



Julio-Diciembre 2026

Recibido: 17-02-2026

Aceptado: 19-03-2026

Gestión neurotriádica: estrategia para la gerencia avanzada

Autor: Félix Arturo Armas⁶

Correo electrónico: felixarmas@gmail.com,

Adscripción: Docente-Investigador a Tiempo Convencional del Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSYE) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA), Guanare, Portuguesa, Venezuela.

Resumen: El artículo aborda una solución a la creciente disfuncionalidad de los paradigmas gerenciales convencionales ante los retos empresariales contemporáneos. Se trata de un estudio teórico, enmarcado en el paradigma crítico-reflexivo con enfoque cualitativo-hermenéutico, cuyo propósito general es sustentar un Modelo de Gestión Neurotriádico desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes. Los aspectos metodológicos incluyen el círculo hermenéutico como técnica principal, complementado con análisis-síntesis y triangulación teórica de las obras fundacionales de las teorías tricerebral, de organizaciones inteligentes y del pensamiento complejo. Los resultados revelan una complementariedad crítica entre estas teorías, donde el modelo neurotriádico aporta la base neurocognitiva, las organizaciones inteligentes proveen las metodologías de aprendizaje, y el pensamiento

⁶ Doctor en Gerencia Avanzada por la UNELLEZ-VPA. Magíster en Educación a Distancia por la Universidad Nacional Abierta. Licenciado en Administración, mención Recursos Materiales y Financieros, por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Autor de la tesis doctoral Gestión Tricerebral: Una Aproximación Ontoepistémica a las Organizaciones Inteligentes (2025). Líneas de investigación incluyen el pensamiento complejo, el aprendizaje organizacional y el desarrollo de modelos gerenciales innovadores. ID ORCID [0000-0003-0490-0746](https://orcid.org/0000-0003-0490-0746)

complejo ofrece el marco filosófico integrador. El hallazgo más relevante es la formulación del Modelo de Gestión Neurotriádico para Organizaciones Inteligentes (GT-OI), sustentado en los principios de integralidad neurotriádica, complejidad y aprendizaje neuroadaptativo. Se concluye que la efectividad organizacional sostenible depende de la movilización consciente, equilibrada y sinérgica de las tres dimensiones de inteligencia organizacional: analítica, emocional y operativa, superando los enfoques fragmentarios tradicionales y ofreciendo un marco conceptual innovador para la gerencia avanzada.

Palabras clave: complejidad, gestión neurotriádica, neurociencias, organizaciones inteligentes, pensamiento sistémico.

Neurotriadic management: strategy for advanced management

Abstract: This article addresses a solution to the growing dysfunctionality of conventional management paradigms in the face of contemporary business challenges. It is a theoretical study, framed within the critical-reflective paradigm with a qualitative-hermeneutic approach, whose overall purpose is to support a Neurotriadic Management Model from the perspective of intelligent organizations. Methodological aspects include the hermeneutic circle as the primary technique, complemented by analysis-synthesis and theoretical triangulation of foundational works on the triune brain theory, intelligent organizations, and complex thinking. The results reveal a critical complementarity among these theories, where the neurotriadic model provides the neurocognitive basis, intelligent organizations offer learning methodologies, and complex thinking provides the integrative philosophical framework. The most relevant finding is the formulation of the Neurotriadic Management Model for Intelligent Organizations (GT-OI), based on the principles of neurotriadic integrality, complexity, and neuroadaptive learning. It is concluded that sustainable organizational effectiveness depends on the conscious, balanced, and synergistic mobilization of the three dimensions of organizational intelligence: analytical, emotional, and operational, overcoming traditional fragmented approaches and offering an innovative conceptual framework for advanced management.

Keywords: complexity, neurotriadic management, neuroscience, intelligent organizations, systems thinking.

Introducción

El contexto empresarial contemporáneo se caracteriza por transformaciones estructurales profundas, impulsadas por la integración global, la revolución digital, la inestabilidad económica y las crecientes presiones socioambientales. Estos fenómenos exigen una reconfiguración de los paradigmas administrativos convencionales, haciendo indispensables marcos gerenciales holísticos que combinen flexibilidad estratégica con capacidad de respuesta. Los enfoques mecanicistas heredados del taylorismo resultan ineficientes para abordar problemáticas multidimensionales que integran variables tecnológicas, humanas y ambientales. Las soluciones unidimensionales, como la reducción de personal, a menudo generan ciclos repetitivos de problemas que afectan tanto la productividad como el clima organizacional.

En este escenario, las Organizaciones Inteligentes, propuestas por Senge (2010), emergen como un marco teórico clave para comprender cómo las instituciones pueden aprender, adaptarse y evolucionar. Sin embargo, esta teoría ha sido criticada por su enfoque predominantemente estructural y sistémico, que en ocasiones subestima los factores humanos y cognitivos subyacentes. Por otra parte, existe una brecha conceptual notable en la articulación sinérgica de las teorías sobre inteligencias (analítica, emocional y operativa) dentro de sistemas organizacionales complejos. Los procesos para comprender el pensamiento humano, estudiados desde las neurociencias, aún están por descubrirse y aplicarse plenamente en las ciencias de la gestión, en respuesta a esto, el modelo de gestión neurotriádico se posiciona como un enfoque visionario para integrar estas perspectivas.

Teniendo como base la investigación desarrollada por Armas (2025), la cual tuvo como propósito crear una aproximación a un modelo de Gestión desde la perspectiva de las Organizaciones Inteligentes, denominado Modelo de Gestión Neurotriádico para Organizaciones Inteligentes (en adelante, GT-OI), se buscó relacionar el modelo tricerebral con las organizaciones inteligentes, analizar sus complementariedades y, finalmente, generar dicha aproximación. Este

artículo se estructura en apartados presentando los materiales y métodos empleados, el hallazgo central derivado de la investigación, su discusión a la luz de la literatura existente, las conclusiones, recomendaciones y referencias correspondientes.

Materiales y métodos

La investigación se enmarcó en el Paradigma Crítico-Reflexivo, que postula que el conocimiento no es absoluto, sino mediado por contextos sociales, históricos y culturales, como sostiene Ricoy (2006) quien señala que se puede transformar al permitir criterios para dar apertura a visiones holísticas, este paradigma también denominado sociocrítico emerge como una alternativa a los enfoques positivistas y hermenéuticos tradicionales, al postular que la investigación no puede limitarse a describir o comprender la realidad, pues debe orientarse hacia su transformación. Según Popkewitz (1988), el paradigma se fundamenta en cuatro principios esenciales: 1) Conocer y comprender la realidad como praxis, 2) Unir teoría y práctica integrando conocimiento, acción y valores, 3) Orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano y 4) Proponer la integración de todos los participantes en procesos de autorreflexión y toma de decisiones. En este sentido, Ricoy (2006) añade que pueden transformarse de manera creativa al permitir la convergencia de criterios y darle apertura a las visiones holísticas que brindan sentido a la vida.

Desde esta perspectiva, el conocimiento no es neutral ni descontextualizado, más bien responde a intereses específicos y está mediado por estructuras sociales, históricas y culturales para ser develadas críticamente. La elección del paradigma crítico-reflexivo en esta investigación responde a la naturaleza misma del objeto de estudio: La construcción de un modelo de gestión neurotriádico para organizaciones inteligentes. Esta selección se justifica por tres razones fundamentales:

Para empezar, el estudio aborda una problemática concreta del mundo organizacional contemporáneo: La disfuncionalidad de los paradigmas gerenciales convencionales, esta no se conforma con diagnósticos, sino que aspira generar un marco teórico transformador para reconfigurar las prácticas gerenciales existentes. Esta intencionalidad transformadora es consustancial al paradigma crítico-

reflexivo, que concibe la investigación como un vehículo para el cambio.

En segundo lugar, la integración de las teorías de Senge (organizaciones inteligentes), Morin (pensamiento complejo) y De Gregori (tricerebral), requiere un paradigma que permita comprender sus aportes por separado y facilite la construcción de nuevas síntesis teóricas. El paradigma crítico-reflexivo al rechazar la fragmentación del conocimiento y promover visiones holísticas, proporciona el marco idóneo para articular estas perspectivas aparentemente dispares en un modelo unificado y coherente.

Es necesario reconocer que el modelo tricerebral propuesto por Waldemar de Gregori, pilar fundamental para el modelo GT-OI, tiene como génesis la teoría del Cerebro Triuno desarrollada por el neurocientífico Paul MacLean en la década de 1960, la cual postula la existencia de tres capas cerebrales evolutivas: reptiliana (instintiva), límbica (emocional) y neocortical (racional), ampliamente criticada y considerada superada por la neurociencia contemporánea.

No obstante, entre las principales críticas al modelo triuno pueden sintetizarse tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la neurociencia actual ha demostrado que el cerebro funciona como un sistema interconectado y dinámico donde las diferentes regiones cerebrales cooperan en redes funcionales distribuidas (Pessoa, 2008); En segundo lugar, la idea de una evolución cerebral por capas superpuestas no se sostiene a la luz de la neuroanatomía comparada, ya que estructuras como los ganglios basales y el sistema límbico están presentes en múltiples especies, contradiciendo la especificidad evolutiva del modelo.

En tercer lugar, la separación tajante entre emoción y razón ha sido refutada por investigaciones como las de Damasio (1994), que demuestran que la toma de decisiones racionales depende fundamentalmente de procesos emocionales. Pese a estas limitaciones científicas, el modelo tricerebral mantiene su valor en el campo de la gestión y las ciencias sociales como metáfora heurística para la comprensión organizacional, aunque superado como explicación anatómica y fisiológica, el modelo triuno resulta útil por varias razones; su simplicidad pedagógica permite a profesionales no especializados en neurociencia puedan aproximarse a la complejidad

del comportamiento humano y organizacional.

Se puede señalar que las tres dimensiones (analítica, emocional y operativa) resultan categorías experiencialmente verificables en la vida organizacional cotidiana, donde los gerentes reconocen fácilmente situaciones que requieren planificación racional, gestión emocional o acción operativa inmediata. Además, el modelo permite diseñar intervenciones en formación, liderazgo y desarrollo organizacional y constituye una utilidad práctica más allá de su obsolescencia científica.

En este mismo orden, el cerebro humano necesita metáforas para comprender realidades complejas, constituyendo herramientas cognitivas fundamentales para aprehender fenómenos de alta complejidad. El modelo tricerebral opera precisamente como una metáfora poderosa para comprender las dinámicas organizacionales. En efecto, el presente estudio asume el modelo tricerebral no como una verdad neuroanatómica incuestionable, sino como una analogía funcional para distinguir analíticamente tres dimensiones de la inteligencia organizacional reconociendo explícitamente que en la realidad neurofisiológica estas dimensiones operan de manera integrada y simultánea, pero lo más importante es su distinción conceptual como resultado metodológicamente productivo para el diagnóstico y la intervención organizacional.

Esta posición es consistente con el paradigma crítico-reflexivo que orienta la investigación, el cual reconoce las teorías y modelos como constructos sociales e históricos que no reflejan la realidad de manera directa, sino desde puntos de vista interpretativos para comprenderla y transformarla (Ricoy, 2006).

En consecuencia, el modelo GT-OI no aspira a ser una descripción literal del funcionamiento cerebral, sino un marco conceptual integrador que, desde una metáfora productiva, permita avanzar hacia prácticas gerenciales más humanizadas, integrales y adaptativas, reconociendo sus limitaciones, pero aprovechando su potencial heurístico para el campo de la gerencia avanzada.

Por último, el estudio reconoce explícitamente que las teorías gerenciales no son construcciones neutrales, sino productos sociales e históricos y reflejan determinadas concepciones del ser humano, la

organización y la sociedad. El paradigma crítico-reflexivo, al incorporar la dimensión ideológica y valorativa en el análisis, permite develar los supuestos subyacentes en los modelos tradicionales de gestión y proponer alternativas más humanizadas e integrales, alineadas con los desafíos del siglo XXI.

El paradigma crítico-reflexivo orienta metodológicamente este estudio en múltiples dimensiones, desde la perspectiva ontológicas, la realidad organizacional no es concebida como algo dado, objetivo e inmutable, más bien como una construcción social dinámica, conflictiva y sujeta a transformación. Las organizaciones inteligentes, no son entidades estáticas que deban ser descritas, sino sistemas vivos en permanente cambio, donde las dimensiones analítica, emocional y operativa se co-construyen recíprocamente.

Epistemológicamente la relación sujeto objeto se aleja del dualismo positivista, el investigador no se posiciona como un observador externo y neutral, sino como intérprete activo desde su propia subjetividad y horizonte histórico, dialogando críticamente con las fuentes teóricas para construir nuevo conocimiento. Este proceso reconoce la comprensión alcanzada mediada por los intereses, valores y preconcepciones del investigador, los cuales deben ser explicitados y sometidos a reflexión continua.

Metodológicamente el paradigma crítico-reflexivo no impone un método único, sino que orienta la selección de técnicas congruentes con sus principios. En este estudio, la hermenéutica no se emplea como mera técnica de interpretación textual, sino como un proceso dialéctico donde el círculo hermenéutico permite comprender los textos en profundidad y develar limitaciones y potencialidades transformadoras.

Por su parte, la triangulación teórica se concibe como un mecanismo para construir síntesis superadoras que trasciendan las perspectivas particulares. Finalmente, el principio de reflexividad, inherente a este paradigma, impregna todo el proceso investigativo, exigiendo una vigilancia epistemológica constante sobre los propios supuestos del investigador y el impacto de sus interpretaciones en la construcción del modelo GT-OI.

De igual forma, se asumió una ontología relativista, donde la

realidad organizacional es múltiple y construida socialmente, y una epistemología subjetivista, donde el conocimiento es co-construido entre el investigador y las fuentes teóricas. Como se ha venido diciendo, el estudio adoptó un Enfoque Cualitativo, dada la naturaleza interdisciplinaria de la gestión, que integra procesos cognitivos, emocionales y sociales intrínsecamente subjetivos y contextuales, como señala Martínez (2006), la realidad organizacional no es una simple yuxtaposición de elementos aislados, sino que constituye un sistema cuyas partes interactúan formando una totalidad, esto requiere necesariamente una metodología de carácter estructural-sistémico para su comprensión.

En el caso del presente estudio, esa totalidad organizada es precisamente el entramado teórico que emerge de la articulación entre el modelo tricerebral propuesto por De Gregori, la teoría de las organizaciones inteligentes de Senge y el pensamiento complejo de Morin. Lo cualitativo se manifiesta aquí en el tratamiento de las fuentes, no como depósitos inertes de información, sino como construcciones discursivas vivas que contienen visiones del mundo, supuestos epistemológicos y propuestas axiológicas para ser develadas mediante un análisis profundo y contextualizado.

De esta manera, las obras fundamentales no son diseccionadas en variables aisladas, sino abordadas desde una perspectiva holística que busca captar su estructura dinámica interna para luego explorar las relaciones sistémicas que emergen de su encuentro, esta aproximación es la que precisamente ha permitido identificar la complementariedad crítica entre las tres teorías, más allá de sus diferencias superficiales y de la aparente distancia entre sus tradiciones disciplinares.

En última instancia, lo cualitativo se expresa en la naturaleza emergente y dialéctica del proceso de construcción teórica: las categorías y principios del modelo GT-OI no estaban predefinidos antes del análisis, sino que fueron cristalizando gradualmente a través del diálogo interpretativo entre el investigador y los textos, en un movimiento circular de comprensión que progresivamente fue revelando nuevas conexiones y significados no explícitamente contenidos en las obras originales.

En este tipo de investigación, el rol del investigador se distancia radicalmente del ideal de neutralidad y objetividad propio del

positivismo. Lejos de ser un receptáculo pasivo que se limita a extraer y reproducir las ideas contenidas en los textos, el investigador se constituye en un intérprete activo que, desde su propio horizonte histórico, cultural y disciplinar, interpela a los autores, establece diálogos entre ellos y construye nuevos significados.

El investigador asume un papel reflexivo constante, manteniendo vigilancia epistemológica sobre sus propios supuestos, preconcepciones y sesgos potenciales. Esto implica explicitar la posición desde la cual se interpreta y los intereses que orientan la investigación, los cuales no son meramente académicos contribuir a la teoría gerencial sino también práctico-transformadores: generar un marco conceptual que pueda orientar prácticas gerenciales más humanizadas, integrales y adaptativas. Finalmente, se asume la tarea creativa de construir teoría, no limitándose a comentar o sistematizar las fuentes, sino generando nuevas configuraciones conceptuales, como lo demuestra la formulación del modelo GT-OI con sus principios de integralidad tricerebral, complejidad y aprendizaje neuroadaptativo.

La rigurosidad en la investigación cualitativa de carácter teórico no puede evaluarse con los mismos criterios de validez y confiabilidad propios de los estudios empírico-cuantitativos, como la validez interna, la validez externa, esta investigación garantiza su rigor mediante criterios específicos adecuados a su naturaleza teórico-documental, siguiendo las adaptaciones propuestas por Martínez (2013) para contextos cualitativos.

Con relación a la credibilidad, equivalente a la validez interna, se asegura fundamentalmente mediante la triangulación teórica, consistente en contrastar sistemáticamente postulados de las tres fuentes fundamentales para identificar convergencias, divergencias y complementariedades. En cuanto a la transferibilidad, análoga a la validez externa, se facilita mediante una caracterización suficientemente densa y detallada del contexto teórico, los supuestos de partida, el proceso interpretativo y las características de las fuentes analizadas permitiendo que otros investigadores evalúen la posible aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos teóricos o empíricos.

En lo concerniente a la dependencia, equivalente a la confiabilidad, se garantiza mediante la explicitación minuciosa del proceso

metodológico seguido: la selección de las fuentes, la aplicación del círculo hermenéutico, el sistema de etiquetado conceptual implementado, los procedimientos de triangulación y los criterios de síntesis empleados. Esta transparencia procedimental permite que otras investigaciones puedan seguir el rastro del razonamiento y, eventualmente, llegar a conclusiones similares o complementarias. Adicionalmente, se ha mantenido un registro reflexivo de las decisiones interpretativas fundamentales a lo largo del proceso, documentando el camino recorrido desde las fuentes hasta los hallazgos.

También, la confirmabilidad, análoga a la objetividad, se asegura mediante la reflexividad constante ya mencionada, explicitando los supuestos del investigador y monitoreando su posible influencia en las interpretaciones. Finalmente, la triangulación teórica actúa también como mecanismo de contraste intersubjetivo, ya que las interpretaciones propuestas deben ser consistentes no con una, sino con múltiples fuentes teóricas.

Por último, más allá de estos criterios procedimentales, la rigurosidad de esta investigación se evalúa por su relevancia teórica y práctica: El modelo GT-OI aborda una brecha conceptual efectivamente identificada, la falta de integración entre neurociencias y teoría organizacional ofrece un marco internamente coherente resultando potencialmente útil para repensar las prácticas gerenciales contemporáneas. Esto constituye, en última instancia, el criterio fundamental de validación de una investigación teórica enmarcada en el paradigma crítico-reflexivo, donde el conocimiento no se valida únicamente por su correspondencia con una realidad externa, sino por su capacidad para iluminar problemas y orientar transformaciones.

Según su propósito, la investigación de tipo teórico estuvo orientada a la síntesis conceptual y construcción de nuevos marcos teóricos, por su nivel de profundidad es exploratoria debido a la limitada literatura sobre la gestión tricerebral aplicada a organizaciones inteligentes, y explicativa al examinar las interrelaciones y complementariedades entre las diferentes teorías.

En el mismo orden de ideas, la presente investigación se caracteriza metodológicamente como un estudio de tipo teórico, con alcance exploratorio y explicativo, designaciones que responden a la

naturaleza específica del objeto de estudio y a los propósitos que la orientan. Considerar esta investigación como de tipo teórico implica situarla en una tradición de producción de conocimiento orientada a la síntesis conceptual y a la construcción de nuevos marcos teóricos a partir del análisis crítico de fuentes documentales, sin depender fundamentalmente de la recolección de datos empíricos primarios.

Esta orientación se manifiesta en el propósito fundamental del estudio: no se trata de describir cómo funcionan actualmente las organizaciones, sino de construir un modelo conceptual que integre aportes de diferentes neurociencias, teoría organizacional y filosofía de la complejidad para ofrecer una nueva perspectiva sobre la gestión.

Es conveniente destacar que el quehacer teórico implica aquí un trabajo intensivo de análisis, interpretación y síntesis de las obras fundamentales de Senge, Morin y De Gregori así como de la literatura complementaria pertinente, para generar el modelo GT-OI como una propuesta conceptualmente fundamentada. La investigación teórica, en este sentido, no es especulación desvinculada de la realidad, sino un esfuerzo sistemático por repensar categorías y establecer nuevas relaciones conceptuales que puedan orientar más efectivamente la práctica gerencial.

Asimismo, la caracterización de la investigación como exploratoria responde a una constatación fundamental surgida de la revisión preliminar de la literatura: la aplicación del modelo tricerebral al campo de las organizaciones inteligentes constituye un terreno escasamente transitado, con limitados antecedentes que aborden de manera sistemática esta articulación. Los estudios sobre neurociencias aplicadas a la gestión han explorado fundamentalmente el nivel individual del liderazgo, pero no han profundizado en las implicaciones del modelo tricerebral para la comprensión de la organización como un todo.

Por otra parte, la teoría de las organizaciones inteligentes de Senge ha sido criticada precisamente por su carencia de una teoría de la mente subyacente para explicar los procesos que hacen posible el aprendizaje organizacional. En este contexto de vacíos y desconexiones, la investigación asume un carácter exploratorio adentrándose en un territorio conceptual novedoso, donde no existen modelos consolidados ni hipótesis previamente formuladas que

puedan someterse a contrastación. La exploración constituye el modo apropiado de aproximarse a este objeto de estudio emergente, donde la tarea prioritaria es cartografiar el terreno, identificar relaciones potenciales y generar categorías y principios que puedan ser posteriormente sometidos a contrastación empírica.

Posteriormente, la investigación se define como explicativa porque no se contenta con describir las teorías analizadas ni con constatar su existencia, sino que busca ir más allá para establecer las relaciones, conexiones y complementariedades que existen entre ellas. En el contexto de una investigación teórica, el nivel explicativo adquiere una significación específica: no se trata de establecer relaciones causales en el sentido de las ciencias naturales, sino de develar las conexiones conceptuales y las convergencias que estructuran el campo teórico analizado.

La pretensión explicativa se orienta a responder preguntas como: ¿de qué manera el modelo triádico puede proporcionar la base neurocognitiva que la teoría de Senge no explicita? ¿Cómo el pensamiento complejo de Morin permite articular las dimensiones analítica, emocional y operativa sin caer en reduccionismos? Responder estas preguntas implica ir más allá de la exposición de cada teoría por separado para construir un entramado de relaciones que revele una estructura subyacente no evidente en una lectura superficial.

Este esfuerzo explicativo se materializa en el hallazgo central de la investigación: la complementariedad crítica entre las teorías, que muestra cómo las fortalezas de cada una suplen las limitaciones de las otras, y cómo de esta sinergia emerge un marco conceptual más robusto y holístico. En conjunto, estas tres caracterizaciones se refuerzan mutuamente: el carácter teórico proporciona el material sobre el cual trabajar; el alcance exploratorio justifica la novedad de la propuesta; y el nivel explicativo orienta la búsqueda hacia las relaciones profundas entre las teorías.

Por ser un estudio teórico sin recolección de datos empíricos primarios, se fundamentó en el análisis crítico de textos y fuentes secundarias, empleando la Hermenéutica como sistema metodológico para la comprensión textual profunda y el Análisis - Síntesis para desestructurar y examinar críticamente los modelos teóricos base

(tricerebral y organizaciones inteligentes) e integrar sus componentes en un marco conceptual unificado.

La aplicación del círculo hermenéutico en esta investigación constituyó el eje metodológico fundamental para abordar las obras pertenecientes a De Gregori, Senge y Morin, no como textos aislados sino como un corpus interrelacionado que debía ser comprendido en su profundidad y en sus conexiones mutuas. El procedimiento concreto se inició con una fase de lectura exhaustiva de las tres obras principales, así como de la literatura complementaria, que permitió una primera familiarización con los conceptos fundamentales, el lenguaje propio de cada autor y las estructuras argumentativas de cada texto. Esta lectura inicial estuvo guiada por preguntas orientadoras derivadas del propósito de investigación: ¿qué dice cada autor sobre la inteligencia?, ¿cómo conciben el aprendizaje?, ¿qué papel otorgan a la emoción y a la acción en sus respectivos marcos teóricos?

A partir de esta primera aproximación, se desplegó el momento de la precomprensión, donde el investigador explicitó sus propios horizontes interpretativos, sus conocimientos previos sobre gerencia, neurociencias y teoría organizacional, así como sus supuestos y expectativas iniciales acerca de las posibles relaciones entre las teorías. Este ejercicio de explicitación, documentado en un cuaderno reflexivo, permitió tomar conciencia para abordar los textos, estableciendo una base desde la cual iniciar el diálogo interpretativo, pero también advirtiendo sobre posibles sesgos que requerirían vigilancia constante.

La fase de interpretación sistemática implicó un trabajo minucioso de inmersión en cada texto por separado, con la mirada puesta en las posibles conexiones con los otros autores. Se implementó un sistema de etiquetado conceptual que permitió identificar y extraer unidades de significado clave relacionadas con dimensiones como la inteligencia analítica, la emocional, la operativa, el aprendizaje organizacional, los modelos mentales, la complejidad, la dialógica y la auto organización. Cada etiqueta fue acompañada de citas textuales y de notas interpretativas preliminares que registraban las primeras hipótesis sobre cómo ese concepto podría relacionarse con los de los otros autores.

El momento central del círculo hermenéutico lo constituyó el movimiento de reinterpretación constante, que implicaba regresar una

y otra vez a los textos después de cada avance interpretativo, contrastando las comprensiones alcanzadas con nuevas lecturas que permitían afinar, corregir o ampliar las interpretaciones iniciales. Este movimiento no fue lineal sino circular y espiral: cada nueva comprensión de un concepto en De Gregori guiando aspectos no percibidos antes en Senge, y cada avance en la comprensión de Morin permitía replantear las relaciones establecidas entre los dos primeros.

La profundidad interpretativa se aseguró mediante mecanismos concurrentes, en primer lugar, la saturación interpretativa, entendida como el punto en que las sucesivas lecturas y reinterpretaciones ya no aportaban nuevas comprensiones sino que confirmaban y enriquecían las ya alcanzadas; en segundo lugar el contraste permanente entre las partes y el todo, característico del círculo hermenéutico: cada concepto fue comprendido en relación con la obra del autor a la que pertenecía, y cada obra en relación con el corpus completo, evitando así interpretaciones aisladas o descontextualizadas.

En tercer lugar, la triangulación teórica actuó como mecanismo de validación interpretativa, exigiendo que las comprensiones alcanzadas fueran consistentes no solo con un texto, sino con los tres autores simultáneamente, y que explicaran no solo las convergencias sino también las tensiones y aparentes contradicciones. Finalmente, la reflexividad permanente, documentada a lo largo de todo el proceso, permitió monitorear cómo las propias preconcepciones del investigador influían en las interpretaciones y ajustar el rumbo cuando era necesario, garantizando así que la comprensión alcanzada emergiera genuinamente del diálogo con los textos y no de la imposición de categorías preestablecidas.

Este proceso hermenéutico, rigurosamente aplicado, fue el que permitió develar la complementariedad crítica entre las tres teorías como hallazgo central de la investigación, una comprensión que no estaba explícitamente contenida en ninguna de las obras por separado, sino que emergió de su puesta en diálogo sistemático y profundo. Para garantizar la sistematicidad y rigor del proceso investigativo, el estudio se estructuró en cinco fases metodológicas claramente diferenciadas pero interconectadas, cada una con propósitos específicos y procedimientos definidos para avanzar progresivamente desde la selección de las fuentes hasta la construcción del modelo teórico.

La primera denominada fase preparatoria, tuvo como objetivo fundamental la delimitación del corpus teórico y la selección de las obras que serían sometidas a análisis. En esta etapa inicial se realizó una revisión exploratoria de la literatura disponible sobre neurociencias aplicadas a la gestión, organizaciones inteligentes y pensamiento complejo, identificando a Waldemar de Gregori, Peter Senge y Edgar Morin como los autores de referencia ineludible en cada uno de estos campos.

A partir de esta identificación, se aplicaron criterios explícitos de selección: pertinencia temática, que llevó a privilegiar obras que abordaran directamente los conceptos centrales del estudio; autoridad académica de los autores en sus respectivas disciplinas; y disponibilidad de ediciones críticas y confiables que garantizaran la calidad de las fuentes. Como resultado de esta fase, quedaron definidas como corpus principal las obras: *Capital Intelectual y Construcción Familiar-Escolar de los 3 Cerebros* escrita por Waldemar De Gregori, *La Quinta Disciplina* de Peter Senge, e *Introducción al Pensamiento Complejo* de Edgar Morin, complementadas con literatura secundaria pertinente para contextualizar y enriquecer el análisis.

La segunda fase, correspondiente a la fase descriptiva, consistente en una lectura exhaustiva y sistemática de las obras seleccionadas, orientada a identificar y extraer las unidades de significado relevantes para los propósitos de la investigación. Este proceso implicó sucesivas lecturas de inmersión en cada texto, primero de carácter global para aprehender la estructura y argumentación general de cada autor, y posteriormente lecturas focalizadas que permitieron detectar pasajes, conceptos y proposiciones clave.

Para organizar esta información, se implementó un sistema de etiquetado cromático conceptual emergente, es decir, las categorías no fueron impuestas desde marcos preestablecidos, sino que fueron surgiendo del propio material textual a medida que avanzaba la lectura. De este modo, se identificaron y etiquetaron unidades de significado relacionadas con inteligencia analítica, inteligencia emocional, inteligencia operativa, aprendizaje organizacional, pensamiento sistémico, modelos mentales, visión compartida, complejidad, dialógica y auto-organización, entre otras. Cada unidad de significado fue registrada junto con su localización textual y

acompañada de notas preliminares que capturaban las primeras impresiones interpretativas.

La tercera fase, o fase interpretativa, implicó la aplicación sistemática del círculo hermenéutico para alcanzar una comprensión profunda de cada teoría en sus propios términos y en sus relaciones implícitas. Este proceso se desarrolló mediante un movimiento circular y espiral que partió de la precomprensión inicial del investigador, explicitada en un cuaderno reflexivo, para luego adentrarse en el horizonte conceptual de cada autor, comprendiendo sus conceptos desde la totalidad de su obra y, simultáneamente, comprendiendo la obra desde sus conceptos particulares. Este movimiento no se limitó a una única dirección, sino que implicó un constante ir y venir entre las partes y el todo, entre cada texto y el corpus completo, entre las interpretaciones preliminares y nuevas lecturas que permitían afinarlas y profundizarlas. La profundidad interpretativa se aseguró mediante la saturación, entendida como el punto en que las sucesivas lecturas ya no aportaban nuevas comprensiones, sino que confirmaban y enriquecían las ya alcanzadas, y mediante la reflexividad constante que permitió monitorear la influencia de los supuestos investigados en el proceso interpretativo.

La cuarta fase, denominada fase de integración, tuvo como propósito central la triangulación de las tres teorías y la construcción del modelo GT-OI a partir de las comprensiones alcanzadas en las fases anteriores. En esta etapa se contrastaron sistemáticamente los postulados de Senge, De Gregori y Morin, identificando no solo las convergencias y complementariedades, sino también las tensiones y aparentes contradicciones entre ellos. La triangulación teórica se realizó mediante matrices comparativas que permitieron visualizar las relaciones entre conceptos equivalentes o afines procedentes de los diferentes autores, así como detectar los vacíos que cada teoría dejaba y que podían ser suplidos por las otras.

Fue precisamente en esta fase donde emergió el hallazgo central de la investigación: la existencia de una complementariedad crítica entre las tres teorías, donde el modelo tricerebral aportaba la base neurocognitiva, las organizaciones inteligentes proveían las metodologías de aprendizaje, y el pensamiento complejo ofrecía el marco filosófico integrador. Sobre la base de esta comprensión, se

procedió a formular los principios rectores del modelo GT-OI: integralidad tricerebral, complejidad y aprendizaje neuroadaptativo.

Finalmente, la quinta fase o fase de síntesis consistió en la redacción de los resultados, la discusión y las conclusiones de la investigación. En esta etapa, los hallazgos obtenidos en las fases anteriores fueron organizados y presentados de manera coherente, articulando la descripción del modelo GT-OI con su fundamentación en las teorías analizadas. La discusión se orientó a contrastar el modelo propuesto con la literatura existente en el campo de la gerencia y las neurociencias, identificando sus aportes originales y sus limitaciones. Las conclusiones sintetizaron las contribuciones fundamentales de la investigación y derivaron de ellas las recomendaciones para futuros estudios y para la práctica gerencial. Esta fase de síntesis no fue meramente expositiva, sino que implicó un esfuerzo adicional de integración y refinamiento conceptual para garantizar que el producto final reflejara coherentemente todo el proceso investigativo recorrido.

Técnicas de recolección, análisis y validación de la información

La técnica principal que orientó el proceso de investigación fue el análisis documental, entendido como un procedimiento sistemático de revisión, selección e interpretación de fuentes escritas que permitiera extraer de ellas los elementos conceptuales necesarios para la construcción del modelo propuesto. Este análisis no se limitó a una lectura superficial o a la recopilación acrítica de información, sino que implicó un abordaje metódico y riguroso de los textos fundamentales, sustentado en criterios de selección claramente definidos y en procedimientos analíticos que garantizaran la sistematicidad del proceso.

La selección de los documentos sometidos a análisis partió de la identificación de las tres obras capitales que constituirían el eje de la investigación: la Teoría Tricerebral de Waldemar de Gregori, la Teoría de las Organizaciones Inteligentes de Peter Senge y el Pensamiento Complejo de Edgar Morin. Para llegar a esta selección, se aplicaron criterios explícitos que aseguraran la pertinencia y calidad de las fuentes.

El primero de ellos fue la pertinencia temática, que llevó a

privilegiar aquellas obras que abordan directamente los conceptos centrales del estudio: inteligencia organizacional, aprendizaje colectivo, complejidad y sistemas adaptativos. En el caso de Waldemar De Gregori, se seleccionaron dos de sus obras “Capital Intelectual: Administración Sistémica. Manual de Juegos de Cooperación” y “Construcción Familiar-Escolar de los 3 Cerebros” por contener el desarrollo más completo del modelo tricerebral aplicado a contextos organizacionales y educativos.

De Senge se eligió “La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” por ser el texto fundacional de las organizaciones inteligentes y donde se despliegan con mayor detalle las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional. De Morin se seleccionó “Introducción al Pensamiento Complejo” por ofrecer una síntesis accesible pero rigurosa de los principios fundamentales de su filosofía.

El segundo criterio fue la autoridad académica de los autores en sus respectivos campos: De Gregori como pionero en la aplicación del modelo tricerebral a las ciencias sociales, Senge como autor de referencia ineludible en el estudio del aprendizaje organizacional y Morin como uno de los pensadores contemporáneos más influyentes en el campo de la complejidad. El tercer criterio consideró la disponibilidad y calidad de las ediciones, privilegiándose aquellas ediciones críticas, actualizadas y con traducciones reconocidas que garantizaran la fiabilidad de los textos analizados.

Una vez seleccionadas las fuentes principales, el análisis documental se desarrolló mediante un sistema de etiquetado cromático conceptual diseñado específicamente para este estudio. Este sistema implicó una primera lectura de inmersión en cada obra, seguida de sucesivas lecturas focalizadas en las que se identificaban y extraían unidades de significado relevantes para los propósitos de la investigación.

Cada unidad de significado recibió una etiqueta conceptual que permitía clasificarla y agruparla con otras unidades afines procedentes del mismo autor o de los diferentes autores. Las etiquetas no fueron impuestas desde categorías preestablecidas, sino que emergieron del propio material textual en un proceso dialéctico entre la teoría del investigador y los conceptos presentes en las obras. De este modo,

fueron cristalizando categorías como inteligencia analítica, inteligencia emocional, inteligencia operativa, aprendizaje organizacional, pensamiento sistémico, modelos mentales, visión compartida, complejidad, dialógica, auto-organización y otras que posteriormente resultarían centrales para la articulación del modelo GT-OI.

El sistema de etiquetado permitió no solo organizar sistemáticamente la información extraída, sino también establecer las primeras relaciones entre conceptos provenientes de diferentes autores, sentando las bases para la fase posterior de triangulación teórica. El procesamiento de los documentos no concluyó con la extracción y etiquetado, sino que se prolongó en un movimiento constante de retorno a los textos para verificar interpretaciones, profundizar en conceptos emergentes y contrastar las comprensiones alcanzadas con nuevas lecturas que permitieran afinar el análisis.

En atención a la triangulación teórica, fue el mecanismo central de validación conceptual, contrastando sistemáticamente los postulados de las tres fuentes para identificar convergencias y divergencias. Complementariamente, el principio de reflexividad impregnó todo el proceso, implicando una autoevaluación crítica constante por parte del investigador para monitorear posibles sesgos.

Resultados:

La complementariedad crítica como fundamento del modelo GT-OI

La aplicación del círculo hermenéutico y la triangulación teórica reveló un hallazgo central y estructurante: la existencia de una complementariedad crítica entre las teorías de Morin (1990), De Gregori (2002) y Senge (2010), que, al ser integradas, dan forma al Modelo de Gestión Tricerebral para Organizaciones Inteligentes (GT-OI). Esta complementariedad no es una mera suma de conceptos, sino una sinergia profunda donde las fortalezas de una teoría suplen las limitaciones de las otras, creando un marco conceptual más robusto y holístico. A continuación, se desglosa este hallazgo en sus componentes fundamentales.

La base neurocognitiva:

El análisis del texto de Waldemar de Gregori (2002) permitió identificar las tres dimensiones fundamentales de la inteligencia organizacional, ancladas en una metáfora neurocientífica:

Dimensión Analítica (Neocórtex - Cerebro Izquierdo): Asociada a la capacidad lógico-formal, el procesamiento estructurado de información, la evaluación crítica y la toma de decisiones racionales. Su correlato organizacional se observa en la planificación estratégica, la gestión del conocimiento y los sistemas de control.

Dimensión Emocional (Sistema Límbico - Cerebro Derecho): Relacionada con la regulación afectiva, la sintonía interpersonal, la construcción de climas organizacionales productivos y la gestión de conflictos. Constituye la esencia neurocognitiva del liderazgo.

Dimensión Operativa (Cerebro Reptiliano - Cerebro Central): Vinculada a la capacidad de respuesta ante situaciones disruptivas, la gestión táctica de crisis y la implementación de soluciones ágiles. Este sistema explica tanto la eficiencia operativa como las disfunciones organizacionales (ej., resistencia al cambio) cuando opera de manera desregulada.

La metodología del aprendizaje organizacional:

La exploración de la obra de Peter Senge (2010) reveló una profunda complementariedad con el modelo tricerebral. Las disciplinas de Senge encontraron un correlato neurocognitivo en el modelo de Gregori. el pensamiento sistémico emerge como la expansión de las capacidades analíticas individuales (G-Analítica) a un nivel colectivo, construyendo mapas mentales compartidos de la complejidad organizacional. Los modelos mentales actúan como una interfaz psicosocial donde convergen las dimensiones emocionales (G-Emocional) y racionales (G-Analítica). Se interpreta que los anclajes emocionales profundos (límbicos) y los patrones de acción automáticos (reptilianos) pueden generar resistencias al cambio, mientras que la reflexión consciente (neocortical) permite su transformación. La visión compartida se configura como un poderoso mecanismo integrador que moviliza simultáneamente los tres cerebros organizacionales proporcionando dirección estratégica (neocortical), significado, motivación emocional (límbico), y claridad para la acción operativa (reptiliano).

El marco filosófico para la complejidad:

El pensamiento complejo de Edgar Morin (1990) actuó como el articulador esencial para integrar las perspectivas anteriores sin caer en reduccionismos. Sus principios fundamentales enriquecieron el modelo. El principio de complejidad desafía la rigidez del análisis puramente lógico (G-Analítica) al reconocer la paradoja y la contradicción como elementos constitutivos de la realidad organizacional, algo que la lógica formal tiende a excluir.

El principio dialógico permite comprender la coexistencia de elementos aparentemente contradictorios como el orden y el desorden, o la razón y la emoción. Este principio resuena con la necesidad de integrar la flexibilidad emocional (G-Emocional) y los modelos mentales dinámicos (S-Modelos-Mentales) en la gestión.

El principio de autoorganización explica cómo pueden emerger patrones organizacionales novedosos de la interacción entre el caos y la estructura. Desde esta óptica, las organizaciones emergen como sistemas adaptativos complejos donde la inteligencia colectiva (S-Aprendizaje en Equipo) surge de las interacciones dinámicas y no lineales entre las tres dimensiones cerebrales.

Síntesis del hallazgo: el modelo GT-OI

La integración de estos tres aportes converge en el hallazgo principal: el Modelo de Gestión (GT-OI). De esta manera, el modelo postula que la efectividad organizacional sostenible no depende de una única dimensión, sino de la movilización consciente, proporcional y sinérgica de las tres inteligencias neurocognitivas. Se fundamenta en tres principios rectores:

1. Principio de Integralidad Neurotriádica: La gestión efectiva debe integrar la inteligencia analítica (planificar), la inteligencia emocional (conectar) y la inteligencia operativa (actuar).

2. Principio de Complejidad: Las organizaciones son sistemas vivos que deben equilibrar el orden (estructuras, planes) y el caos (incertidumbre, creatividad), siendo los tres cerebros los mediadores de esta dialógica.

3. Principio de Aprendizaje Neuroadaptativo: El aprendizaje organizacional es neuroadaptativo porque implica una

reconfiguración sináptica en los tres sistemas cerebrales que modifica estructuralmente la manera en que la organización procesa información, gestiona vínculos y ejecuta acciones. Lo verdaderamente neuroadaptativo es que el aprendizaje en cada dimensión desencadena y refuerza los otros en un bucle de retroalimentación positiva: la nueva comprensión analítica genera seguridad emocional para experimentar, la experiencia emocional positiva facilita la consolidación de nuevos hábitos operativos, y el éxito de la nueva conducta refuerza tanto los circuitos emocionales como los esquemas cognitivos, generando así un cambio organizacional profundo y estructural, no meramente coyuntural o superficial.

Discusión

De todo esto se desprende que el modelo GT-OI representa un avance significativo en el campo de la gestión al integrar, por primera vez de manera explícita y sistemática, los hallazgos de las neurociencias (a través del modelo tricerebral de Gregori), la teoría del aprendizaje organizacional (Senge) y la filosofía de la complejidad (Morin). El principal hallazgo de esta investigación, la complementariedad crítica entre estas teorías constituye el núcleo de su originalidad. Se confirma la hipótesis de partida: la teoría de Senge, robusta en sus metodologías, carece de una teoría de la mente subyacente, un vacío que es llenado por el modelo de Gregori. A su vez, Morin proporciona las herramientas conceptuales para evitar una integración mecánica o reduccionista, permitiendo que el modelo resultante sea flexible, dialógico y capaz de abrazar la paradoja.

Este modelo permite superar las limitaciones de los enfoques gerenciales tradicionales, como se menciona en la introducción, donde frecuentemente enfatizan aspectos parciales (lo racional, lo estructural o lo humano por separado). Mientras otros enfoques gerenciales suelen centrarse en facetas específicas como el desarrollo de competencias individuales o la conducción de procesos de cambio, el GT-OI ofrece un paraguas integrado. Por otra parte, en línea con autores como Braidot (2008), el modelo profundiza en la aplicación de las neurociencias al liderazgo, al proponer una arquitectura organizacional que refleja la estructura cerebral colectiva. Asimismo, se diferencia de otros modelos de inteligencia organizacional (Lozano & González Campo, 2014) pues propone una base neurocognitiva

específica y operacionalizable.

Las implicaciones de este hallazgo son profundas. A nivel teórico, el modelo GT-OI reconceptualiza la organización como un sistema vivo con una mente triádica, ofreciendo un nuevo lenguaje, un lente para diagnosticar problemas y diseñar intervenciones. A nivel práctico, sugiere la necesidad de transformar la formación gerencial, incorporando el desarrollo de "neurocompetencias" que permitan a los líderes gestionar conscientemente sus tres sistemas de inteligencia y fomentar su desarrollo en sus equipos. El diseño de políticas organizacionales también se beneficiaría, buscando un equilibrio transdisciplinar entre estructura (analítico), flexibilidad (emocional) y agilidad (operativo).

Resulta crucial reconocer que el modelo GT-OI es una construcción teórica, como tal, su principal limitación por ahora es la falta de validación empírica en los contextos organizacionales reales. Como consecuencia, la investigación futura deberá operacionalizar estos constructos y someterlos a prueba en el campo, para evaluar su poder explicativo y su utilidad práctica en la mejora del desempeño y adaptabilidad organizacional.

Para ejemplificar tales consideraciones del cómo opera el modelo de Gestión Triádico en la realidad organizacional, resulta útil visualizar una situación concreta donde las tres dimensiones de inteligencia se activan sinérgicamente: Una empresa de tecnología enfrenta el desafío de lanzar un producto disruptivo en un mercado saturado y altamente incierto. Si la organización operara bajo enfoques fragmentarios, probablemente el área de planificación diseñaría una estrategia racionalmente impecable pero fría, el equipo comercial ejecutaría el plan de manera mecánica y, ante las primeras objeciones de los clientes, sobrevendría la frustración y el conflicto interno. Sin embargo, bajo la lógica del modelo GT-OI, la dinámica se despliega de manera radicalmente distinta.

En primer término, la inteligencia analítica, correspondiente a la dimensión neocortical, se manifiesta en el trabajo del equipo directivo al realizar estudios de mercado, proyectar escenarios financieros y definir los indicadores clave de éxito. Se establece así el marco estratégico: lanzar el producto en el segundo trimestre con un precio de penetración orientado al segmento de jóvenes profesionales. Hasta

aquí, tenemos un plan sólido pero insuficiente. La inteligencia emocional, anclada en el sistema límbico, entra en juego cuando el liderazgo facilita espacios de diálogo donde los equipos de ventas, marketing e investigación y desarrollo pueden expresar sus inquietudes y aspiraciones. Lejos de limitarse a comunicar el plan, los líderes construyen una visión compartida que trasciende la mera meta comercial: "revolucionaremos la experiencia del usuario". Este ejercicio genera un clima organizacional de confianza y compromiso, donde el miedo ante la incertidumbre se transforma en motivación colectiva y la estrategia adquiere significado emocional.

Cuando el equipo comercial inicia las preventas, la inteligencia operativa, asociada al cerebro reptiliano, detecta una objeción recurrente: los clientes perciben el producto como muy potente, pero temen que su instalación sea compleja. En una organización tradicional, esta información podría ignorarse o perderse en los canales jerárquicos, pero bajo el modelo GT-OI ocurre lo contrario. Gracias al clima de seguridad psicológica previamente cultivado, el equipo se siente facultado para alzar la voz y activar la retroalimentación inmediata. La inteligencia operativa no se limita a ejecutar el guion de ventas, sino que aprende de la fricción con el mercado y desencadena una respuesta coordinada.

Es en este punto donde la complementariedad crítica entre las tres dimensiones alcanza su máxima expresión. La detección del problema por parte del nivel operativo se comunica ágilmente a las instancias analítica y emocional. En una reunión rápida, el equipo de marketing rediseña parcialmente la campaña para enfatizar la facilidad de uso del producto, mientras que el equipo de investigación y desarrollo crea un video tutorial viral de sesenta segundos que simplifica la demostración de la instalación. La inteligencia analítica flexibiliza la estrategia inicial sin abandonar sus objetivos fundamentales, la inteligencia emocional refuerza la motivación del equipo al evidenciar la capacidad colectiva de respuesta, y la inteligencia operativa ejecuta las soluciones con agilidad y precisión.

Este ciclo virtuoso encarna los tres principios rectores del modelo GT-OI. El principio de integralidad neurotriádica se verifica en la articulación armónica de la planificación estratégica, la conexión emocional y la acción adaptativa. El principio de complejidad se

manifiesta en la capacidad de la organización para navegar la tensión dialógica entre el orden del plan original y el desorden introducido por las objeciones del mercado, permitiendo que de esta interacción emerja una respuesta más inteligente. Finalmente, el principio de aprendizaje neuroadaptativo se materializa en los tres niveles simultáneamente: cognitivo, al reformular la estrategia de comunicación; emocional, al fortalecer la confianza colectiva a través de la respuesta exitosa; y conductual, al incorporar el tutorial como nueva práctica operativa.

De esta manera, la organización no solo resuelve un problema inmediato, sino que transforma la experiencia en aprendizaje incorporado, demostrando que la efectividad organizacional sostenible no depende del despliegue aislado de ninguna de las tres inteligencias, sino de su movilización consciente, equilibrada y sinérgica. El modelo de Waldemar De Gregori explica por qué estos tres modos de inteligencia son inherentes al sistema organizacional; las disciplinas de Senge muestran cómo orquestarlos a través de la visión compartida y el aprendizaje en equipo; y el pensamiento complejo de Morin proporciona el marco para comprender que este proceso no es lineal, sino dialógico y auto-organizativo, donde la inteligencia colectiva emerge precisamente de la interacción dinámica y no lineal entre las dimensiones analítica, emocional y operativa.

Conclusiones

Al generar una aproximación a un modelo de gestión neurotriádico para organizaciones inteligentes, la hermenéutica permitió develar una comprensión más profunda de las organizaciones, evidenciando que su efectividad no se reduce a un funcionamiento puramente racional, sino que depende de la interacción sinérgica de tres dimensiones neurocognitivas: la razón (analítica), la emoción (límbica) y la acción (reptiliana).

El hallazgo central de la complementariedad crítica entre De Gregori, Senge y Morin demuestra que es posible y necesario tender puentes entre disciplinas aparentemente dispares. Senge ofrece el qué y el cómo del aprendizaje organizacional; De Gregori proporciona el por qué neurocognitivo; y Morin aporta el marco filosófico para integrarlo todo en un todo complejo y no reduccionista. El modelo resultante, GT-OI, con sus principios de integralidad, complejidad y

aprendizaje neuroadaptativo, constituye un aporte original que sienta bases para una nueva generación de teorías y prácticas gerenciales, más acordes con los desafíos del siglo XXI.

Recomendaciones

A partir de estos hallazgos y conclusiones, se formulan las siguientes recomendaciones: Empezar estudios empíricos que validen el modelo GT-OI en diversos contextos organizacionales y culturales. Esto implicaría el diseño y aplicación de instrumentos (ej., cuestionarios, guías de observación) para evaluar el nivel de desarrollo de las tres inteligencias organizacionales y su correlación con indicadores de desempeño, innovación y adaptabilidad. Del mismo modo se sugiere explorar la adaptación y aplicación práctica de herramientas propuestas por W. de Gregori, como el Hológrafo Triádico y el Ciclo Cibernético de Transformación como mecanismo para diagnosticar y gestionar la complejidad organizacional desde la óptica del modelo GT-OI.

El Hológrafo Triádico, propuesto por Waldemar de Gregori, constituye el instrumento más pertinente para diagnosticar la proporcionalidad entre las tres inteligencias. Este dispositivo permite: Autoevaluación individual y colectiva: Los miembros de la organización pueden ubicarse en un espacio tridimensional que representa el desarrollo relativo de sus capacidades analíticas, emocionales y operativas. Visualización de perfiles: Genera representaciones gráficas que muestran el equilibrio o desequilibrio entre las dimensiones, identificando "sombras" o áreas subdesarrolladas. Diagnóstico organizacional: Al agregar múltiples autoevaluaciones, se obtiene un mapa del perfil neurocognitivo de equipos, áreas o de la organización completa. Seguimiento evolutivo: Permite aplicar el Ciclo Cibernético de Transformación, evaluando cambios en los perfiles después de intervenciones formativas o de gestión.

Como instrumentos complementarios se sugiere la observación estructurada mediante guías para identificar comportamientos asociados a cada dimensión en reuniones, proyectos y situaciones críticas, así como el análisis de artefactos organizacionales evaluando documentos (planes, actas, informes) para identificar predominancia de lenguajes y enfoques propios de cada inteligencia.

Para superar la limitación actual de falta de validación empírica, se propone investigación-acción participativa implementando el modelo GT-OI mediante metodologías participativas donde los propios actores organizacionales se apropien del diagnóstico de sus perfiles neurocognitivos. Diseñar e implementar intervenciones para equilibrar proporcionalmente las dimensiones. Evaluar colectivamente los resultados y ajustar las estrategias, en coherencia con el paradigma crítico-reflexivo que orienta la investigación.

Con relación a la formación y el desarrollo directivo, se propone incorporar los principios del modelo GT-OI en programas de formación gerencial y de desarrollo de liderazgo. El objetivo sería capacitar a los líderes en el reconocimiento y gestión consciente de sus propias inteligencias (Analítica, Emocional y Operativa) y en el fomento de estas capacidades en sus equipos, promoviendo un liderazgo más integral y adaptativo.

Agradecimientos

El autor expresa sinceros agradecimientos al Dr. Waldemar de Gregori, cuyas obras han sido la fuente de inspiración y fundamento del presente artículo.

Referencias

- Armas, F. A. (2025). *Gestión Tricerebral: Una Aproximación Ontoepistémica a las Organizaciones Inteligentes*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora]. Repositorio Institucional UNELLEZ.
- Arias, F. G. (2016). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Episteme.
- Braidot, N. P. (2008). *Neuromanagement: Cómo Utilizar a Pleno el Cerebro*. Granica.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica* (3a. ed.). Mc Graw Hill Interamericana.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. Grosset/Putnam.
- De Gregori, W. (2002a). *Capital Intelectual: Administración Sistémica. Manual de Juegos de Cooperación*. Mc Graw Hill.

- De Gregori, W. (2002b). *Construcción Familiar Escolar de los 3 Cerebros*. Kimpres LTDA.
- Drucker, P. F. (1991). *La Gerencia en los Tiempos Difíciles*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Martínez, M. (2013). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Trillas.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 1-12. Recuperado el 17 de febrero de 2026, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Pessoa, L. (2008). Sobre la relación entre emoción y cognición. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(2), 148-158. <https://doi.org/10.1038/nrn2317>
- Ricoy, C. (2006). Contribución Sobre los Paradigmas de Investigación. *Educação. Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2a. ed.). Granica.