

Estimulación cognitiva empresarial. Puntos de contacto entre la cognición directiva y cognición organizacional

Cognitive stimulation in business. Contact points between managerial cognition and organizational cognition

David Max Olivares Alvares

direccion@cidecuador.org

<https://orcid.org/0000-0002-6281-7951>

Centro de Investigación y Desarrollo

Guayaquil – Ecuador

Artículo recibido 06 de agosto de 2023 | Arbitrado 22 de agosto de 2023 | Aceptado 08 de noviembre de 2023 | Publicado 01 de enero de 2024

RESUMEN

Una de las problemáticas que centra la atención de la comunidad científica y en el contexto empresarial en la a importancia de la estimulación cognitiva en el mundo empresarial y la forma cómo se aplican los diversos enfoques teóricos cognitivos a la luz de un análisis argumentativo que como futuros administradores de empresa debemos tener al momento de estar al frente de las diversas organizaciones empresariales en la que nos desempeñemos. Por las particularidades la investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal, exploratorio y descriptivo. Para explicar el problema de estudio, se acudió a la investigación bibliográfica y de campo, se utilizó métodos teóricos, empíricos y estadísticos. En el resultado propuesto, se destaca la permanente actualización sobre la cognición directiva y cognición organizacional para vincularse a los diferentes factores que influyen desde las perspectivas de la empresa como la del factor humano.

Palabras claves: Cognición directiva; cognición organizacional; estimulación cognitiva; perspectiva empresarial; recursos humanos.

ABSTRACT

One of the problems that focuses the attention of the scientific community and in the business context is the importance of cognitive stimulation in the business world and the way in which the various cognitive theoretical approaches are applied in the light of an argumentative analysis that we as future business administrators must have when leading the various business organizations in which we work. Due to the particularities, the research corresponds to a non-experimental, cross-sectional, exploratory and descriptive design. To explain the problem of study, bibliographic and field research was used, theoretical, empirical and statistical methods were used. In the proposed result, the permanent update on managerial cognition and organizational cognition is highlighted to link to the different factors that influence from the perspectives of the company as well as the human factor.

Keywords: Managerial cognition; organizational cognition; cognitive stimulation; business perspective; human resources.

INTRODUCCIÓN

En una sociedad competitiva que requiere más emprendedores, las empresas son esenciales para la generación de profesionales con competencias cognitivas que afiancen capacidades para el diseño de emprendimientos innovadores. Las competencias han incursionado en escenarios distintos como el empresarial, económico y el educativo, convirtiéndose en objeto de continua discusión. Por ello, se requiere la construcción de contenidos educativos prácticos en las instituciones de educación superior para no solo formar a profesionales preparados para un trabajo, sino con la capacidad de generar emprendimientos que garanticen el desarrollo económico y social de una región.

Las capacidades cognitivas se consideran como actitudes para realizar tareas mentales de comprensión y razonamiento, siendo un factor clave de desarrollo profesional en el mercado laboral formal, que se relaciona con el nivel de los ingresos y su empleabilidad. En los países de América Latina y el Caribe, las competencias cognitivas se encuentra ligadas a ingresos elevados, al logro de un empleo formal y a una ocupación altamente cualificada.

La cognición implica conocimiento, acción y efecto de conocer. El conocer es definido, en su acepción de sentido común, como averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas (Diccionario de la Real Academia Española, 1992). Podemos precisar más esta definición con lo expresado por Gellatly (1997), quien afirma que la cognición se refiere a las actividades de conocer, es decir, recoger, organizar y utilizar el conocimiento.

En el campo de la dirección de empresas, la cognición se ha convertido en una de los principales vehículos para explicar la gestión del proceso estratégico. Las directrices cognoscitivas también han sido observadas y aplicadas en el ámbito interno de la empresa, como en la determinación de sus fortalezas y debilidades, en problemas concernientes con la formulación estratégica (Duhaimé y Schwenk, 1985; Schwenk, 1984), en la asignación de los recursos de la organización, en el proceso de información o en el aprendizaje estratégico (Walsh, 1995).

Es de destacar los últimos estudios sobre la influencia de predisposiciones cognoscitivas en el proceso de formulación estratégica (Das y Teng, 1999) en los que se desarrolla una aproximación contingente como explicación a la relación entre ambos, ya que se observa el predominio de unos tipos dependiendo del proceso estratégico en cuestión (Das y Teng, 1999). Así, por ejemplo, cuanto más racional sea el proceso, mayor será el conocimiento a priori de los objetivos y ello le permitirá al decisor focalizar sus esfuerzos en partes determinadas del entorno o del problema.

De igual forma, se puede predecir la importancia que tendrá la realización de sucesivos análisis longitudinales de la estimulación cognitiva empresarial que permitiría observar y analizar las diferencias en las percepciones que se pudieran destacar como consecuencia de la mayor experiencia o formación adquirida por los recursos humanos de la empresa, pudiendo determinar, por ejemplo, qué factores son los que provocan la reducción de la incertidumbre percibida; o como resultado de eventos inesperados que han tenido lugar y para los cuales no se habían tomado las suficientes medidas que minimicen su impacto.

Estas ideas, ante la caracterización subjetiva de la realidad, conllevan una mayor necesidad de integración y coordinación en la dirección de las organizaciones, ante el posible riesgo de una

visión parcial de la organización y de la tendencia a la elaboración de planes de contingencia departamentales independientes y en función de las percepciones de cada área, con la consecuente pérdida de sinergias y la posibilidad de aunar esfuerzos y criterios de cara a la gestión eficaz de la influencia del entorno y al logro de la ventaja competitiva sostenida que le permita acercarse al objetivo primario de toda organización, como es su supervivencia.

La sociedad actual, está obligando al individuo a prepararse a nivel tecnológico, social y psicológico que le permita enfrentarse a cambios, para poder cumplir con las exigencias y expectativas que se requieren dentro de una organización empresarial. Es innegable que estos planteamientos han tenido un vertiginoso desarrollo permitiendo la gestación de una gran cantidad de trabajos académicos; sin embargo, da la impresión que aún no han surgido respuestas definitivas sobre la temática, donde se han observado dificultades en su aplicación empírica y en la diversidad de metodologías empleadas.

En este orden de ideas, la investigación se plantea como objetivo central, analizar la estimulación cognitiva empresarial (ECE), intentando integrar conceptualmente los puntos de contacto entre la cognición directiva y cognición organizacional. Para ello, se realiza un análisis documental de contenido, lo cual implicó el uso de fuentes secundarias de información, que se ha traducido en una profusa exploración de artículos publicados en revistas indexadas, que abordan los tópicos de interés.

MÉTODO

El enfoque de este estudio atendiendo a su nivel de profundidad la investigación fue un diseño no experimental de alcance descriptivo correlacional donde se han administrado varias pruebas de estimulación motivacional a una muestra de 260 trabajadores de la referida unidad objeto de estudio. Los métodos del orden teórico: analítico-sintético, inductivo-deductivo y el análisis documental se emplea en la revisión bibliográfica sobre las inteligencias múltiples en el contexto de la formación profesional del estudiante universitario, y de orden empírico: observación participante, entrevistas grupales en su modalidad grupos de discusión.

Para este trabajo, se seleccionaron distintos métodos que nos permitieran da una explicación y deducción más certera y enfocada de la situación. En primera instancia se utilizará un método inductivo, partiendo de los datos particulares para llegar a las conclusiones generales; es decir, se partirá del impacto que ocasiona la estimulación cognitiva en los empleados y cómo esto repercute en las empresas. Luego, se buscará descomponer cada uno de los elementos influyentes para poder estudiar los conceptos individualmente. A partir del análisis realizado, intentaremos demostrar que mantener a los empleados satisfechos hace que se enfoquen mejor en el desarrollo de su trabajo; logrando así identificar la percepción de la dificultad y definiendo el problema.

Ante lo expuesto, se optó por llevar adelante una investigación de tipo descriptiva con el objetivo primordial de identificar y describir las características fundamentales de la importancia para el beneficio de la empresa de que los empleados estén motivados, pudiendo obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. Por último, nos centraremos en una investigación aplicada haciendo hincapié en determinar y aplicar soluciones a la falta de motivación cognitiva de los empleados que afectan al rendimiento de las organizaciones. Dicha investigación está basada en

los diferentes aportes teóricos recabados.

De esta forma, la estructura de esta investigación se centrará en la recolección de datos primarios utilizando el conocimiento teórico sumado a hechos reales, para que el análisis realizado se pueda aplicar en la realidad de las empresas. Es así que tendrá un carácter documental, basándose en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos, sitios online y una encuesta.

RESULTADOS

Evolución del concepto de cognición empresarial

Se cumplen ya cuatro décadas desde la publicación del trabajo de Schwenk (1984), que aborda el efecto de los heurísticos y sesgos cognitivos en el proceso de adopción de decisiones estratégicas, en el campo de la dirección de empresas. Esta evidencia ha recibido continuidad con el trabajo seminal de Hambrick y Mason (1984), sobre la Upper Echelon Theory, la cual destaca el papel central de las características demográficas de los equipos de alta dirección en la interpretación del entorno y en la capacidad adaptativa de la organización. Se intentaba explicar cómo la cognición individual (CEO) y el nivel de los equipos (TMT), influyen en las decisiones estratégicas bajo un determinado contexto organizacional. Luego, el mismo Schwenk (1995) extendía la investigación, aportando un modelo que integra la cognición y la toma de decisiones en la empresa.

En las últimas décadas, se ha forjado una pluralidad de contribuciones conceptuales y empíricas, sustentadas en su gran mayoría por puntos de vistas heterogéneos, que impiden cultivar una base robusta para futuras líneas de investigación relacionadas con concepto de cognición empresarial.

Podría afirmarse que los estudios analizados hasta el momento se han concentrado en dos líneas claramente diferenciadas, pero complementarias entre sí: (1) Fundamentada en los heurísticos cognitivos que afectan los procesos de decisión directiva en escenarios de complejidad; (2) Basada en modelos mentales, para adoptar decisiones de nivel estratégico. Ambas corrientes utilizan experimentos de laboratorio para desentrañar la cognición directiva y sus efectos sobre la empresa.

Considerando esta realidad, en el hogaño se requieren de directivos que valoren el concepto de cognición empresarial y lo prospecten con una mirada estratégica, y es en este escenario donde cobran extrema relevancia conceptos o modelos en el contexto empresarial, razón por la cual, se efectuó un acercamiento teórico-conceptual, con la idea de colocar en la “mesa discusión” este enfoque administrativo de las organizaciones. Al revisar la literatura sobre el concepto de cognición empresarial, se puede indicar que las múltiples interpretaciones sobre lo que es le restan claridad conceptual al tema; por lo tanto, la investigación debería orientar sus esfuerzos en la generación de una definición que permita hacer la diferencia entre el conocimiento directivo y organizacional. La cognición empresarial emerge como un componente específico de la empresa; se focaliza en la esfera cognitiva relacionada con la formulación, implementación y evaluación de estrategias empresariales.

Los estudios sobre procesos y estructuras cognitivas permiten hacer comparaciones a nivel de recursos organizacionales que no han sido examinados para explicar la heterogeneidad en el

desempeño institucional. Esta línea de trabajo podría llevarse a cabo al contar con casos de diferentes sectores organizacionales. En esta misma dirección, se podrían realizar acercamientos que conduzcan a desarrollar estudios conjuntos que incorporen las capacidades emocionales y cognitivas a nivel individual y colectivo para obtener, combinar y transformar los recursos disponibles de la firma, para la obtención de ventajas competitivas.

Bases conceptuales de la cognición directiva y organizacional

Los orígenes de la CDO se remontan a la década de los años 50 con las aportaciones originadas en diversas escuelas del ámbito organizacional (Powell et al., 2011); en ese sentido, se distingue la Escuela de Carnegie con los siguientes autores: Simon (1947), March y Simon (1958). Estos eruditos no concuerdan con la visión económica ortodoxa sostenida por la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada, argumentando que este enfoque no considera aspectos psicológicos de la conducta humana, para procesar y evaluar información en la adopción de decisiones para las organizaciones. Simon (1957) asume que el individuo goza de racionalidad limitada, a consecuencia de sus desventajas cognitivas y emocionales para comprender de manera total, un medio ambiente con características complejas, cambiantes y de incertidumbre a través del tiempo.

Posteriormente Tversky y Kahneman (1974), entrelazan la incertidumbre que rodea al entorno de las decisiones, y amplían la crítica sobre la racionalidad de la economía clásica, sugiriendo que los decisores emplean ciertas normas simplificadoras de selección y procesamiento de información que conducen a determinados sesgos de valoración y predicción. Se deja en evidencia las limitaciones cognitivas de los directivos, al momento de enfrentar o resolver situaciones complejas, producto de su incapacidad para percibir completamente el problema estratégico.

La CDO se ha generado bajo una diversidad de aportes conceptuales y empíricos (Hodgkinson et al., 2008; Narayanan et al., 2011), lo que se demuestra en la investigación realizada por Walsh (1995), identificando 77 definiciones en el ámbito de la dirección de empresas. Análogamente, no existe un marco conceptual claro ni una estructura del término generalmente aceptada, ya que la literatura existente sobre la materia es inconsistente y respaldada en su gran mayoría por enfoques multidisciplinarios, que se operacionalizan en diferentes niveles de análisis (Walsh, 1995), abarcando todo el rango de la actividad humana, desde la mentalidad de un directivo (Stubbart, 1989), pasando por representaciones a nivel grupal (TMT) (Porac et al., 1989), cubriendo también el interior de las industrias y los grupos estratégicos (Reger y Huff, 1993).

Autores como Hodgkinson y Sparrow, (2002); Porac y Thomas, (2002) y Narayanan et al., (2011), no definen explícitamente la CDO, a pesar de esto, se observa un cierto grado de consenso sobre la influencia de dos perspectivas en la conceptualización de esta disciplina: la primera de ellas, relaciona la cognición directiva con el procesamiento de información, basada principalmente en la racionalidad del estratega, en el análisis de los procesos mentales del responsable (CEO) y, en la interpretación de los problemas estratégicos; un segundo aspecto, de carácter constructivista, que estudia la cognición desde la acción colectiva de los individuos al momento de adoptar decisiones a nivel de organización y de industria.

Uno de los primeros acercamientos a la definición sobre cognición en los procesos estratégicos fue realizado por Schendel y Hofer (1979), quienes plantean un modelo estratégico,

con una serie de responsabilidades directivas encuadrados en los siguientes aspectos: formulación de metas (análisis del entorno); formulación, implementación y evaluación de las estrategias y, control estratégico. Una década más tarde, y presuntamente como una evolución de este concepto, Stubbart (1989) propone que la cognición puede ser vista como una acción intencionada, de representación mental y de razonamiento deductivo para la formación de estrategias. En consecuencia, la CE se concentra en una esfera cognitiva específica dentro del contexto más amplio de la CDO (Narayanan et al., 2011).

Porac y Thomas (2002), esbozan una relación entre las estructuras cognitivas y los procesos decisionales, referidos a la formación e implementación de estrategias, centrándose en las creencias gerenciales sobre el medio ambiente, la estrategia de negocio y la situación de la organización. Esta idea es muy similar, a la planteada por Powell et al., (2011) y la Strategic Management Society (SMS) en su división Behavioral Strategy, considerando que esta última definición, incorpora la conducta y la psicología social, dando un significado que permite encadenar la cognición individual y colectiva.

Además de lo anterior, algunos autores como Schwenk (1995); Porac et al., (1989); Porac y Thomas (1990); Walsh (1995); Hodgkinson (2001) y Hodgkinson y Sparrow (2002), mencionan que la CDO comprende el análisis psicológico del pensamiento gerencial, es decir, el uso de la mente para dar un significado al contexto estratégico y adoptar una decisión, que probablemente afectará el comportamiento de una empresa y la dinámica de un entorno competitivo.

Un enfoque central y unificador, que está presente en todas las aproximaciones conceptuales revisadas, sobre CDO, es la llamada perspectiva interpretativa que se focaliza en cómo los individuos descifran la información, cómo esas interpretaciones afectan a sus acciones, y cómo estas acciones generan resultados organizacionales y de mercado. Es decir, este paradigma permite examinar simultáneamente cuestiones a nivel micro (procesos socio-cognitivos individuales) y su nexos con ámbitos a nivel macro (organización y de mercado). Esta nueva mirada, descansa sobre la base de la psicología cognitiva y social (Daft y Weick, 1984; Walsh, 1995) que está comenzando a ser explorada para comprender mejor las decisiones y acciones organizativas. La principal contribución de este enfoque hacia la gestión estratégica, radica en el análisis de la empresa y su entorno, desde un foco intersubjetivo y subjetivo del mundo individual y grupal (Hodgkinson y Sparrow, 2002, p.316).

Esto muestra que las industrias y mercados son fenómenos de construcción social por medio de la interacción y aprendizaje de los individuos (Maitlis, 2005). Siguiendo con este argumento, el fundamento del por qué los directivos interpretan de manera diferente sus entornos, es simplemente porque el ambiente es un fenómeno interpretado y creado activamente por el perceptor. En esta concepción, los individuos crean su propia realidad en la que habitan (Weick, 1979). Es importante reconocer que el sensemaking (cómo se percibe y entiende el mundo que nos rodea; construcción de sentido); es mucho más que una interpretación y exploración de la realidad, a partir de ciertas estructuras cognitivas (Maitlis y Christianson, 2014; Sandberg y Tsoukas, 2015). La construcción de sentido incluye el diseño de un esquema propio, que permite y describe los procesos que conducen al desarrollo de marcos cognitivos a nivel individual y organizacional.

Estimulación cognitiva

La estimulación cognitiva se define como el conjunto de técnicas y estrategias que pretenden optimizar la eficacia del funcionamiento de las distintas capacidades y funciones cognitivas (percepción, atención, razonamiento, abstracción, memoria, lenguaje, procesos de orientación y praxias) mediante una serie de situaciones y actividades concretas que se estructuran en lo que se denominan “programas de entrenamiento cognitivo”. La EC no solamente se centra en la parte cognitiva, sino que aborda otros factores, tales como la afectividad, la esfera conductual, social, familiar y biológica, buscando intervenir sobre la persona adulta de forma integral (Ginarte-Arias, 2002).

El ser humano es un ser integral que requiere de la estimulación necesaria para aumentar sus potencialidades y así disminuir las deficiencias que presente. Así, los trabajadores requieren de estimulación, la cual le permita aumentar sus potencialidades y no permitir el avance de déficits (cognitivos, físicos u otros) que presenten. Menciona (Pascual et. al., 1998) que existen una serie de factores de riesgo que favorecen el deterioro cognitivo, el principal de ellos es la edad.

Estimulación cognitiva, son todas las distintas actividades que permiten estimular las capacidades cognitivas existentes con la finalidad de mejorar el funcionamiento cognitivo y disminuir la dependencia del adulto mayor. Es de resaltar que una de las principales funciones de la Estimulación cognitiva es trabajar las capacidades que aún se conservan en el adulto mayor y no las que ya ha perdido, logrando así evitar la frustración del adulto. Todo esto contribuye a una mejora global de la conducta y estado de ánimo como consecuencia de una mejora de autoeficacia y autoestima.

La Estimulación cognitiva se dirige de un modo más específico a mejorar el funcionamiento cognitivo de las personas con deterioro cognitivo o demencia, potenciando las capacidades y habilidades cognitivas todavía preservadas, así como enlenteciendo el proceso de deterioro. Es necesario destacar que esta terapia no se dirige a recuperar definitivamente o frenar procesos degenerativos, aspecto terapéutico hoy por hoy inalcanzable desde cualquier aproximación terapéutica. Esta disciplina tiene su base científica en el cuerpo de conocimientos que aportan la neuropsicología, la psicología cognitiva, así como las teorías y principios existentes sobre el aprendizaje y la motivación humana (Fernández-Prado, 2012).

El término cognición normal hace referencia a un momento inicial del *continuum cognitivo*, pero podría ser la antesala del deterioro cognitivo leve, y conducir en última instancia a la demencia. Se ha sugerido que pueden considerarse dos niveles cognitivos dentro de este rango de la cognición normal y que sus diferencias pueden ser debidas en parte a la reserva cognitiva que los adultos mayores han adquirido a lo largo de la vida a través del nivel educativo, la ocupación y la participación en actividades de estimulación cognitiva. Las intervenciones en este campo, dentro de las cuales se encuentra la estimulación cognitiva, producen beneficios cognitivos y psicológicos que ayudan a reducir la ansiedad y depresión en los adultos mayores y a retrasar el deterioro. Los programas de terapia ocupacional combinan estas intervenciones con actividades de ejercicio físico y de ocio. Se considera que el diseño de estas intervenciones debe ser adaptado al nivel cognitivo y ocupacional-laboral de los mayores y que se deben entrenar todas las áreas cognitivas.

Diversos estudios nacionales e internacionales han demostrado beneficios cognitivos significativos en el campo empresarial que pueden deberse en parte a la capacidad de reserva cognitiva. Otros estudios han analizado la transferencia de su programa sobre la esfera emocional

de los trabajadores y han investigado cómo influyen las variables sociodemográficas y clínicas neuropsiquiátricas sobre el mismo. La evidencia sugiere que el éxito de estos programas refleja que los cerebros de los adultos mayores sanos, son lo suficientemente plásticos como para poder responder a estas estrategias cognitivas; sin embargo, se ha identificado una brecha de conocimiento para definir cuáles son los métodos más beneficiosos para frenar el deterioro cognitivo.

La aproximación cognitiva al contexto empresarial

Intentando conjugar simultáneamente los procesos cognoscitivos y organizacionales junto con el benchmarking, se ha desarrollado la Teoría de los Puntos de Referencia Estratégicos (Bamberger y Fiegenbaum, 1996). Al demostrarse que los individuos utilizan referencias para evaluar sus elecciones, dependiendo su comportamiento y elección estratégica de la percepción de la situación de su empresa o unidad respecto al punto de referencia elegido (Kahneman y Tversky, 1979), se hace necesaria una integración de los citados a lo largo de la evolución de la teoría de la organización y dirección de empresas. De este modo el punto de referencia estratégico que sirve a la empresa como base del diagnóstico estratégico y fuente de información sobre su posicionamiento relativo se convierte en una matriz en cuyos ejes se sitúan tres dimensiones: interna, externa y temporal (Bamberger y Fiegenbaum, 1996), que encuadran las referencias más relevantes de cada una.

La implicación del proceso cognoscitivo radica en la inclusión en la matriz de las variables percibidas como realmente importantes y determinantes del comportamiento estratégico para el individuo encargado de hacer la evaluación. Se hace patente una vez más la capacidad simplificadora de las percepciones, ya que en la dimensión externa, por ejemplo, se incluirán los agentes del entorno específico ya que son percibidos como las principales fuentes de oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Además, la utilidad de estos puntos de referencia es el disponer de una brújula con la que comparar el rumbo de la empresa por medio de la percepción del directivo y obtener información del posicionamiento relativo de cada variable o dimensión analizada en relación con la que se establezca como punto de referencia, destacando así las posibles diferencias entre las percepciones de los individuos respecto a un mismo punto.

Con esto se deduce que a pesar de que puedan tener hipotéticamente un mismo punto de referencia dependerá de si perciben su situación superior o inferior al punto de referencia estratégico, para adoptar decisiones más conservadoras o arriesgadas respectivamente (Bamberger y Fiegenbaum, 1996). Esta aproximación nos ayudará a explicar por qué organizaciones en aparentemente idénticas situaciones adoptan comportamientos estratégicos completamente diferentes.

Dentro de esta línea de investigación aplicada, uno de los últimos trabajos en gran consonancia con la búsqueda y el logro de la ventaja competitiva, versa sobre el desarrollo de un modelo formal del negocio o un esquema de supervivencia, que parte de la identificación de las competencias distintivas y centrales de las organizaciones mediante la aplicación de los mapas causales.

La base conceptual de este estudio se centra en la definición del carácter distintivo de las competencias, es decir la medida de su diferenciación, y su fuente de procedencia. Según los

autores, este rasgo no procede de las características individuales de las competencias sino de la relación sinérgica entre ellas, ya que el "el todo es mayor que las partes", siendo la habilidad de unir estas competencias con las aspiraciones de la organización el modelo que se pretende desarrollar.

Relación de los procesos cognitivos y la organización del trabajo

En un estudio en el que relacionan rotación por turnos, fatiga y alteraciones cognitivas y motrices en un grupo de trabajadores, donde evaluaron memoria a largo y corto plazo, además de psicomotricidad, se identificó mayor índice de fatiga y alteraciones de memoria visual y psicomotricidad fina, comparado con trabajadores que no realizaban turnos. Concluyen que trabajar en un sistema de trabajo por turnos demanda mucho más esfuerzo y tiempo de recuperación, además genera alteraciones neuropsicológicas como la disminución de tiempos de reacción psicomotora, disminución en los tiempos de reacción a los estímulos visuales y auditivos, disminución de la eficiencia mental y concentración, además alteraciones en el comportamiento como irritabilidad, dolores de cabeza, mareos, ansiedad, disminución motivacional por el trabajo.

Es así como tales alteraciones a la salud pueden conllevar a trastornos de la atención, trastornos del lenguaje (afasias), trastornos sensoriales (visuales, auditivos, propioceptivos), trastornos emocionales (depresión, hiperactividad o fase maníaca) (Sauter et al., 2000). Sin embargo, como algunos trabajadores pueden encontrarse más afectados por los efectos negativos, otros pueden adaptarse con más facilidad a estos cambios organizacionales (Baron, 2019). Estos hallazgos tienen una relevancia organizacional dentro de las empresas, ya que los perfiles de cargo se deberían ajustar a las capacidades intelectuales y emocionales de los trabajadores que las ejecutarán.

De esta manera, la importancia de definir entornos favorables y propicios impacta positivamente en la disminución de la tensión laboral como el estrés negativo para la salud física y mental de los individuos. El control de trabajo que tengan los sujetos en relación con las demandas de las tareas, carga de trabajo, ritmo de trabajo, pero también limitaciones de la organización, pueden ser estresores psicológicos que ponen a prueba constantemente las habilidades intelectuales y la capacidad de toma de decisiones. Por tanto, en el buen sentido debe haber factores estresores para motivar el comportamiento de los individuos dirigido a la superación de obstáculos o barreras; cambiando la percepción del trabajo como algo generador de aprendizajes y de modos operatorios los cuales es posible que, si tienen éxito, se colectivizan para facilitar la ejecución de las tareas del grupo de trabajo (Falzon, 2005).

Otros estudios afirman que el diseño del trabajo puede acelerar el desarrollo cognitivo de los trabajadores, en la medida que se diseñe para mejorar su participación y autonomía. Es así, la complejidad del trabajo, autonomía, retroalimentación y demandas psicosociales afectan los procesos cognitivos a corto y mediano plazo. También los aspectos relacionales del diseño del trabajo como apoyo social, motivan a los trabajadores a aprender. En síntesis, la importancia del diseño de la organización desde una óptica cognitiva promovería la salud cognitiva, siendo el trabajo bien diseñado, un protector cognitivo, vinculando principalmente al aprendizaje como resultado positivo para el desarrollo personal y de la organización del trabajo (Parker et al., 2021).

La carga mental tiene un impacto en el bienestar de los trabajadores, este impacto está relacionado directamente con la organización, el contenido del trabajo y la relación de la tarea, lo

que afecta la salud y el desempeño de los trabajadores. Es así como, el relacionamiento genera estrés o tensión, puede afectar procesos cognitivos como la atención, la memoria de trabajo, la resolución de problemas y creatividad (Porac y Thomas, 2015). A largo plazo, los trabajos de baja autonomía y alta demanda; generan aumento del estrés, resultando en enfermedades cardiovasculares, donde el debilitamiento del sistema cardiovascular estaría relacionado con la dificultad en la atención, menor desempeño del funcionamiento cognitivo y aprendizaje (Kuper y Marmot, 2003). Por lo tanto, los diseños que inhiben la flexibilidad y el comportamiento de los trabajadores podrían tener resultados improductivos en detrimento de la seguridad (Elix y Naikar, 2021).

En cuanto a los resultados después de haber aplicado los instrumentos diseñados para este estudio, en la dinámica del trabajo a través de la observación al proceso empresarial, las estrategias más utilizadas en la muestra seleccionada, se encontraron las relacionadas con el componente valoración de consecución y generación de expectativas positivas para la estimulación cognitiva (52,6%), y el componente estimulación de la memoria (42,3 %). Se corroboró la necesidad del desarrollo y perfeccionamiento de un mayor número de estrategias cognitivas. Se favorecieron aquellas que propiciaban una estimulación directa a la memoria y el pensamiento (creatividad).

En resumen, podemos plantear que el enfoque estratégico que se propone tiene en cuenta que la estimulación cognitiva condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales de la empresa se caracteriza por ser multidireccional que opera a través de los componentes del proceso de comunicación y las relaciones que se establecen entre el capital humano.

DISCUSIÓN

En la revisión realizada se identificaron aspectos conceptuales que justifican la teoría referente a la estimulación cognitiva y su trascendencia en el ámbito empresarial, la cual está generando una transformación de las mismas.

Uno de los efectos positivos que tiene la estimulación cognitiva sobre el cerebro del trabajador es inducir la plasticidad cerebral. El cerebro, cuando se entrena mediante una estimulación apropiada y constante, a partir de la práctica y la repetición sistematizada, es susceptible de modificar su estructura y su funcionamiento bajo condiciones apropiadas. Si dichas condiciones se producen, aumenta el número de conexiones entre las neuronas, y eso se manifiesta en una mayor y mejor adaptación del individuo al medio (Fernández-Prado, 2012).

La estimulación cognitiva reglada induce la angiogénesis y la generación de neurotrofinas que favorecen la supervivencia de las neuronas. Estas proteínas son capaces de unirse a receptores de determinadas células para estimular su supervivencia, crecimiento o diferenciación (Alves et al., 2016).

Señalan López y Ariño (2002) que la mejoría del estado de ánimo durante el trabajo probablemente aumente la flexibilidad de los esquemas mentales y mejore ciertas áreas cognitivas asociadas a la ejecución de las actividades laborales y actividades instrumentales de la misma.

Alfaro y Castro (2002) señalan que el empleado con algún deterioro cognitivo puede beneficiarse de estimulación cognitiva, siendo evidente como primer resultado una mejora en la calidad de vida. Pretendiéndose que la estimulación cognitiva estimule las áreas en las que

presentan déficit, favoreciendo a que el deterioro sea menos significativo o ya sea reforzar otras áreas cognitivas donde no presenta dificultad, y así, recompensar la deficiencia en el área afectada; sin embargo, es criterio del autor de esta investigación que, el éxito del rendimiento productivo dependerá de cómo la motivación cognitiva del trabajador ponga en juego, desde la actitud positiva, consciente y voluntaria, sus capacidades y recursos al servicio de de la producción. La primera condición para lograr una eficaz producción es querer hacer con calidad (motivaciones intrínsecas); la voluntad de hacer más importante que las propias actitudes de los agentes que intervienen en este proceso.

En relación con el enfoque estratégico para la estimulación cognitiva, se concuerda con los estudios realizados por Eggers y Kaplan (2013) quienes obtuvieron resultados similares a los de esta investigación. El manejo de las estrategias cognitivas para el contexto empresarial, se puede utilizar como base para extender la investigación y presentar un modelo que integre aspectos individuales y colectivos en los procesos decisionales de la empresa. De igual modo, es necesario considerar las capacidades cognitivas de un directivo las cuales pueden explicar la heterogeneidad en el desempeño de las empresas y servir de base para las siguientes tres actividades: (1) identificación y evaluación de una oportunidad (sensing); (2) movilización de recursos y generación de valor (seizing) y, (3) renovación continua (reconfiguring). Sin embargo, esto no significa que las estrategias cognitivas, no están comprometidas con el contenido de actuación, aunque favorecen el compromiso con las tareas y ayudan a evitar resultados desfavorables.

La incorporación y sistematización del término estimulación cognitiva en el objeto empresarial responde a la necesidad de hacer explícito el lugar que la formación y desarrollo de la cognición en la dinámica laboral. La estimulación cognitiva se inserta en la comprensión más amplia de cómo los individuos y grupos dentro de una organización interpretan la información, toman decisiones y desarrollan estrategias para abordar problemas y oportunidades.

La relación entre la cognición directiva y cognición organizacional destaca la importancia de entender tanto los procesos cognitivos individuales como los colectivos en el ámbito de la gestión estratégica. La estimulación cognitiva se convierte en un componente esencial para entender cómo los líderes y las organizaciones abordan los desafíos estratégicos, integrando la perspectiva cognitiva en la formulación y ejecución de estrategias empresariales.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este artículo, han revelado una notable diversidad de valoraciones y criterios sobre la estimulación cognitiva que impactan en la calidad productiva empresarial. Ella, al igual que la estimulación motivacional, tiene un nivel alto de jerarquía en el sistema de influencias psicológicas dirigido a los recursos humanos en el contexto empresarial.

Los estudios sobre procesos y estructuras cognitivas permiten hacer comparaciones a nivel de recursos organizacionales que no han sido examinados para explicar la heterogeneidad en el desempeño institucional. Esta línea de trabajo podría llevarse a cabo al contar con casos de diferentes sectores organizacionales.

Finalmente, es importante destacar que la estimulación cognitiva, como parte de un sistema de regulación psíquica más general, debe ser estudiada como sistema que reproduce funcionalmente, a escala particular, para promover estudios conjuntos que incorporen las

capacidades emocionales y cognitivas a nivel individual y colectivo para obtener, combinar y transformar los recursos disponibles de la firma, para la obtención de ventajas competitivas.

REFERENCIAS

- Alves, J., Cardoso, D. F. B., Paúl, C., Rodrigues, M. A., y Macedo, M. S. (2016). Efectos de la estimulación cognitiva sobre las personas mayores en el ámbito comunitario. *Enfermería Clínica*, 26(2), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.enfclin.2015.07.008>
- Alfaro, G., y Castro V. (2002). Grupo de estimulación cognitiva para el adulto mayor. San José, Universidad de Iberoamérica: Práctica Hospitalaria II, Maestría en Psicología Clínica, 2002. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Bamberger, P., y Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of management review*, 21(4), 926-958. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1996.9704071859>
- Baron, M. A. (2019). Calidad de sueño en trabajadores de una empresa manufacturera con trabajo por turnos. *Red de Investigación en Salud en el Trabajo*, 2(Especial 2), 48-50. <https://rist.zaragoza.unam.mx/index.php/rist/article/view/156>
- Daft, R. y Weick K (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9: 284-293. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- Das, T. y Teng, B. (1999) Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: an Integrative Perspective. *Journal of Management Studies*, vol. 36 (6), pp757-778. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00157>
- Duhaime, I. y Schwenk; L. (1985). Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making". *Academy of Management Review*, vol 10, n° 2: 287-295. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1985.4278207>
- Eggers J. y Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals* 7: 295-340. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.769318>
- Elix, B., y Naikar, N. (2021). Designing for Adaptation in Workers' Individual Behaviors and Collective Structures With Cognitive Work Analysis: Case Study of the Diagram of Work Organization Possibilities. *Human Factors*, 63(2), 274-295. <https://doi.org/10.1177/0018720819893510>
- Falzon, P. (2005). Ergonomics knowledge development and the design of enabling environments. *Humanizing and Work Environment*, 1-8. <https://www.docsity.com/pt/ergonomicsknowledge-development-and-the-design-of-enabling-environments/5458901>
- Fernández-Prado, S., Conlon, S., Mayán-Santos, J. M., & Gandoy-Crego, M. (2012). The influence of a cognitive stimulation program on the quality of life perception among the elderly. *Archives of gerontology and geriatrics*, 54(1), 181-184. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167494311000471>
- Ginarte-Arias, Y. (2002). Rehabilitación cognitiva. Aspectos teóricos y metodológicos. *Revista de neurología*, 34(9), 870-876. https://www.academia.edu/download/107989346/Rehabilitacion_cognitiva.pdf

- Hambrick, D., y Mason, P. (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9: 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hodgkinson, G., Sparrow, P. (2002). The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process. *Open University Press. Buckingham, RU.* 432 pp. <https://research.manchester.ac.uk/en/publications/the-competent-organization-a-psychological-analysis-of-the-strate>
- Hodgkinson, G. (2001). Cognitive processes in strategic management: Some emerging trends and future directions. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology. Sage Publications Ltd.* pp. 416-440.
- Hodgkinson, G., Langan-Fox, J., y Sadler-Smith, E. (2008) Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology* 99: 1-27. <https://doi.org/10.1348/000712607X216666>
- Kuper, H., y Marmot, M. (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57, 147-153. <https://doi.org/10.1136%2Fjech.57.2.147>
- López García, A., López Bueno, L., y Ariño Jordán, C. (2002). Nuevas alternativas en la rehabilitación de las personas mayores: Programas de rehabilitación psicofuncional en Centros de Día GERISER. *Revista Geriatrika*, 2002; 18(4): 18-21. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>
- March, J., y Simon, H. (1958) *Organizations*. Wiley. Nueva York, EE.UU. 304: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0028881>
- Maitlis, S. (2005) The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal* 48: 21-49. <https://doi.org/10.2307/20159639>
- Maitlis, S., y Christianson, M. (2014) Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals* 8: 57-125. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/19416520.2014.873177>
- Narayanan, V., Zane, L., Kemmerer, B. (2011) The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management* 37: 305-351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Pascual, G., Barlés, G., Laborda Soriano, A.A., y Loren Torres, L. (1998). Cognición- ocupación: Un binomio unido en la vejez. *Revista Geriatrika*, 14(3): 57-60.
- Porac J, y Thomas, H. (2015) Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review* 15: 224-40. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308155>
- Porac, J., Thomas, H., y Baden-Fuller, C. (1989) Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies* 26: 397-416. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00736.x>
- Parker, S., Ward, M., & Fisher, G. (2021). Can High-Quality jobs help workers learn new tricks? A multidisciplinary review of work design for cognition. *Academy of Management Annals*, 15(2), 406-454. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0057>

- Powell, T., Lovallo, D., y Fox, C. (2011) Behavioral strategy. *Strategic Management Journal* 32: 1369-1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Reger, R., y Huff, A. (1993) Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal* 14: 103-123. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140203>
- Sandberg, J., y Tsoukas, H. (2015) Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior* 1: S6-S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Sauter, S., Murphy, L., Hurrell J., y Levi, L. (2000). Factores psicosociales y de organización. *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. <https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organizaci%C3%B3n>
- Schendel, D., y Hofer, C. (1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Little, Brown & Boston, Co. Boston, EE.UU. 538 pp.
- Schwenk, C. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal* 5: 111-128. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050203>
- Schwenk, C. (1995). Strategic decision making. *Journal of management* 21: 471-493. <https://doi.org/10.1177/014920639502100304>
- Simon, H. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization. Macmillan. Nueva York, EE. UU. 384 pp.
- Simon H (1957) Models of man: Social and rational. Wiley. Nueva York. 287 pp.
- Stubbart, C. I. (1989) Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies* 26: 325-347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00732.x>
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: *Heuristics and biases*. *Science* 185: 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Walsh, J. (1995) Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science* 6: 280-321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>.
- Weick, K. (1979) The Social Psychology of Organizing. 2nd ed. Addison-Wesley, Reading, MA, EE. UU. 38: 628-652. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393339>