

XXVIII CONGRESO NACIONAL DE ADENAG”

SANTIAGO DEL ESTERO 22, 23 Y 24 DE MAYO DE 2012

TRABAJO:

ENSAYO SOBRE LA APLICACIÓN DE LAS NEUROCIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN

PALABRAS CLAVE: NEUROCIENCIAS - ADMINISTRACIÓN – GESTIÓN

AUTORES: CR. CARLOS A. LORENZO (MAN) DIRECTOR DE PROYECTO. LIC. MARÍA NATALIA LORENZO (MAN) COORDINADORA DEL PROYECTO

TELÉFONO: 54 -9- 2293 – 15628064 / 54 – 2293 - 445795

CORREO ELECTRÓNICO: CLORENZO@SPEEDY.COM.AR;
LORENZO@ECON.UNICEN.EDU.AR

Resumen

Este trabajo es el primero de neurociencias que forma parte del nuevo Proyecto de Investigación aprobado a partir del año 2012 y que es continuación de los presentados y aprobados por los evaluadores externos desde el año 2000, continuando nuestra línea de investigación. El mismo tratará sobre los aportes que pueden ser incorporados a la administración y a la gestión para la mejora del desenvolvimiento organizacional.

Para ello hemos seleccionado conceptos y teorías de las neurociencias, para este trabajo, que consideramos entre las más relevantes de los últimos descubrimientos. La relación con la administración la realizamos a través de nuestro Modelo de funcionamiento organizacional SER H4 que venimos desarrollando a través de cuatro Proyectos trianuales en el Programa de Incentivos a la Administración.

Finalizamos con comentarios conclusivos que abordan las hipótesis que nos realizamos en referencia a los objetivos del trabajo. La incorporación de estas disciplinas a la administración ha de modificar aspectos de su epistemología, y la ontología y metodología de su investigación y enseñanza, sin dejar de lado los temas axiológicos que ya se encuentran incorporados desde su comienzo.

Las Neurociencias, los objetivos y las hipótesis de este trabajo

El Profesor de Postgrado de Metodología de Investigación y de su Seminario respectivo en el doctorado de la Universidad Nacional de Rosario Dr. Juan Samaja, lamentablemente fallecido, decía que una buena manera de determinar el tema a investigar es realizarse una pregunta sobre cuál es el problema que queremos abordar para superarlo en un área del conocimiento.

Por eso mismo se nos ocurre que es bueno formularla. Para este trabajo, el **PROBLEMA** es: ¿Las neurociencias tienen aportes que se pueden incorporar para conocer y tratar mejor los inconvenientes de la gestión de las organizaciones que persiguen finalidades concretas?

Ya hay determinados autores, que mencionaremos más adelante, que están escribiendo sobre los aportes que realizan las neurociencias al management, a la administración y/o a la gestión según la palabra que elijan para denominar la gestión de las organizaciones. Así que el **Estado del Arte y el Marco Teórico** lo derivaremos de estos comentarios de autores, ya que este no es un Proyecto de Investigación a ser presentado formalmente en este evento.

De allí que el **Objetivo General** de este trabajo sea el realizar una introducción, desde nuestra experiencia académica, que encuentre algunos de los conceptos teóricos de la neuropsicología que sean presumibles aportes a la gestión de las organizaciones que faciliten su desenvolvimiento hacia el cumplimiento de sus finalidades.

Para ello, en base a la experiencia académica y línea de investigación de los proyectos que dirigidos y el producto que se han desarrollado, en conjunto con el equipo de investigación, utilizaré el **Modelo SER H4** porque es el Modelo de análisis e intervención en las organizaciones –que ha tenido distintos nombres en su desarrollo desde el año 2001 cuando nació en la Tesina de Maestría de Administración de Negocios que presentada en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires(Mag. Carlos A. Lorenzo). No hemos de describir en este trabajo este Modelo que se puede ver en la bibliografía de referencia, pero ya

tantos años trabajándolo se ha convertido en un modelo mental para nosotros, y tiene importancia en la estructura de relaciones sistémicas que iremos estableciendo en este trabajo.

Antes contemplaremos los pasos necesarios en toda metodología y proyecto de investigación. Para ello determinaremos, a continuación, las Hipótesis que nos realizamos para este trabajo. La **HIPÓTESIS SUSTANTIVA**: Las Neurociencias contribuyen eficazmente a la mejora de la gestión de las Organizaciones.

Las **HIPOTESIS CONCEPTUALES** son: Las Organizaciones que tengan un Liderazgo que incorpore la neurociencia a la gestión desarrollarán mejor su rol y responsabilidad; Las organizaciones que tengan una Cultura que persiga el aprendizaje organizacional con la ayuda de la informática mejorarán sostenidamente el proceso de decisiones a través de los distintos tipos de las mismas con el aporte de las neurociencias; Las neurociencias mejoran el diseño de las estructuras organizacionales y los procesos de gestión por equipo; Para que la neurociencia sea un aporte a la gestión de las organizaciones el Liderazgo debe incorporar estos contenidos a la comunicación, la influencia y la capacitación; Tener en cuenta las neurociencias mejora la gestión porque implica incorporar en el comportamiento racional, análisis de situaciones y procesos los aspectos emocionales y de sentido existencial del ser humano.

Hay una parte fundamental que en metodología de la investigación se suele denominar **Material y Métodos**. Seremos breves y concretos respecto a esto pero no lo obviaremos, ya que queremos hacer conocer con qué metodología encararemos nuestro próximo proyecto de investigación.

Las Unidades de análisis de este trabajo son las Organizaciones.

Como este trabajo no tiene establecidos, como un Proyecto de Investigación trabajo de campo, para la validación de hipótesis, el mismo tiene como dijimos al comienzo un fin exploratorio y de ensayo.

Componentes de las neurociencias y la relación con la Administración y la Gestión.

¿Se puede reducir la psicología humana a **las neurociencias**? No... ¿la psicología humana en su totalidad? ¡Jamás! Por cierto la psicología es causada por las neuronas, pero cuando usted busca hacia atrás las intenciones de los fenómenos psicológicos complejos, es todo tan complicado que no puede descubrir la “razón de ser”. (Gerald Edelman, 2010 citado en Meyer C., 2010:421). **Gerald Edelman** es premio Nobel de Fisiología y Medicina en 1972, Miembro de la Academia Nacional de Ciencias de los EE.UU. y miembro extranjero de la Academia de Ciencias del Instituto de Francia y de la Academia Real de Ciencias Española.

A los efectos de las páginas de extensión máxima de los trabajos presentados en estas Jornadas, haremos una apretada síntesis de autores y temas que a nuestro entender contribuyen a la administración y a la gestión de manera relevante, dejando los dichos, comentarios y referencias a ser enviados a los lectores que así lo soliciten.

AUTORES	CONCEPTOS DE NEUROCIENCIAS	CONCEPTOS DE ADMINISTRACION Y GESTIÓN
GAZZANIGA, MICHAEL S.	INTERPRETACION DE LA REALIDAD- PERCEPCION	CREENCIAS-VALORES-CULTURA ORGANIZACIONAL
DAMASIO, ANTONIO-ENDELMAN, GERALD	LIMITES ACTUALES DE LAS NEUROCIENCIAS	INDIVIDUOS Y GRUPOS EN ANALISIS Y DECISIONES
ENDELMAN, GERALD	CONCIENCIA E INCONCIENCIA	CULTURA ORGANIZACIONAL- LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA
JEANNEROD, MARC	CONCIENCIA E INCONCIENCIA	SISTEMA POLÍTICO- NEGOCIACION ANTE LOS CONFLICTOS – IDENTIDAD – COMUNICACIÓN - APRENDIZAJE
STORNDERT, ROBERT	TEORIAS DE INTELIGENCIA – TEORIA DE LA SABIDURÍA	INTELIGENCIA Y EXPERIENCIA, INTELIGENCIA CREATIVA, RELACION ENTRE MENTE Y CONTEXTO

GARDNER, HOWARD	TEORIAS DE INTELIGENCIAS MULTIPLES	ADAPTACION, ABANDONO, TRANSFORMACIÓN, INTELIGENCIA PRAGMÁTICA Y CONTEXTUAL, - MODELOS MENTALES-MODELOS ORGANIZACIONALES - LIDERAZGO - TIPOS DE INTELIGENCIAS PARA LOS DISTINTOS NIVELES DE DECISIONES
MC LELLAND, JAMES	TEORIA CONTEXTONISTA DE LA MENTE - RED -LA MENTE EN TIPOS DE MEMORIA	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
TETLOCK, PHILIP	LA POLÍTICA DESDE LAS NEUROCIENCIAS	PERCEPCION - RECUERDO
EKMAN, PAUL - DAMASIO, ANTONIO - LEDOUX, JOSEPF	EMOCIONES (CONCIENCIA E INCONCIENCIA DE LAS MISMAS) - PRE-CONCIENTE - RELACION CON LAS SENSACIONES - FISIOLÓGICAS - SENTIMIENTOS	COMUNICACIÓN (ANÁLISIS DE GESTOS Y EMOCIONES) INTELIGENCIA EMOCIONAL - LIDERAZGO -USO DEL PODER - CULTURA ORGANIZACIONAL - TOMA DE DECISIONES
MISCHEL, WALTER	PERSONALIDAD - VOLUNTAD - AUTOREGULACION - PROCESOS MENTALES	COMPRESION DE LOS COMPORTAMIENTOS - MOTIVACION
AUTORES	CONCEPTOS DE NEUROCIENCIAS	CONCEPTOS DE ADMINISTRACION Y GESTIÓN
JEANMEROD, MARC	MULTIPLES CONCIENCIAS	EMPATIA - INTELIGENCIA SOCIAL
SEARLE, JOHN	LA MENTE Y EL CEREBRO NO SON UNA COMPUTADORA	NO A LA METÁFORA COMPUTACIONAL PARA LA GESTIÓN.
DENNETT, DANIEL C.	TEORÍA DE LOS "MEMES" O "GENES" DE LA CULTURA	EL LENGUAJE Y LAS POLÍTICAS CULTURALES
MINSKY, MARVIN	MENTE COMO RED DE MODELOS DIFERENTES CON ASPECTOS DE NOSOTROS MISMOS - 6 NIVELES DE PROCESOS	METAFORA INFORMATICA Y COMPUTACIONAL - MODELOS
SIEGEL, DANIEL J.	ATENCION PLENA Y LA REFLEXIÓN EN LA CONCIENCIA - NEURONAS ESPEJO, EMPATIA - RESONANCIA - PLASTICIDAD - SISTEMA NEURONAL EXTENDIDO, ETC.	APRENDIZAJE Y DESARROLLO HUMANO - LIDERAZGO Y AUTOLIDERAZGO

Las Neurociencias, la administración, y la Gestión

Un autor pionero de los estudios de las neurociencias y la gestión, **Néstor Braidot**, en su libro: "Neuromanagement: como utilizar a plano el cerebro en la conducción de las organizaciones" (2008), no puede despojarse de su abordaje original desde **el marketing** para poner el nombre de su producto. Bienvenida sea la difusión seria de estos aspectos interdisciplinarios, y **Néstor Braidot** lo acomete con la mejor de las intenciones y años de experiencia en la función del marketing. El subtítulo del libro de **Néstor Braidot** implicaría un abordaje sobre la cuestión en el nivel de **la dirección**, está puesto sobre **el individuo conduciendo organizaciones**, pero a nuestro criterio sin ver **los procesos** que realmente suceden en las organizaciones en toda la magnitud de **su complejidad y de su particularidad en lo que hace a cada organización**. A nosotros nos interesa ver cómo podemos aplicar los aportes de las **neurociencias** para **comprender** mejor las **organizaciones** y de allí poder gestionar mejor las mismas por medio de **su cultura**, el **poder** a través **del sistema político**, incluyendo **la moral, la ética, y la responsabilidad social**, por medio de personas que **analizan y deciden biológicamente integrados; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, racionalidad y el resto del cuerpo biológico**.

¿Cómo ejercer el **Liderazgo** en organizaciones de distinta magnitud, muchas de características familiares, con la complementariedad del género, y la etariedad; ejerciendo la influencia a través de los sistemas de **comunicación**, incrementando los **recursos** a través de una **estructura** organizacional y sus procesos?

Esto es, para lograr formular e implementar mejores **Estrategias** en relación con los posibles escenarios del **contexto**, percibiéndolos lo más realmente posible dentro de la **Cultura** organizacional que identifica a cada una proyectando su imagen, y por lo tanto su marca.

Hay un camino, que es epistemológico; las **neurociencias** están, a través de sus avances, ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas. La Economía, sobre todo

a través de la microeconomía, también se nutre de a poco de los aportes de las neurociencias. En otras disciplinas que tienen que ver con lo humano y su biología pasa lo mismo.

Nosotros tenemos un **Modelo** de ver y descubrir algunos aspectos del funcionamiento de las organizaciones. Se llama, como he mencionado, **SER H4** y tiene un origen de 13 años, se continúa desarrollando e incorpora lo que considera que son avances interdisciplinarios para el desarrollo de la gestión.

Peter Senge habló de la Organización **que aprende**, lo que se dio en llamar Organización Inteligente. En base a ello, todo lo que podamos hacer, en un enfoque sistémico, por la Visión compartida, a través de los modelos mentales, el dominio personal y trabajando en equipo, es un objetivo que todos los que enseñamos e investigamos en administración y gestión debemos perseguir.

Es fundamental, para nosotros, ver el sistema nervioso en todo el campo del ser humano, ya que está demostrado que el dualismo cartesiano ha quedado superado, y aún mucho antes que intervinieran las neurociencias. **El cerebro y la mente impacta sistémicamente en todo el organismo biológico, y el organismo biológico impacta, a través de su funcionamiento, en el cerebro y por lo tanto la mente. Es un todo integrado.**

Otro aspecto que hace a las dimensiones organizacionales es la tecnología. La **Tecnología** brinda un marco, que se hace estructural, al trabajo. Tiene influencia sobre el **Poder**, la **Comunicación**, el conocimiento, la **Estrategia**, la **Estructura** organizacional, los **Recursos**, el **Liderazgo**, el sistema político, la canalización de los conflictos; y por su importancia, a la **Cultura** organizacional toma una impronta distinta que interviene también, y muy especialmente, en la innovación.

También, y en referencia al **Modelo** teórico en que nos basamos para describir y analizar el funcionamiento organizacional, son importantes las relaciones con los **Metaprosesos**, que brindan el **Programa** necesario para mejorar las **disfunciones y/o enfermedades diagnosticadas** a través del mismo.

Uno de los aspectos es lo que en nuestro **Modelo SER H4** denominamos **Abordaje y Gestión de la Complejidad**. Este es un **metaproceso** que se refiere a percibir la realidad externa e interna, lo que tiene en las organizaciones una gran complejidad. Esta complejidad se debe a los mecanismos de **percepción y de intenciones de los seres humanos** en referencia a los hechos que observan y los indicadores que analizan en relación con **el cerebro y la mente** de cada uno y de la cultura colectiva de una organización en particular.

Otro, se refiere al **Abordaje y Gestión del Ser Humano en el trabajo**. Todo a lo que se refieren las **ocho variables, direccionadas por la cultura organizacional**, y sus relaciones dinámicas en forma sistémica, más las dimensiones que el **Modelo** contempla. Obviamente que todo lo que las **neurociencias** trata tienen muchos aportes que aplicar en este aspecto.

El siguiente, **Abordaje y Gestión del Capital Social, la Moral y la Ética**, están en estrecha relación con lo anterior y se trata de otros aspectos que hacen al mismo problema en relación con **los seres humanos** de la organización.

Ni que decir del denominado **Abordaje y Gestión del Aprendizaje organizacional**, aspecto central que es una finalidad a mediano y largo plazo de la organización y a la que contribuye **la gestión del conocimiento** apoyada en la **tecnología informática**, pero el ser humano es el aspecto relevante. Aquí también **la innovación** es un aspecto importante.

Finalmente, **la Gestión de valuación y Posicionamiento** ante el **contexto**, incorpora de una manera más técnica todos los **aspectos humanos** anteriores pero sin desprenderse de ellos. Todo lo contrario, los **procesos decisivos** que tienen lugar en este **metaproceso** son una síntesis muy concreta de toda la situación analítica anterior.

Nosotros hemos relacionado los actuales y potenciales aportes de las **neurociencias**, a través de algunas teorías y conceptos que **de ninguna manera es completa**; por el contrario hay muchos más que nosotros mismos hubiésemos seleccionado pero los límites formales de este trabajo no lo permiten, y otros muchos

más que investigadores **con otros abordajes** no dejarían de lado. Pero ha llegado el momento de las conclusiones de este trabajo.

Comentarios conclusivos

El **problema** a que hicimos mención al comienzo de este trabajo es: ¿Las neurociencias tienen aportes que se pueden incorporar para conocer y tratar mejor los inconvenientes de la gestión de las organizaciones que persiguen finalidades concretas? Creemos que si, solamente las teorías seleccionados nos marcan que hoy, con mayor o menos valor subjetivo, no pueden ser dejados de lado en **la administración y la gestión de las organizaciones**.

Hemos hecho, entonces, una introducción con este trabajo, que hemos visto relacionando las teorías seleccionadas con nuestra experiencia académica y profesional, dada principalmente por nuestra línea de investigación.

De allí que el **Objetivo General** de este trabajo ha sido cumplido. En relación a **los objetivos específicos**, en el marco formal de este trabajo, han sido cumplidos, si bien sucintamente por las limitaciones de extensión. Lo hemos hecho sucintamente con la base teórica de nuestro **Modelo de funcionamiento organizacional** en base a nuestra experiencia académica y línea de investigación en los proyectos que he dirigido y el producto que he desarrollado, el **Modelo SER H4**. El cumplimiento de estos objetivos está arrastrando, coherentemente, tanto las **hipótesis sustantiva** como **las conceptuales**.

Todo lo que mencionamos sobre lo llamado **Material y Métodos** es un elemento metodológico que hemos de emplear en el **Proyecto de Investigación** que hemos de comenzar en el año académico 2012. Lo hemos presentado como un anticipo de los aspectos de variables y subvariables enlazadas sistémicamente, que hemos de seguir, para que se conozcan aspectos de nuestro abordaje.

Hacemos esto con una real y apasionada vocación por la búsqueda de la verdad en lo que es hoy nuestro dominio, la administración y la gestión de las organizaciones. Lo hacemos teóricamente primero, y tienen una finalidad de

aplicación para el aprendizaje como también ser una herramienta para gestionar efectivamente las organizaciones. Creemos que las neurociencias modifican o modificará la epistemología, la ontología, la metodología, y la axiología de la gestión organizacional. ¿Es quizá tan importante como un cambio de paradigma? Ojalá muchos se vayan interesando por esto, cuantos más seamos más serán las posibilidades de desarrollar la gestión organizacional y por lo tanto las posibilidades de crear una sociedad más integrada y satisfecha.

Bibliografía

Braidot, N., "Neuromanagement", Granica, 2008, Buenos Aires.

Damasio, A., "El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano", Critica, 2004, Barcelona.

Damasio, A., "La sensación de lo que ocurre", Debate, 2001, Barcelona.

Edelman, G., "Wider than the Sky. The Phenomenal gift of consciousness", Yale University Press, 2004, New Haven.

Ekman, P., "Emotion Revealed. Recognizing Faces and feelings to improve communication and emotional life", Owl Books, 2003, N.Y.

Gardner, H., "Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica", Paidos, 1998.

Gazzaniga, M., "El Cerebro Ético", Paidos Iberia, 2006, Barcelona.

Gazzaniga, M., "El cerebro social", Alianza Editorial, 1993, Madrid.

Gazzaniga, M., "The cognitive Neurosciences. The Biology of the Mind", MIT Press, 2004, Cambridge.

LeDoux, J., "El Cerebro emocional", Ariel-Planeta, 1999, Barcelona.

LeDoux, J., "The integrated mind" (con M.S. Gazzaniga), Plenum Press, 1978, N.Y.

McClelland, J., "Mechanisms of Cognitive Development. Behavioral and Neural Perspectives", R.S. Siegler, 2001.

Meyer, C., "Los nuevos Psi", 1° Edición, Editorial Sudamericana, 2010, Buenos Aires.

Minsky, M., "La máquina de las emociones", Sudamericana, 2010, Buenos Aires.

Searle, J., "El redescubrimiento de la mente", Critica, 1996, Barcelona.

Searle, J., "La construcción de la realidad social", Paidós Ibérica, 2004, Barcelona.

Siegel, D. J., "Cerebro y mindfulness", 1° Edición, Ediciones Paidós Ibérica, 2010, Barcelona.

Solms, M. y Turnbull, O., "El cerebro y el mundo interior: una introducción a la neurociencia de la experiencia subjetiva", Fondo de Cultura Económica, 2005, Mexico D.F.

Sternberg, R., "Models of Intelligence", American Psychological Association, 2003 W.

Sternberg, R., "The Triarchic Mind. A new theory of human intelligence", Vicking 1988, N.Y.