

**NEUROPLASTICIDAD COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL PARA EL
DESARROLLO DEL SER HUMANO**

Marisabel Gallardo <https://orcid.org/0000-0003-3140-473X/print>

Adriana Guzmán: <https://orcid.or/0000-0002-9807-7860>

RESUMEN

En la actualidad se viven profundos cambios a nivel mundial, situaciones que ocasionan distorsiones en el acostumbrado funcionamiento de las organizaciones produciendo incertidumbre, entre otras causas por los efectos desarrollados por la pandemia denominada COVID - 19, que provocaron en las personas un estado de inseguridad al punto de desarrollar enfermedades asociadas al estrés laboral. Esto lleva, a abordar el fenómeno desde el enfoque del área neurocognitiva, asumiendo la teoría de la Neuroplasticidad, para ayudar a establecer nuevas estructuras o modelos mentales que pueden ser reajustados para obtener comportamientos diferentes que coadyuven al ser humano a propiciar una nueva forma de vivir en sociedad. Es de allí, donde surge el objeto de esta investigación el cual propone a través de ejercicios basados en Neuroplasticidad Autodirigida desarrollar nuevos modelos mentales que suscite a un comportamiento optimista, motivador y dirigido hacia la búsqueda de la excelencia, orientándose a un cambio en su proyección a futuro; esto será realizado a través de una investigación de tipo documental, en la que se busque definir dentro del área cognitiva todos los conceptos orientados a tales propósitos investigativos y desde esta posición de manera conclusiva, se presentan elementos que ayudan a formular nuevas estrategias de dirección fundamentadas en la neuroplasticidad como herramienta de gestión organizacional para el Desarrollo del Ser Humano.

PALABRAS CLAVE

Neuroplasticidad,
gestión
organizacional,
desarrollo humano

NEUROPLASTICITY AS AN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN BEING

ABSTRACT

At present, profound changes are taking place worldwide, situations that cause distortions in the usual functioning of organizations producing uncertainty, among other causes due to the effects developed by the pandemic called COVID - 19, which caused in people a state of insecurity to the point of developing diseases associated with occupational stress. This leads to address the phenomenon from the approach of the neurocognitive area, assuming the theory of Neuroplasticity, to help establish new structures or mental models that can be readjusted to obtain different behaviors that help the human being to promote a new way of living in society. It is from there, where the object of this research arises, which proposes through exercises based on Self-Directed Neuroplasticity to develop new mental models that will lead to an optimistic behavior, motivating and directed towards the pursuit of excellence, aiming at a change in their future projection; This will be done through a documentary type research, which seeks to define within the cognitive area all the concepts oriented to such research purposes and from this position in a conclusive manner, elements are presented that help to formulate new management strategies based on neuroplasticity as an organizational management tool for the Development of the Human Being.

KEYWORDS: Neuroplasticity, organizational management, human development.

INTRODUCCIÓN

El entorno actualmente se caracteriza por una marcada incertidumbre, tras la situación de pandemia declarada el 11 de marzo del 2020 por la Organización Mundial de la Salud OMS (2020), al analizar los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad y su gravedad, se determinó que el COVID-19 se le reconozca como una pandemia. Es por ello, que los gobernantes en general, se ven en la necesidad de establecer protocolos de bioseguridad y toman decisiones como el aislamiento de la población, creando campañas con base al distanciamiento social, uso de mascarillas e higienización de manos constantemente, como medidas básicas de prevención de manera frecuentes.

En este orden de ideas, el cambio ocasionado por la pandemia en el mundo generó a nivel organizacional adecuaciones que van desde los horarios de trabajo hasta los procesos productivos, llegando a la modificación de los servicios de

distribución de los productos para hacer entrega al consumidor final; lo que significa una modificación en las estructuras de costos que representan un ajuste, ya que se vieron en la necesidad de adecuarse al poder adquisitivo de los posibles demandantes que fueron afectados por las mermas de sus ingresos, esta situación conlleva a tomar decisiones imprevistas e improvisadas que ocasionaron pérdidas significativas en las empresas.

En cuanto al individuo, este ha tenido que adaptarse a satisfacer sus necesidades básicas desde la comodidad, o no, de su hogar, brindando sus servicios laborales a través del teletrabajo en algunas ocasiones, y en otras, se han visto obligados a tomar el riesgo de salir en búsqueda de aquello que se torna indispensable para convivencia o supervivencia familiar. A pesar de que ha transcurrido mucho tiempo desde que inició la pandemia, aún no se sabe cuánto más durará la crisis que ha generado, ni de qué forma se obtendrá la recuperación, lo que muchos llaman

una nueva normalidad o adaptabilidad.

De acuerdo a lo antes expresado, Labarca (2008), advierte que la gestión del cambio organizacional, supone siempre un reto para cualquier empresa. De ahí que, la supervivencia depende de la flexibilidad para adaptarse a los cambios. Y esto, que tradicionalmente asociamos a la supervivencia de las especies, se aplica del mismo modo al mundo empresarial en una situación sin precedentes como la actual, las empresas deben adoptar un enfoque que les permita afrontar su entorno con solvencia, manteniéndose operativa y activando respuestas inmediatas, centralizadas y de forma global revestida de un liderazgo resiliente.

Bajo esta circunstancia, los procesos de adaptación en un contexto como el venezolano tan dinámico y cambiante se han convertido en un hecho común, donde las organizaciones suelen adecuar sus actividades a los acontecimientos que ocurren en el medio ambiente con el que se vinculan. Sin embargo, en los

últimos tiempos la situación se ve afectada dada la profunda crisis socioeconómica que enfrenta el país, caracterizada por las deficiencias en el sistema de transporte a causa de la escasez de combustible, el racionamiento eléctrico y las faltas de conectividad por fallas en la señal de internet; situación que hace ver la necesidad de repensarse y generar estrategias de adecuación a tales circunstancias.

Al mismo tiempo, desde el punto de vista emocional no es fácil enfrentar los violentos cambios en la forma de vivir y de relacionarse del ser humano. El cual, se distingue por ser tanto asociativo como afectivo, por lo que suele manifestar su carga emotiva a través de gestos, expresiones y comunicación frecuente. En atención a lo expresado, las medidas de distanciamiento pos pandemia ocasionaron reacciones como desánimo, aislamientos, desmotivaciones, incluso choques emocionales contraproducentes, que terminan por desencadenar crisis asociadas al estrés laboral como factor que interacciona con otras

variables biológicas, psicológicas y sociales, relacionadas con enfermedades físicas y mentales.

La realidad presentada anteriormente, es expuesta por Juárez (2020), quien pone de manifiesto un estudio realizado, en el cual reporta que los trabajadores se están enfrentando a una variedad amplia de demandas psicosociales que los posiciona en una alta vulnerabilidad al estrés, alteraciones mentales en general, deterioro de su calidad de vida, su entorno y su capacidad funcional. Esto indica claramente que existe un círculo vicioso, entre riesgos biológicos y psicosociales con impacto a su persona, su trabajo y la sociedad en general.

Por lo antes expuesto, puede considerarse que la siguiente ola de la pandemia por COVID-19 puede referirse a una enfermedad de salud mental y el enfoque preventivo en cuanto a terapias o tratamientos de orden psicológico es fundamental en un entorno como el antes descrito. De acuerdo a ello y según los planteamientos realizados por Najera y col (2021), una estrategia integral de

prevención y alteraciones mentales en general debe adoptar medidas basadas en la creación de políticas, guías y programas de corte organizacional o institucional. Todas estas medidas deben estar alineadas, estratégicamente formuladas y deben incluir el monitoreo continuo, aprovechando la tecnología, e incorporando intervenciones específicas basadas en la evidencia.

Es por tal motivo, que se presentan herramientas en el área cognitiva basadas en estudios de avanzada trayectoria como es el caso de la neurociencia que ofrece un apoyo a la psicología con la finalidad de comprender la complejidad del funcionamiento de los procesos mentales, Dándose Dispenza (2008), a la tarea central de intentar explicar cómo funcionan millones de neuronas en el encéfalo para producir la conducta y cómo a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente.

De esta manera, se abre un nuevo campo en la investigación con una diversidad de aspectos, entre las que destaca el neuroliderazgo, que

según Braidot (2008 y 2009) en sus diferentes estudios, sugiere que no solo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales que se vinculan a la toma de decisiones, sino también a la capacidad para resolver problemas, así como al funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo; además del aprendizaje individual y organizacional en los procesos motivacionales.

Esta dinámica organizacional, establece por sí sola momentos que enriquecen la experiencia de aquello que forma parte del equipo directivo, inclusive de la misma gente que desde lo operativo brinda un gran número de elementos al entorno. Cada una de estas experiencias, por pequeñas que sean, son captadas por el cerebro y como una señal eléctrica más, da inicio al poderoso sistema de interconexión que, para Dispenza (Ob. Cit), es una señal que le otorga al cerebro la capacidad de remodelarse, reorganizarse y reestructurarse, en un fenómeno conocido como neuroplasticidad.

Visto de esta manera, Braidot (Ob. Cit) en sus investigaciones asume que la neuroplasticidad es una habilidad del cerebro con la que modifica o altera su propia estructura; como consecuencia de la experiencia y del estilo de pensamiento del individuo, tanto para el logro de cambios de hábitos como para la adopción de nuevos hábitos, así como cambios en las percepciones del mundo, el aprendizaje de nuevas conductas y formas de pensar.

De esta manera, cuando aprendemos algo nuevo, las neuronas forman redes para comunicarse entre sí y, al poner en práctica esta nueva enseñanza, estas se fortalecen facilitando su interconexión y comunicación, lo que permite desarrollar de manera más fácil esta nueva tarea o habilidad adquirida. Es decir, cuando el cerebro recibe estímulos, se ejercita el aprendizaje y la memoria a largo plazo, lo que definirá en teoría un cambio de paradigmas.

Bajo esta premisa, es oportuno cuestionarse ¿Hay teorías organizacionales que permitan

contrarrestar los efectos motivacionales ocurridos tras la pandemia? ¿Existen conceptos en el área neurocognitiva que sustenten el manejo del comportamiento del ser humano? ¿Es posible desarrollar prácticas desde la neuroplasticidad que conlleven al desarrollo humano? considerar dar respuesta a estas interrogantes constituye el objeto de esta investigación.

Por lo que seguidamente se realiza las siguientes proposiciones:

- Indagar las teorías que a nivel organizacional existen respecto a los procesos cognitivos motivacionales de sus trabajadores.
- Revisar los conceptos desarrollados en el área neurocognitiva que evalúan las modificaciones del comportamiento en el ser humano.
- Proponer ejercicios cerebrales desde la neuroplasticidad tendientes a generar desarrollo y crecimiento personal.

Por tal motivo, esta investigación pretende generar herramientas en el

ámbito laboral que ayuden a través del diseño de prácticas motivacionales fundamentadas en la neurociencias, a desarrollar habilidades y destrezas en el desempeño de los trabajadores, permitiendo obtener un crecimiento personal y el alcance de las metas institucionales, adicionalmente con ello se realiza un aporte al conocimiento mediante la propuesta de establecer ejercicios neurocognitivos que modifiquen las estructuras mentales establecidas como patrones en la toma de decisiones organizacionales.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Las instituciones deben procesar más información en la medida que aumentan la complejidad e incertidumbre de sus tareas. Generalmente, las normas, planes y políticas suponen las guías iniciales para tratar y anticipar los problemas futuros; el reto cotidiano de los directivos se convierte en contribuir a que sus organizaciones desarrollen procedimientos que amortigüen frente a los efectos negativos de las

limitaciones de los procesos de adopción en decisiones estratégicas. Por tanto, surgen dentro del contexto organizacional, una serie de teorías que coadyuvan a desarrollar estrategias direccionadas a obtener resultados favorables y permanentes en el tiempo, entre ellas de manera resumida se exponen las siguientes en función de la investigación:

La Teoría Cognitiva de la Organización

Enmarcada dentro de la concepción de “racionalidad limitada” de Herbert (1987) ha devenido en una corriente de investigación que ha tratado de determinar cómo se toman las decisiones organizativas importantes y por qué se adoptan de la forma en que se hace. Se parte entonces, de los conceptos de la Psicología Cognitiva que permite explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, ella suscribe que las personas se sirven de modelos mentales, tanto de forma individual como de forma grupal, para interpretar la realidad que les rodea, de esta forma hacen frente a un

entorno de grandes complejidades, dinamismo e incertidumbre.

Por su parte, los modelos mentales ayudan a las personas a procesar esta gran cantidad de datos e informaciones y a poner en orden un todo segmentado Picken y Dess, (1998); Senge, (1998). Esto convierte a los modelos mentales individuales en una representación de la realidad a la que se enfrentan los individuos; y esta representación ayudará en su interpretación del entorno. Asimismo, en lo que concierne a las organizaciones, también utiliza modelos mentales para guiar su marcha, en este caso a partir de los modelos mentales compartidos - organizacionales que surgen del proceso de revelación e interacción con los modelos mentales individuales.

De acuerdo a Zapata y Canet (2009), las estructuras o modelos mentales, constituyen una acumulación de conocimientos y experiencias que forman un sistema de orientación y dirección para la actuación del individuo, su comportamiento y desarrollo de las

actividades cognitivas de asimilación, interpretación, procesamiento, almacenaje y recuperación de información frente a una determinada situación.

La importancia que se atribuye a los modelos mentales se debe a que buena parte del conocimiento de las organizaciones reside en la mente de los individuos. De esto se deriva, en primer lugar para que se produzca el aprendizaje organizativo es necesario la generación de modelos mentales participativos que dirijan la acción de la organización y en segundo lugar que el aprendizaje organizativo será más eficiente cuanto más accesibles sean los modelos mentales de las personas.

En este punto es importante advertir lo que se refiere a la apatía cognitiva, que de acuerdo a Hodgkinson (1995) reseña como la inhabilidad para revisar los modelos mentales con la suficiente rapidez como para incorporar las condiciones cambiantes del entorno. Por tanto, la apatía cognitiva tal y como se plantea tendrá mayores implicaciones cuando las empresas se encuentren en

entornos dinámicos y conflictivos, ya que los procesos motivacionales de aprendizaje irán por detrás de las alteraciones que se producen en éste.

Por último, en lo que respecta a la teoría cognitiva tenemos los sesgos cognitivos que según Duhaime y Schwenk, (1985), son procesos de simplificación cognitiva que le permiten a los gerentes enfrentar los procesos de formulación y toma de decisiones estratégicas, así como la manera de llevarse a cabo. En tal sentido, se constituyen en predisposiciones mentales o reglas de juicios, que permiten a las personas desarrollar modelos simplificados de la realidad que los rodea, con el propósito de facilitar el proceso de toma de decisiones bajo situaciones complejas para desarrollar propuestas de solución a los problemas empresariales.

De esta manera se tiene que, para el estudio de los procesos que ocurren en la mente de las personas existen múltiples ciencias, que explican el desarrollo cognitivo y conductual del individuo, tales conceptos son tratados por disciplinas

como la psicología, antropología, sociología, entre otros; en la búsqueda de manejar la amplitud de las capacidades cerebrales, a fin de entender los comportamientos que presentan las personas en sus relaciones con el entorno; por lo que, para el desarrollo de este estudio se sintetizan a continuación las siguientes:

Neurociencia

Inicialmente se comenzará definiendo según Salas (2003).

“La Neurociencia que no sólo 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”

En tal sentido, el cometido de la neurociencia es comprender los procesos mentales con los que el ser humano percibe, actúa, aprende y recuerda. Por su parte, en la conjunción de este concepto con la rama de la psicología se concibe como neurociencia cognitiva, que trabaja

unificando e interconectando con varias subdisciplinas tales como la neuropsicología, psicología cognitiva, psicobiología y neurobiología.

En consecuencia, esta disciplina es constituida como un área académica que trata el estudio científico de los mecanismos biológicos, con un enfoque específico en los sustratos neurales de los procesos mentales y sus manifestaciones conductuales, por lo que se dice que estudia procesos cerebrales como la toma de decisiones, la memoria, la creatividad y el aprendizaje en humanos con el método científico.

Bajo esta premisa, las ciencias organizacionales operan hoy sobre múltiples aplicaciones de las neurociencias, aunque casi en todas hay un denominador común: la decisión de implementar herramientas que optimicen el funcionamiento de los procesos ejecutivos del cerebro (dominio de la neurociencia cognitiva), la comunicación y el buen clima laboral (dominio de las neurociencias conductual, social y afectiva). De esta forma, se abre paso al neuroliderazgo,

que según Braidot (2011), se ocupa del diseño de herramientas destinadas al desarrollo de las capacidades cerebrales de la organización en su conjunto, en un marco en el que prevalezca la armonía entre sus miembros.

En este orden de ideas, de acuerdo a este autor, el neuroliderazgo explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión sobre la base de los conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias, permitiendo hallar a los hombres y mujeres mejor dotados en cuanto a las mencionadas cualidades. De tal forma que se configuren en programas que contribuyan a potenciar las capacidades que se consideran excluyentes para un desempeño eficaz de quienes ya forman parte de la organización.

Adicionalmente, Braidot (ob. cit) hace referencia a que la toma de decisiones inicia en el metaconsciente. Ahora bien, apoyándose en los trabajos de dos grandes neurocientíficos, Le-Doux (2016) y Damasio (2007), se

desprende lo siguiente: El cerebro cuenta con una especie de brújula interior que se va formando como resultado de la memoria de experiencias previas, estas experiencias generan activaciones a nivel no consciente en el que tiene un rol decisivo la memoria emocional. Ahora bien, si las decisiones importantes tienen un proceso de razonamiento posterior al inicial (metaconsciente), es necesario reconocer que la estimulación primera influye más que la segunda o las subsiguientes.

Por otra parte, Damasio (2007), estudió neurológicamente como las vías que dirigen la información desde la amígdala, considerada receptor de los estímulos emocionales recibe la información desde el tálamo y la dirige hacia la corteza; sin embargo, al poseer más cantidad de neuronas que las que actúan en sentido contrario (en cuantía diez veces mayor), tal situación condiciona la respuesta, lo que termina explicando por qué la incidencia de las emociones en el proceso de toma de decisiones es tan influyente.

De esto se desprende claramente que el componente neurobiológico de las emociones es indiscutible y puede ser observado. Asimismo, dadas sus repercusiones en el desempeño cerebral y en el organismo, es necesaria una toma de conciencia de parte de los gerentes sobre la importancia de aprender a liderar las emociones. Afortunadamente, la realidad confirma que, cualquiera sea el ámbito de desempeño, las personas que han recibido el entrenamiento adecuado tienen más herramientas para afrontar tanto los momentos desafiantes como las pequeñas cosas de la vida cotidiana.

Neuroplasticidad

En razón a lo anteriormente planteado, consideramos la neuroplasticidad como una herramienta dentro de la neurociencia cognitiva que representa la capacidad propia del cerebro para adaptarse a las circunstancias por la conducta y la experiencia. Por lo que, Najera (ob, cit), define el término Neuroplasticidad como la capacidad que tiene el sistema nervioso para

realizar cambios en la estructura cerebral y su funcionamiento, la cual nos permite adecuarnos a diversos entornos. Mientras más conexiones activas tengamos en el cerebro más veloz y eficaz será al recibir estímulos externos que a su vez sean repetitivos para construir conexiones más fuertes.

Esta capacidad del sistema nervioso también explica el papel que las relaciones sociales desempeñan en la remodelación del cerebro; De ahí que, las experiencias repetidas van esculpiendo su forma, tamaño, número de neuronas y de conexiones sinápticas; de este modo, la repetición de determinado evento, permite que las relaciones clave modelen gradualmente determinados circuitos neuronales.

En este orden de ideas, los descubrimientos neurocientíficos para Dweck (2006) han demostrado que se puede aumentar el crecimiento neuronal a través de determinadas acciones, tales como las preguntas bien formuladas y estrategias precisas, además de seguir un estilo de vida saludable. Por tal razón, es

necesario fomentar la capacidad del cerebro para adaptarse mediante la creación de nuevas vías neuronales mejorando la gestión empresarial en los procesos de cambio.

En este sentido, cabe destacar que existen evidencias de que la conducta humana en el entorno empresarial no funciona de la forma que muchos ejecutivos piensan, estableciendo patrones que se arraigan de manera equivocada y que por la resistencia al cambio hacen daño en las organizaciones. De esta forma se explica por qué fracasan algunos esfuerzos de liderazgo e iniciativas de cambio organizacional.

En un mundo competitivo, donde los cambios crecen y se enfocan hacia la innovación, es de gran importancia que el recurso humano tenga un buen desempeño en su labor. Al mismo tiempo, poder reducir la rotación del personal y así lograr incrementar la productividad. Dado que, la creatividad y la resolución de conflictos son habilidades trascendentales en la actualidad empresarial, por tanto se debe asumir la neuroplasticidad como refuerzo en

los procesos de cansancio mental, estrés o exceso de información que limitan la capacidad de las personas y las empresas.

De allí que, para el líder de hoy existen desafíos importantes a la hora de transitar por nuevos caminos, especialmente cuando estos nacen desde el mismo interior del cerebro; por ello, esta tendencia adquiere mayor importancia cuando se utilizan herramientas que estimulan o potencian aún más sus procesos. En tal sentido, la neuroplasticidad conforma la base estructural de la persona que aprende, dado que el proceso se explica sobre la base de la plasticidad del cerebro y su capacidad para la adaptación al cambio. Esto define, en esencia, que el aprendizaje tiene que ver con la capacidad de hacer conexiones sinápticas y de reorganizarse. Por lo que, la neuroplasticidad del cerebro ofrece amplias consideraciones en el ejercicio de liderazgo.

Hoy es posible a través de la neuroplasticidad autodirigida, transformar los circuitos cerebrales para mejorar el desempeño de los

individuos, aunado a su autoliderazgo emocional y en consecuencia optimizar su calidad de vida. Más aún, ha sido comprobado que el entrenamiento mental aumenta el flujo sanguíneo en las regiones que se desea activar. Esto significa que la sangre no sólo sirve como sustento y nutrición para las diferentes áreas cerebrales sino, que también interviene en la forma en que las neuronas procesan y comunican la información.

Bajo esta perspectiva, cuando fluye más sangre en una región cerebral es porque aumenta la actividad de dicha región; si esto se sostiene en el tiempo, se forman nuevas conexiones neurales logrando una modificación a largo plazo que facilita el tipo de procesamiento de información que ha sido entrenado. De este modo, es posible construir y potenciar no sólo las capacidades intelectuales, sino también, los neurocircuitos de la empatía, la paciencia, la serenidad y el bienestar, ya que estas capacidades tienen un correlato anatómico.

Desarrollo humano

La complejidad subyacente al desarrollo humano ha planteado múltiples teorías que actualmente son de carácter multidireccional y atiende a dimensiones biológicas, contextuales e históricas según Bronfenbrenner & Morris (2006); es decir, el desarrollo debe entenderse más allá del resultado de un despliegue madurativo, en donde la interacción sujeto-medio modula la adquisición de habilidades para la flexible y la compleja manipulación de información.

Ahora bien, el llevar a un ser humano a su pleno desarrollo y madurez, en su realidad integral, constituye un difícil reto y ambiciosa tarea que pueda proponerse una persona, una institución o incluso una comunidad completa. Sin embargo, caminar en esa dirección, abriendo horizontes e iluminando caminos hacia el desarrollo pleno del ser humano es la meta que se propone en general una verdadera sociedad.

Por tal razón, el concepto mismo de desarrollo cuando está referido al ser humano según Martínez (2009),

debe ser bien entendido; en primer lugar en sentido estricto en los niveles de las estructuras físicas, químicas y biológicas; en segundo lugar deberá ser entendido en sentido sólo metafórico al referirse a la configuración de estructuras psíquicas, sociales, culturales, éticas y espirituales. Ahora bien, para sintetizar, en esta investigación se va a considerar de acuerdo al mismo autor, tres dimensiones de análisis en el desarrollo humano que se complementan, a saber:

El Desarrollo Neurofisiológico y Cognitivo

Un adecuado desarrollo biológico del organismo humano requiere, desde los albores de su conformación inicial, un cuidado, un esmero y una atención muy especiales, tanto mayores cuanto más nos acercamos al origen, cuando se estructuran las neuronas y muchas de sus conexiones sinápticas que es considerada crítica y ha sido identificada como la responsable de daños cerebrales irreparables y malformaciones irreversibles, o la base de enfermedades congénitas de

diferente índole, ya que queda limitado el sistema inmunológico general.

Por otro lado, si a una dieta rica y bien balanceada podemos añadir, aunque sea en menor proporción, cierto nivel de salubridad y comodidad habitacional, estaremos en el camino correcto para asegurar un adecuado y sano desarrollo físico, químico y biológico. En cuanto al proceso cognitivo, intelectual y la creatividad, son procesos favorecidos y propiciados por un clima permanente de libertad mental, una atmósfera general, integral, global que estimula, promueve y valora el pensamiento original, divergente, autónomo, la discrepancia razonada, la oposición lógica, la crítica fundada.

El Desarrollo Psicológico y Social

De un análisis de las ciencias humanas y de otras que se han preocupado de alguna faceta relacionada con el desarrollo humano se puede señalar que, en igualdad de condiciones, los aspectos del desarrollo humano son directamente proporcionales a la variedad de oportunidades de interacción que le proporcione el medio ambiente. Es

decir, que la dotación genética heredada por el ser humano va a tener un mayor número de interacciones con el medio de acuerdo a la variedad y riqueza de éste, por lo que consecuentemente, el nivel de logros alcanzados en estos sectores (desarrollo lingüístico, intelectual, emocional, estético, ético, etc.) dependerá de la magnitud de ese factor.

Por otra parte, existen proposiciones ligadas con la atmósfera o el clima afectivo creado por el medio ambiente que ofrece al ser humano en desarrollo, aumenta su efecto, cuando existe un clima afectivo cálido, lleno de cariño, de afecto y de ternura, acogedor y que inspira confianza. Esta atmósfera acogedora crea una armonía, equilibrio hormonal y endocrino que da como resultado un desarrollo óptimo y sano. En la actualidad se puede añadir, que el amor no sólo es la clave de un desarrollo humano armónico para el niño, sino también es base de una vida feliz en los adultos donde el ingrediente preciso de las mejores terapias psicológicas cuando los

trastornos psíquicos han invadido su existencia.

El Desarrollo Moral, Ético y de Valores

En medio del cúmulo de incertidumbres, dudas y probabilidades que rodean al ser humano, la psicóloga humanista Bühler, (1967) observó que cada vida estaba ordenada y orientada hacia uno o varios objetivos, cada individuo tenía algo especial por lo que vivía y trabajaba, un propósito principal, una misión, una vocación, una meta trascendente, que podía variar mucho de un individuo a otro. En cada persona existía un proceso evaluador interno que iba estructurando un sistema de valores que a su vez, se convertía en el núcleo integrador de la personalidad y formaba una filosofía unificadora de la vida.

Por otro lado, en nuestra sociedad el hombre vive en dilemas estandarizada, sintiéndose como enjaulado, alienado y deshumanizado; en esa situación, aunque rodeado de gente por todas partes, el individuo se siente solo ante su propia existencia, que le obliga a encarar sus dudas,

miedos y ansiedades, buscando la compañía de los demás como medio que lo hace ser relacional, en ello se requiere paralelamente un cambio en su formación, en la que se deben fijar como una prioridad el sentido y conciencia de la propia responsabilidad, es decir, ser sensible y percatarse de la repercusión positiva o negativa que la conducta individual tendrá en las demás personas.

En tal sentido, al conocer estas dimensiones en las que se fundamenta el desarrollo integral del ser humano, sigue siendo una premisa de suma importancia considerar, que las organizaciones deben incentivar a sus colaboradores de gestión a través del uso de herramientas Neurocognitivas que estimulen sus capacidades cerebrales y generen estados de ánimo asertivos con comportamientos que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación, el trabajo colaborativo y en general contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

REFLEXIONES CONCLUSIVAS

En lo que se ha manifestado anteriormente se evidencia un notable deterioro a nivel institucional, las diferentes situaciones que se suscitan en el entorno mundial en la que Venezuela no escapa de esta realidad, aunado a una compleja crisis en el orden político, social y económico; que presenta elementos incidentes de carácter multifactorial como es el caso de la escasez en materia energética, deterioro de servicios básicos y asistenciales en la salud, educación y vivienda, entre otros; el bajo nivel de productividad que genera fallas en la oferta de productos, por lo cual se accede a la importación que produce altos costos y precio en los bienes, desencadenando elevados niveles inflacionarios que merma el poder adquisitivo.

En tanto, los trabajadores en las organizaciones se enfrentan a una constante lucha por mediar las dificultades que se le presentan para cumplir con sus labores, desde la imposibilidad de transporte para

acceder a sus puestos de trabajo, hasta la disminución en sus capacidades y condiciones físicas producto de la inadecuada alimentación dado el desequilibrio entre sus ingresos y los altos costos de los bienes y servicios que requiere para la satisfacción de sus necesidades básicas. Todo ello conlleva a una desmotivación aunada a la incertidumbre que es hoy manifiesta dado el contexto post pandemia, que conduce a un deterioro en su calidad de vida y por ende imposibilita su crecimiento y desarrollo personal.

Por otra parte, es necesario aludir que las habilidades cognitivas se constituyen en capacidades del ser, que se han desarrollado en forma consciente y no consciente, para que el cerebro tome la información que le llega del medio ambiente mediante los sistemas de percepción, y la procese con base a conocimientos que ya están almacenados en la memoria. Estas funciones y habilidades están estrechamente vinculadas con las funciones ejecutivas del cerebro que son clave en el desempeño intelectual

y tienen un rol muy importante en aspectos en los que intervienen emociones, como la autonomía, la motivación, el establecimiento de relaciones sociales y la inteligencia.

Por tal motivo, como se propone, gran parte del entrenamiento para la neuroplasticidad autodirigida tiene como finalidad mejorar y controlar las funciones cognitivas, como el pensamiento negativo, los estados de ansiedad y el estrés. Hay que hacer notar, que se puede cambiar el cerebro gracias al fenómeno de la neuroplasticidad, sólo es necesario un trabajo constante sistematizado de entrenamiento diseñado a la medida. Según Braidot (Ob.Cit), los gimnasios cerebrales son una realidad en algunos países, aun cuando en un primer momento fueron los altos gerentes quienes iniciaron con esta actividad, la misma se está extendiendo a todos los niveles en las organizaciones de avanzada.

En líneas generales, se puede trabajar con base en dos grandes áreas:

Potenciación de las capacidades neurocognitivas

- Atención: para ello se sugiere hacer recesos mentales cada cierto tiempo con el objetivo de evitar distracciones en la realización de tareas rutinarias.

- Concentración: en esta tarea es oportuno llevar a cabo ejercicios de meditación y relajación.

- Memoria: para esto es importante repetir en voz alta la información que se desea internalizar para que permanezca en el inconsciente y se pueda acceder a ella en los momentos que se requiera.

- Creatividad: para ello es necesario fomentar la participación activa, motivación, autonomía, confianza y colaboración.

- Velocidad mental: en este caso, se sugiere actividades que lleven al uso de ambos hemisferios cerebrales y acompañar esto de un buen descanso nocturno.

Potenciación de las habilidades de autoliderazgo emocional

- Armonía con uno mismo y con los demás: Para ello es recomendable

hacer lecturas sobre textos que generen interés a la persona.

- Superación del estrés: Es oportuno realizar talleres con coaching que se forman en áreas motivacionales y estén preparados para identificar problemas de interrelación entre las personas que integran los equipos de trabajo.

- Hábitos saludables para el cerebro: también indica la obtención de una buena alimentación que nutra el organismo y propenda a la formación de neuronas nuevas.

- Habilidades de comunicación: es propicio generar talleres que evalúan la comunicación asertiva dentro de los miembros de la organización y fomenten la participación.

- Relaciones sociales positivas: es importante fomentar actividades de convivencia para compartir ideas donde se establezcan diálogos que permitan sugerir trabajos mancomunados.

- Decisiones acertadas: en esta tarea se sugiere incorporar estrategias dirigidas a evaluar el mayor número de alternativas a disposición donde los

beneficios sean adecuados y lucrativos al mayor número de personas.

En este sentido, una gestión gerencial de excelencia preocupada por el desarrollo del ser humano debe enfocar su atención en promover y desplegar los procesos de neuroplasticidad, a través de estrategias que puedan potenciar las capacidades cerebrales y sus redes neuronales a fin de que pueda modificar sus modelos mentales preconcebidos y con ello puedan adaptarse a los cambios inesperados e impredecibles del entorno, más aun cuando se consideran escenarios de alta vulnerabilidad a la vida y a la salud física, mental y emocional de los individuos, como los evidenciados tras la pandemia Covid -19, de esta forma podrá adecuarse a las condiciones que exigen las organizaciones a los líderes emergentes del siglo XXI.

En este sentido, la neuroplasticidad ofrece herramientas a los nuevos gerentes y miembros de las organizaciones para que estos puedan procesar las nuevas estrategias, mediante conexiones

neuroológicas de la misma manera que el aprendizaje implícito, obteniendo un aprendizaje significativo: De esta forma, se produce el despliegue y se apropien de los nuevos conocimientos, ya que con el aprendizaje explícito, van a desarrollar competencias en determinadas tareas, desarrollando un capital cognitivo de la organización.

Finalmente, queda claro que desde una visión prospectiva se crean escenarios de formación para las futuras generaciones acompañados con el fenómeno de neuroplasticidad cerebral. Esto fundamentado en escaneos cerebrales donde se revela que la meditación provoca cambios que pueden medirse en el cerebro, como mejoras en la atención, la concentración, la memoria y la empatía, que terminan por reducir el estrés. De allí, la relevancia de los procesos donde intervienen el fenómeno de neuroplasticidad como ciencia, la cual se convierte en una herramienta de gestión organizacional que permite contribuir en el desarrollo del ser humano.

REFERENCIAS

- Braidot, N. (2011). **Neuroliderazgo: Una Fórmula Científica para Alcanzar el Éxito**. Ediciones Grupo Braidot. Barcelona (España).
- Braidot, N. (2009). **Neuromarketing**. Editorial Gestión 2000. Barcelona (España).
- Braidot, N. (2008). **Neuromanagement**. Ediciones Granica. Buenos Aires (Argentina).
- Bronfenbrenner, U., & Morris, P. A. (2006). **The Bioecological Model of Human** https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/4/S2000471_es.pdf.development. En R. M. Lerner (Ed.), *Handbook of child development: Vol. 1. Theoretical models of human development* (pp. 793-828). Hoboken, NJ: Wiley.
- Bühler Charlotte, (1967). **Human life as a whole, en Bugental J. (dir.), Challenges of Humanistic Psychology**. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Damasio, A. (2007). En busca de Spinoza. **Neurobiología de la Emoción y los Sentimientos**. Barcelona: Crítica.
- Dispenza, D. (2008). **Desarrolle su Cerebro. La Ciencia para Cambiar la Mente**. Kier. Buenos Aires (Argentina).
- Duhaime, I. y Schwenk, C. (1985). **Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making**. *Academy of Management Review*, 10(2), 287-295.
- Dweck, C. (2006). **Mentalidad: La Nueva Psicología Del Éxito**. Nueva York: Random House. <https://www.scirp.org ›referencia>.
- Herbert A. (1987). **Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion**. *Academy of Management Executive*. Vol. 1. No. 1. pp. 57-64.
- Hodgkinson, P.E., Joseph, S., Yule, W. y Williams, R. (1995). **Measuring grief after sudden violent death: Zeebrudge bereaved at 30 months**. *Personality and Individual Differences*, 18, 805-808.
- Juárez A. (2020) **Síndrome de Burnout en Personal de Salud Durante la Pandemia COVID-19: un Semáforo Naranja en la Salud Mental**. *Salud UIS*; 53(4):432-439. doi: <https://doi.org/10.18273/revsal.v52n4-2020010>.
- Labarca, N. (2008). **Evolución del Pensamiento Estratégico en la Formación de la Estrategia Empresarial**. *Opción*, Vol. 24, No. 55.
- Le-Doux, J. (2016). **Anxious. Using the Brain to Understand and Treat Fear and Anxiety**. Nueva York: Penguin Books.

- Martínez M, M (2009). **Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral**, Polis [En línea] Publicado el 19 julio 2011, consultado el 10 diciembre de 2020. URL: <http://journals.openedition.org/polis/1802>.
- Naciones Unidas (2020a). **Informe: el Impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe**, julio [en línea] <https://elsalvador.un.org/es/53107-informe-elimpacto-del-covid-19-en-america-latina-y-el-caribe>.
- Najera, E. A., B. Solórzano, A. L., Canel Pinto, I. M., Figueroa de León, R. M., Lemus, M. N. y Osegueda, C. Y. M. (2021). **Influencia de la Digitalización en el Siglo XXI en la Neuroplasticidad**. Revista Académica CUNZAC, 4(1). 81-86. doi: <https://doi.org/10.46780/cunzac.v4i1.36>
- OMS (Organización Mundial de la Salud) (2020). **“Alocución de Apertura del Director General de la OMS en la Rueda de Prensa Sobre la COVID-19”**, celebrada el 11 de marzo de 2020 [en línea] <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-mediabriefing-on-covid-19---11-march-2020>.
- Picken, J. C. y Dess, G. G. (1998), **Right Strategy, Wrong Problem**, Organizational Dynamics, Summer, pp.35-49.
- Salas, R. (2003) **¿La Educación Necesita Realmente de la Neurociencia?** Estudios Pedagógicos, 2003, 29: 155-171.
- Schwenk, C (1984). **Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making**. *Strategic Management Journal*. 5(2), 111-128.
- Senge, P. (1998), **“La Quinta Disciplina”**, Granica, Barcelona, Sexta Edición.
- Zapata, G y Canet, M T (2009). **“Individual Cognition: Reflections on its Processes and Influence in the Organization”**, Espacio Abierto, Vol. 18, N° 2, 235-256.