones. Incluso, esta condición reviste mayor complejidad, pues en mi comprensión,

la universidad se enfrenta a una realidad tautológica en el entendido de que ella está obligada a autodefinirse, autoanalizarse, autocriticarse... y, sobre todo, a auto transformarse.

La historia institucional de la universidad es de una riqueza proverbial, desde aquellos claustros del medioevo donde deambulaba la noble figura de Santo Tomás de Aquino, pasando por las salas donde impartió conocimiento Albert Einstein, Unamuno, o nuestro José María Vargas. Ella ha sido el escenario de grandes momentos y el núcleo desde donde se han producido transformaciones políticas y sociales importantes: solo con recordar el mayo francés del 68; los acontecimientos ocurridos en México durante el mismo año, que concluyeron en la masacre de Tlatelolco; o el proceso de renovación universitaria en la Universidad Central de Venezuela en 1969, es suficiente para confirmar esta aseveración.

De los argumentos precedentes, es posible deducir, que la institución universitaria confronta grandes retos en la postmodernidad. Para la comprensión de Lanz (citado), el cambio epocal demanda un reequipamiento intersubjetivo que parte de una nueva episteme, de manera que la universidad, en sus procesos cardinales de docencia, investigación y extensión, está llamada a ser la primera en ocuparse de atender las señales indicadoras del cambio de ruta, ella debe aprender a pensar en la crisis, produciendo conocimiento y hacerlo siempre de forma crítica.

Para el sociólogo y educador venezolano, existen un conjunto de horizontes que deben ser atendidos por la universidad, siempre que ella desee abordar el viaje postmoderno y no quedar anquilosada en los viejos esquemas, así que: debe reconciliarse con el mundo desde lo social, espiritual, tecnológico y no vivir en un coto cerrado; reconectarse con la creatividad e innovación como fuerzas que impulsan los cambios; vivenciar una cultura democrática que bifurque el poder; erigirse como modelo ético para todo el conjunto de la sociedad; ser un paradigma de la gestión postmoderna; consolidar una plataforma tecnológica de punta y ser forjadora del temple espiritual del nuevo individuo. En resumen, no pocas y complejas tareas.

De todo el repertorio enumerado, pletórico de exigencias valiosas, llama mi atención el que refiere a la universidad como un paradigma de gestión; es decir, un modelo de desempeño gerencial que debe inspirar a otras organizaciones: ella es el *benchmarking* de las demás. Sin embargo, al menos en Venezuela, la universidad no está pasando por su mejor momento y lejos se encuentra de configurar la modélica deseada; de manera que reconecto con la visión crítica, deconstructiva, con la cual inicié mi ensayo en el entendido de que no siempre lo esperado y dicho, es lo que realmente ocurre. Allá decía: “La humanidad vive un momento fulgurante de su historia”, e inmediatamente contradije dicha aseveración. Acá digo: “La universidad vive un momento fulgurante de su historia” y de igual manera me retracto de la frase.

Para muestra, quizás sean suficientes los hallazgos de Venezuela, Salas y Sayago (2021), quienes en su investigación señalan algunos de los males que aquejan a las universidades venezolanas:

Ante los embates de la realidad actual del país y los cambios instaurados en las universidades de América Latina, los desafíos que debe enfrentar (...) inician con una transformación profunda de las políticas de administración universitaria, que incluye la modificación del modelo gerencial, el estilo de liderazgo y la reorientación de los planes y metas institucionales. La recuperación del sentido democrático inicia con la adopción de un nuevo enfoque gerencial apegado al ethos cultural y a la idiosincrasia propia de la universidad. (p. 519)

Cabría entonces formular algunas interrogantes que pueden conducir los ejes investigativos que dirijan los propósitos de mi investigación doctoral, orientadas a comprender e interpretar las realidades gerenciales que se viven en el seno de la universidad; entre ellas: ¿cómo reaccionar ante las situaciones cotidianas?; ¿cómo propiciar la participación en el proceso de planificación de las metas y objetivos de la organización?; ¿cómo promover de manera inteligente, la adaptación ante los cambios en el ámbito laboral?; ¿cómo gestionar y propiciar relaciones interpersonales positivas para la promoción de un clima laboral favorable? y ¿cómo reconocer las inteligencias múltiples en los equipos de trabajo?.

### **La Neurogerencia, un Enfoque Novedoso para la Gerencia Universitaria**

Bajo todas las consideraciones que progresivamente he realizado a lo largo de mi ensayo, resulta innegable la necesidad de explorar nuevos enfoques gerenciales que conduzcan y contribuyan al logro de un mejor desempeño gerencial en el seno de nuestras universidades. Así, me apoyo en Braidot (2008) para conceptualizar que la Neurogerencia ofrece la aplicación de las neurociencias cognitivas como herramienta ideal para conducir los procesos neurológicos relacionados con la toma de decisiones, la inteligencia del individuo y la inteligencia de equipos, siendo que ella se ocupa de la planificación y gestión en los procesos de selección, formación, interacción grupal y liderazgo en el seno de las organizaciones.

El *neuromanagement* (denominación de la neurogerencia en lengua inglesa), comprende que ciertas estructuras cerebrales están asociadas con la toma de decisiones efectivas y el desenvolvimiento de los colaboradores, por lo tanto, una de sus tareas consiste en orientar el funcionamiento cerebral hacia el logro de los propósitos fijados en la organización. Para ello, hace uso de la neuroplasticidad, fenómeno que permite la modificación permanente o temporal del cerebro cuando es estimulado por el aprendizaje y la experiencia (Braidot, citado).

De acuerdo con Redolar (2014), la neurociencia cognitiva es la convergencia de la neurociencia y la psicología cognitiva, que han aportado información sobre las bases materiales de los procesos cognitivos y emocionales de la conducta humana; incidiendo en distintos planos. A su vez, Gómez (2004),

comenta que la neurociencia cognitiva se aplica en aquellas áreas donde una persona interactúa con su ecosistema y necesita optimizar sus funciones, por lo cual señala que la neurociencia cognitiva:

...permite en las personas optimizar el procesamiento de la información, desarrollar las inteligencias múltiples, el conocimiento y desarrollo de los sistemas representacionales, el desarrollo de los sistemas de memoria, la generación de significados funcionales y el desarrollo de inteligencia emocional” (pág. 7). Lo anterior conlleva a fomentar en el ser humano habilidades necesarias para desenvolverse de forma adecuada en los diversos entornos de interacción, incluyendo los escenarios relacionados con el ámbito laboral.

### **A Título Conclusivo**

El recorrido teórico que he realizado a lo largo de esta argumentación ensayística, permite aflorar algunos aspectos conclusivos; en principio, la influencia que ha producido la revolución tecnológica que dio origen a un cambio de época caracterizado por la postmodernidad, donde se materializa una reconfiguración paradigmática que impacta sobre las ciencias, entre ellas, la gerencia y su modalidad transdisciplinar: la neurogerencia.

Es también notorio que las instituciones postmodernas son un reflejo de los cambios señalados, entre ellas la universidad, institución privilegiada en cuanto que sirve de faro para todas las demás; sin embargo, los planteos teóricos no siempre garantizan el buen desempeño pues los hechos resultan contingentes, de manera que se presentan distorsiones que desvían el buen funcionamiento organizacional. De allí que la neurogerencia, ofrezca un enfoque que permita concienciar las grandes potencialidades que posee el cerebro humano para fortalecer las virtudes de los gerentes y despejar el camino para lograr una práctica gerencial exitosa. La universidad venezolana está llamada a aceptar los retos que se le presentan, bajo el reconocimiento de su ethos y su cultura.

### **Referencias**

- Braidot. (2008). *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Ediciones Granica S.A.
- Castells, M. (1990). La era de la información. La sociedad red. Vol. 1, Siglo XXI editores, México.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la sociedad futura. <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/>.
- Fonollosa, J. (1993). La posmodernidad, bases filosóficas y valores: Enrahomar, 20, 91-97.
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York, USA: The Free Press.
- Gómez Cumpa (2004). *Neurociencia Cognitiva y Educación*. Perú. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gall. Fondo Editorial FACHSE.
- Lanz, R. (1998). *Temas posmodernos*. Caracas, Venezuela: Tropykos.

- Mejías, C. (2023). Gerencia Postconvencional: Una visión holística. *Revista In Situ*, 6 (6), pp. 353 – 366. Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (Uney). <https://insitu.com.ve/wp-content/uploads/2024/01/IN-SITU-NRO.6-ART.18-GERENCIA-POSTCONVENCIONAL-UNA-VISION-HOLISTICA.pdf>
- Redolar Ripoll, D. (2014). Neurociencia Cognitiva. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.
- Useche, M. y Queipo, B. (2005). Las organizaciones posmodernas en el siglo XXI. *Mañongo*, (24), 207-216. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/postgrado/manongo24/24-14.pdf>
- Verenzuela Barroeta, D.; Salas Hernández, A. y Sayago Ortiz, N. (Octubre-diciembre, 2021). Hermeneusis de la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque del paradigma emergente *Uniandes EPISTEME*. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 8 (4), pp. 507-521. <file:///D:/Usuario/Downloads/Dialnet-HermeneusisDeLaGerenciaUniversitariaVenezolanaDesd-8298229.pdf>