APUNTES SOBRE LA INNOVACIÓN COMO COSMOVISIÓN: UN ABORDAJE NEUROPSICOBIOLÓGICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dr. Ariel Mendieta

Agosto 2026

I. ¿Qué significa, en rigor, que una organización innove?

La palabra innovación se ha vuelto, en el discurso de gestión contemporáneo, tan omnipresente que corre el riesgo de vaciarse de contenido preciso. Basta con revisar los reportes anuales de casi cualquier corporación de escala global para hallar la palabra repetida decenas de veces, casi siempre sin que quede claro qué fenómeno concreto designa. La pregunta que este artículo formula, y que aspira a responder con cierto rigor, es más incómoda de lo que parece a primera vista: ¿qué distingue, en términos neuropsicobiológicos, a una organización que efectivamente innova de una organización que simplemente produce novedades? La distinción no es semántica ni retórica. Tiene consecuencias directas sobre qué se gestiona, cómo se lidera y qué condiciones organizacionales conviene construir; y, como se argumenta a lo largo de este texto, la respuesta no reside primordialmente en los procesos, sino en la biología del comportamiento humano en contexto organizacional.

El campo de la *neuropsicogestión*, entendido como el abordaje de la gestión de personas y organizaciones desde la evidencia neuropsicocientífica del comportamiento humano, ofrece un marco particularmente fértil para responder esta pregunta. Su premisa fundacional puede formularse con economía: el escenario biológico es profundamente condicionante, pero no determinante. Los seres humanos operan dentro de condicionamientos neurobiológicos, evolutivos y contextuales que pueden reconocer, comprender y, en la medida en que los comprenden, transformar. Aplicada a la cultura organizacional, esta premisa implica que la innovación no puede decretarse por vía normativa ni inducirse únicamente mediante incentivos: requiere condiciones

neuropsicobiológicas específicas, y es la construcción deliberada de esas condiciones, y no la proliferación de iniciativas etiquetadas como innovadoras, lo que distingue a una organización genuinamente innovadora de una organización meramente productiva.

Este artículo desarrolla dicho argumento en cinco movimientos progresivos. El primero establece la distinción conceptual entre novedad e innovación y entre conducta y comportamiento, categorías que la neuropsicogestión trata como no intercambiables. El segundo examina cómo el cerebro construye la realidad organizacional y cómo las ideas se transmiten culturalmente hasta convertirse en comportamiento colectivo. El tercero delimita con precisión el alcance y los límites del condicionamiento biológico sobre la conducta organizacional. El cuarto describe el escenario en el que las ideas innovadoras emergen, y el quinto examina las palancas de gestión que hacen posible sostener ese escenario en el tiempo. Un apartado final documenta, con la honestidad intelectual que el tema reclama, las zonas de debate no resuelto que atraviesan tanto la memética como la gestión del desempeño, antes de proponer una síntesis operativa que no pretende saldar esas discusiones, sino orientar la acción a pesar de ellas.

II. Novedad, innovación y la tríada conducta, comportamiento, cultura

La primera distinción que reclama precisión conceptual es la que separa novedad de innovación, dos términos que el lenguaje corporativo tiende a usar como sinónimos intercambiables, en detrimento de su capacidad explicativa. La novedad es un acontecimiento: un producto distinto, un proceso actualizado, una campaña inédita. Ocurre, se presenta, se lanza y se mide en el tiempo relativamente corto de un ciclo de producto. La innovación, en cambio, no es algo que una organización hace, sino algo que una organización es; deviene, más que un conjunto de acciones, una *cosmovisión* (entendida aquí como el conjunto de ideas y supuestos compartidos que determinan cómo un colectivo interpreta el mundo y actúa sobre él), un modo de pensar que antecede y organiza cualquier modo de hacer. Implica, en consecuencia, un cambio de paradigma en el sentido kuhniano

del término: no la adición de una función a lo que ya existe, sino la reescritura de la pregunta desde la que todo lo demás se deriva.

El caso histórico de la Western Union Telegraph Company, que en 1876 rechazó la propuesta de adquirir la patente del teléfono con el argumento de que su propio sistema telegráfico era eficiente, rentable y objeto de mejoras constantes, ilustra con nitidez esta distinción. La empresa incorporaba novedades de manera sostenida; no innovaba. Su problema no era la calidad de su gestión, que por lo demás era sofisticada para el estándar de la época, sino el paradigma desde el que gestionaba: optimizar lo existente en lugar de explorar lo posible. Ese mismo paradigma, cabe advertir, no es un error cognitivo aislado sino una tendencia estructural de cualquier organización que alcanza cierto grado de éxito, porque la optimización de lo conocido ofrece retornos más predecibles y medibles en el corto plazo que la exploración de lo desconocido.

Sostener esta distinción exige, a su vez, precisar una segunda categoría que la neuropsicogestión trata con especial cuidado terminológico: la diferencia entre *conducta* y *comportamiento*. La conducta es una capacidad evolutiva anclada en la biología primigenia del sistema nervioso, un recurso adaptativo compartido, en distinto grado, por buena parte de las especies dotadas de sistema nervioso central. El comportamiento, en cambio, es la acción específica de las personas después de procesar e interpretar el mundo; presupone mediación simbólica y subjetividad. La gestión organizacional que aspira a incidir en la innovación no puede limitarse a modificar la conducta, entendida como respuesta biológica genérica, porque su objeto propio es el comportamiento: la manera situada, interpretada y culturalmente mediada en que las personas actúan dentro de un contexto organizacional concreto.

Esta distinción conceptual permite formular la tríada que organiza el resto del argumento: idea, comportamiento y cultura. Una idea que encuentra condiciones fértiles de circulación se replica entre los miembros de una organización; al replicarse de manera

sostenida, orienta el comportamiento colectivo; y cuando ese comportamiento se sostiene en el tiempo, cristaliza en cultura. La cultura organizacional, bajo esta lectura, no es un enunciado normativo ni una declaración de valores impresa en un documento institucional: es la sedimentación observable de comportamientos repetidos, y esos comportamientos, a su vez, son la expresión de ideas que se han vuelto dominantes. Comprender cómo ocurre ese tránsito, de la idea al comportamiento y del comportamiento a la cultura, reclama examinar el mecanismo neuropsicobiológico que lo hace posible, cuestión que aborda el siguiente apartado.

III. La construcción neuropsicobiológica del comportamiento organizacional

La psicología evolucionista postula que la mente humana erige un sistema modular forjado por la selección natural para resolver los problemas adaptativos que enfrentaron los ancestros de la especie, y que la lógica de ese sistema modular condiciona, todavía hoy, buena parte del comportamiento humano en contextos radicalmente distintos de aquellos en los que evolucionó (Barkow, Cosmides y Tooby, 2021). El punto de partida neurocientífico que interesa a la gestión organizacional deviene, a la luz de ese marco, contraintuitivo para buena parte de los modelos de gestión vigentes: el cerebro humano no percibe la realidad de manera neutral ni la registra como quien copia un archivo. La construye. A partir de señales sensoriales incompletas, expectativas previas y experiencias acumuladas, elabora una simulación interna que funciona como hipótesis activa sobre lo que existe fuera de él; no hay, en sentido estricto, acceso directo al mundo, sino interpretación permanente. Esta condición tiene una implicación directa para la gestión organizacional: cada persona dentro de una organización habita una versión ligeramente distinta de esa organización, y esa diversidad de realidades construidas no constituye, como suele asumirse, un problema a corregir mediante mayor alineamiento discursivo, sino la materia prima misma sobre la que opera cualquier proceso genuino de innovación, siempre que la organización disponga de los mecanismos adecuados para activarla.

Steven Pinker, en un desarrollo paralelo dentro de la misma tradición de la psicología evolucionista, sostiene que la mente no opera como un procesador general indiferenciado, sino como un conjunto de módulos computacionales especializados, cada uno esculpido por presiones selectivas específicas para resolver problemas adaptativos particulares: reconocer rostros, inferir intenciones ajenas, evaluar relaciones de reciprocidad (Pinker, 2009). Esta arquitectura modular tiene una consecuencia que la gestión organizacional suele pasar por alto: no existe un módulo cerebral dedicado, sin más, a procesar hojas de cálculo trimestrales ni organigramas jerárquicos, de modo que buena parte de lo que una organización pide a sus integrantes exige reclutar, con esfuerzo cognitivo adicional considerable, módulos que evolucionaron para resolver problemas radicalmente distintos de los que plantea la vida corporativa contemporánea. Comprender esta discontinuidad entre el diseño ancestral de la mente y las demandas del entorno organizacional actual resulta indispensable para no atribuir a la pereza o a la falta de compromiso lo que, con frecuencia, es simplemente fricción cognitiva entre arquitecturas evolutivas antiguas y exigencias institucionales recientes.

La pregunta consecuente es cómo una idea, una vez generada por esta maquinaria interpretativa, se transmite entre los miembros de un colectivo hasta convertirse en comportamiento compartido. Richard Dawkins propuso, hacia mediados de la década de 1970, que las ideas se comportan de manera formalmente análoga a los genes: se replican, compiten entre sí, mutan y se heredan culturalmente (Dawkins, 2016). Acuñó para estas unidades de información cultural el término *meme*, del griego mimema, imitación, subrayando con esa elección etimológica que su mecanismo de transmisión es la imitación y no la instrucción explícita. Susan Blackmore amplió posteriormente esta formulación al sostener que la capacidad de imitar constituye, en un sentido evolutivo profundo, la base misma del aprendizaje humano (Blackmore, 2000); los seres humanos aprenden, en gran

medida, imitando, y esa capacidad imitativa es la que permite que una idea generada en un punto de una organización se propague sin que medie ningún mandato formal.

De esta dinámica se desprende una consecuencia práctica que la gestión tradicional suele pasar por alto: la cultura organizacional no se declara, se contagia. Si los memes dominantes en un entorno de trabajo son la eficiencia entendida como fin en sí mismo, el control exhaustivo y la aversión sistemática al error, esos memes orientarán el comportamiento con independencia de cuánto invierta la organización en declaraciones formales de valores. La *memética*, entendida en este sentido amplio como el estudio de la transmisión cultural por vía imitativa, ofrece así una explicación de por qué las culturas organizacionales resultan tan resistentes al cambio meramente discursivo; conviene, sin embargo, adelantar aquí que el estatuto científico preciso de la memética como marco explicativo es objeto de controversia genuina dentro de las ciencias de la evolución cultural, controversia que el apartado octavo de este artículo aborda sin rodeos.

El tercer elemento de esta arquitectura neuropsicobiológica es la cooperación a gran escala mediada por lenguaje simbólico. Yuval Harari sostiene que el Homo sapiens es la única especie capaz de cooperar de manera flexible con un número prácticamente ilimitado de desconocidos, y que esa capacidad depende de la habilidad exclusivamente humana para construir y compartir ficciones simbólicas: relatos, misiones, marcas, propósitos declarados (Harari, 2016). Las organizaciones son, bajo esta lectura, redes de cooperación sostenidas por relatos compartidos, y lo que efectivamente moviliza a miles de personas en una dirección común no es el organigrama formal, sino la historia que esas personas comparten sobre quiénes son y hacia dónde se dirigen. Cambiar la cultura de innovación de una organización equivale, en última instancia, a cambiar el relato desde el que esa organización se interpreta a sí misma; y ese cambio de relato, precisamente porque opera por vía memética y no normativa, exige tiempo, ejemplo sostenido y coherencia entre lo declarado y lo practicado, más que campañas de comunicación interna.

IV. Condicionamiento sin determinismo: los límites de la biología en la gestión

Si el comportamiento organizacional se explica, en la medida expuesta, por mecanismos biológicos de construcción de realidad y transmisión memética, cabe entonces una pregunta que reclama la máxima precisión conceptual disponible: ¿hasta qué punto ese comportamiento está determinado por la biología, y hasta qué punto admite márgenes genuinos de gestión y transformación? Robert Sapolsky, tras décadas dedicadas al estudio del comportamiento humano desde sus fundamentos biológicos, formula el problema en términos que conviene citar con precisión: los seres humanos pueden poseer libre albedrío completo sobre su comportamiento, pueden no poseerlo en absoluto, o pueden situarse en un punto intermedio entre ambos extremos (Sapolsky, 2018). La evidencia que Sapolsky acumula a lo largo de su obra inclina decididamente la balanza hacia ese punto intermedio, y hacia una posición filosófica próxima al *compatibilismo*: la idea de que el determinismo biológico convive, sin contradicción lógica insalvable, con márgenes reales, aunque acotados, de indeterminación y agencia.

Esta posición compatibilista permite formular con precisión la premisa fundacional de la neuropsicogestión enunciada en el primer apartado: el escenario biológico es profundamente condicionante, pero no determinante. Cuando una persona dentro de una organización resiste un cambio, abraza una idea nueva o se aferra obstinadamente a lo conocido, no está necesariamente ejerciendo una elección puramente racional y deliberada; está respondiendo, en alguna medida, a capas superpuestas de influencia biológica, histórica y cultural que operan por debajo del umbral de la deliberación consciente. Negar esa influencia sería ingenuo; pero inferir de ella que el comportamiento organizacional queda enteramente fuera del alcance de la gestión sería, igualmente, una extrapolación que la propia evidencia no sostiene. Como advierte Daniel Dennett en un pasaje que condensa con elegancia el argumento, la cuestión relevante no es si el mundo es o no

determinista, sino qué es efectivamente posible cambiar dentro de esa condición (Dennett, 2004).

Esta comprensión compatibilista tiene, además, una implicación directa sobre cómo una organización distribuye la responsabilidad por los resultados que obtiene. Si el comportamiento fuera enteramente determinado por la biología individual, exigir responsabilidad carecería de sentido; si fuera, en cambio, enteramente libre de todo condicionamiento, cualquier intervención sobre el contexto resultaría superflua, porque bastaría con exigir mayor voluntad. Ninguno de los dos extremos describe con precisión lo que ocurre dentro de una organización real. La responsabilidad razonable que cabe exigir a una persona no es la de superar, por pura determinación individual, condicionamientos biológicos y contextuales que exceden su control inmediato, sino la de participar activamente en la construcción de condiciones, propias y compartidas, que hagan más probable el comportamiento que la organización necesita. Esta distinción, lejos de diluir la exigencia, la redefine con mayor precisión: desplaza el foco desde la voluntad individual, un recurso escaso y biológicamente costoso, hacia el diseño deliberado del entorno, un recurso sobre el que la gestión sí ejerce un margen genuino de intervención.

La consecuencia de gestión que se desprende de esta precisión filosófica es de orden práctico y no meramente teórico: si el comportamiento organizacional es profundamente contextual, entonces gestionar la innovación equivale, en su núcleo, a gestionar contextos, y no a administrar directamente lo que las personas hacen. No se controla el comportamiento; se construyen las condiciones dentro de las cuales las personas, ejerciendo el margen de agencia que la biología condicionante les concede, tienden a comportarse de determinada manera. Esta reformulación tiene una implicancia estadística que conviene subrayar con un dato: la investigación de Gallup (2015) sobre los mandos medios estima que el manager inmediato explica, como mínimo, el setenta por ciento de la variación en el compromiso de un equipo; un hallazgo que resulta coherente

con la tesis compatibilista, en la medida en que sitúa la palanca de cambio efectiva no en la biología individual de cada colaborador, irreductible a la gestión, sino en las condiciones contextuales que el liderazgo próximo construye o descuida día a día.

V. La adyacencia posible como escenario de la innovación

Establecido que la innovación depende de condiciones antes que de decretos, resta precisar dónde residen las ideas capaces de sostener esa innovación y qué escenario favorece su emergencia. Vittorio Loreto, físico especializado en sistemas complejos y en la dinámica de la innovación, ha desarrollado junto con sus colaboradores uno de los marcos conceptuales más productivos disponibles hoy para responder esa pregunta: la noción de *adyacencia posible*, entendida como el conjunto de ideas que, en un momento dado, se encuentran exactamente un paso más allá del territorio ya explorado por un individuo o una organización (Loreto et al., 2026). Las ideas que integran la adyacencia posible no son remotas ni inaccesibles; se vuelven disponibles precisamente en la medida en que se expande el territorio previamente conocido, de modo que cada idea incorporada abre acceso a otras ideas que, antes de esa incorporación, no existían siquiera como posibilidad concebible. El horizonte de lo posible, formulan Loreto y sus colaboradores, se expande con cada nueva idea incorporada; la innovación no es entonces un salto al vacío, sino una expansión progresiva y acumulativa de ese horizonte.

Steven Johnson documenta, desde una perspectiva histórica que complementa el marco de Loreto, un patrón recurrente en el origen de las grandes ideas: rara vez emergen del aislamiento individual, sino de la colisión entre perspectivas provenientes de territorios disciplinares distintos (Johnson, 2011). El café londinense del siglo dieciocho, los laboratorios Bell hacia mediados del siglo veinte y los garajes de Silicon Valley en la década de 1970 comparten, más allá de sus diferencias evidentes de época y de escala, la misma condición estructural: espacios donde personas con formaciones heterogéneas quedaban expuestas a ideas ajenas a su campo habitual. La genialidad individual, sugiere Johnson,

resulta una explicación insuficiente frente a lo que en rigor opera como arquitectura del encuentro; y la pregunta relevante para cualquier organización que aspire a innovar no es si dispone de personas capaces, sino si esas personas capaces están efectivamente expuestas a ideas que amplíen su propia adyacencia posible.

Esa exposición reclama, a su vez, tolerancia hacia tres condiciones que la cultura corporativa suele tratar como disfunciones a eliminar: la incubación, la incertidumbre y el error. Adam Grant, tras estudiar a personas que generan cambios genuinos en sus respectivos campos, arriba a un hallazgo que desafía la intuición dominante en la gestión de proyectos: los innovadores más eficaces no son quienes actúan con mayor certeza, sino quienes toleran la incertidumbre el tiempo suficiente para que las ideas alcancen su maduración (Grant, 2017). La incubación, ese período durante el cual el cerebro procesa un problema por vías no conscientes y establece conexiones que el pensamiento lineal difícilmente alcanza, no equivale a inactividad; es, por el contrario, el tiempo que una idea requiere para encontrar su propia adyacencia posible. Del mismo modo, el error deja de leerse, bajo este marco, como un déficit organizacional a sancionar, para comprenderse como mecanismo de depuración: el modo en que un sistema aprende qué caminos no conducen adonde pretende llegar.

VI. La gestión de las condiciones: desempeño, propósito, complejidad y liderazgo

Si la innovación depende de exponer a las personas a ideas heterogéneas y de tolerar la incubación, la incertidumbre y el error, cabe entonces precisar qué palancas de gestión concreta hacen posible sostener esas condiciones en el tiempo, sin que se disuelvan bajo la primera presión de resultados de corto plazo. La primera de esas palancas exige distinguir con rigor entre gestión de la productividad y gestión del desempeño, dos orientaciones que, aunque suelen confundirse en el lenguaje corporativo, responden a lógicas distintas. La gestión de la productividad se pregunta qué hacen las personas: cuántas unidades producen, cuántos procesos completan, cuántos objetivos tangibles y

accionables alcanzan. La gestión del desempeño se formula una pregunta de naturaleza diferente: qué son las personas, cuál es su cosmovisión, qué valores orientan de manera estable su comportamiento con independencia del contexto inmediato. Esta segunda orientación reclama, a su vez, distinguir entre *objetivos* y *metas*: mientras los primeros son tangibles y se alcanzan, las segundas son intangibles y confieren dirección sin agotarse nunca en su cumplimiento, de modo que una organización que gestiona desempeño necesita metas que orienten, además de objetivos que se midan.

Los indicadores organizacionales cumplen, dentro de este esquema, una función de brújula y no de destino; permiten leer el estado de un proceso y corregir el rumbo cuando resulta necesario, pero de ningún modo constituyen el lugar hacia el que una organización debe dirigirse. Cuando las personas son evaluadas exclusivamente por indicadores, tienden a trabajar para los indicadores, lo cual no es equivalente a trabajar para el propósito que esos indicadores pretenden aproximar. Daniel Ariely ha documentado, con el rigor propio de la economía conductual experimental, que las personas no trabajan únicamente por compensación económica, sino fundamentalmente por sentido; y que cuando el trabajo pierde significado, el desempeño se deteriora de maneras que tardan en manifestarse en los reportes financieros convencionales (Ariely, 2010). La gestión del propósito individual deviene, bajo esta evidencia, gestión del desempeño colectivo, porque nadie explora voluntariamente la adyacencia posible de un trabajo que le resulta indiferente. El costo de esa indiferencia, estima Gallup (2026), ascendió en 2025 a cerca de diez billones de dólares en productividad perdida, equivalentes al nueve por ciento del producto interno bruto mundial, en un año en que apenas el veinte por ciento de la fuerza laboral mundial se mostró comprometida con su labor.

La segunda palanca atañe a la gestión de la complejidad organizacional sin incurrir en complicación innecesaria. Yves Morieux y Peter Tollman identifican con precisión el ciclo que paraliza a buena parte de las organizaciones contemporáneas: frente a la complejidad

creciente del entorno de negocio, la respuesta institucional habitual consiste en agregar más procesos, más controles y más reglas, generando con ello una complicación interna que erosiona exactamente la agilidad que se pretendía preservar (Morieux y Tollman, 2014). Su propuesta alternativa privilegia comprender lo que los miembros de una organización efectivamente hacen y por qué lo hacen, reforzar a quienes cumplen funciones de conexión entre áreas, y extender la sombra del futuro de modo que las personas perciban con claridad las consecuencias de su desempeño presente; ninguno de estos principios agrega un proceso nuevo, y todos apuntan, en cambio, a condiciones relacionales antes que procedimentales.

La tercera palanca, finalmente, compete al liderazgo. Itay Talgam propone una imagen que condensa con particular economía lo esencial del argumento: los grandes directores de orquesta no dan instrucciones detalladas a cada músico; crean condiciones para que la música emerja (Talgam, 2019). No controlan la ejecución; la inspiran, de modo que cada intérprete toca no como ejecutor mecánico de una partitura, sino como coautor de una experiencia colectiva. El liderazgo orientado a la innovación opera bajo esa misma lógica, y sus palancas específicas incluyen el propósito claramente comunicado, la tolerancia calculada al riesgo, la formación continua y la inclusión genuina de perspectivas diversas. Cuando el liderazgo efectivamente opera de este modo, ocurre algo que constituye, en sí mismo, un fenómeno de naturaleza memética: los comportamientos del líder se replican en el resto de la organización, porque la cultura no se declara desde la cúspide jerárquica, sino que se contagia desde el ejemplo cotidiano. En esa misma dirección, Gartner (2025) estima, según su modelo predictivo, que cuando los líderes convierten el cambio en una rutina, y no en un acontecimiento excepcional, las personas tienen tres veces más probabilidad de adoptarlo a tiempo y de manera saludable.

VII. Eficiencia, robustez y el estado de ánimo como condición neuropsicobiológica

Las cuatro palancas descritas en el apartado anterior comparten un supuesto que conviene hacer explícito antes de avanzar hacia la síntesis final: todas ellas requieren que la organización tolere, de manera sostenida, cierto grado de ineficiencia aparente en favor de una capacidad de largo plazo más valiosa. Margaret Heffernan formula esta tensión mediante una distinción particularmente productiva para el argumento que este artículo desarrolla: la eficiencia es la capacidad de ejecutar correctamente aquello que ya se sabe hacer, y constituye el músculo organizacional más desarrollado, porque sus frutos resultan medibles y predecibles en el corto plazo; la robustez, en cambio, es la capacidad de responder adecuadamente ante lo que no puede anticiparse, y suele ser el músculo más descuidado, porque sus frutos permanecen invisibles hasta el momento preciso en que se los necesita (Heffernan, 2020). Una organización eficiente puede optimizar con solvencia lo que ya existe; únicamente una organización robusta puede explorar aquello que todavía no existe, y la innovación genuina, en la medida en que implica necesariamente exploración de lo desconocido, reclama diversidad de perspectivas, tolerancia a la incertidumbre y capacidad de reconfiguración: en suma, robustez antes que eficiencia pura.

La construcción de robustez organizacional reclama, a su vez, atención a una variable que la gestión convencional tiende a subestimar por considerarla ajena al terreno estrictamente productivo: el estado de ánimo de las personas que integran la organización. Conviene, en este punto, precisar una distinción terminológica que la neuropsicogestión trata con especial cuidado: las *emociones* son reacciones biológicas a estímulos específicos, ni positivas ni negativas en sí mismas, sino meramente informativas sobre el entorno; el *estado de ánimo*, en cambio, es la contextualización de esa reacción emocional a lo largo del tiempo, y es precisamente el estado de ánimo, no la emoción puntual, la variable que impacta de manera sostenida sobre el desempeño y el bienestar organizacional. Las personas que experimentan estados de ánimo positivos en su entorno laboral acceden a un repertorio cognitivo más amplio, se muestran significativamente más

capaces de establecer conexiones entre ideas distantes, más resilientes ante el error y más dispuestas a explorar la adyacencia posible de su propio trabajo; no porque posean mayor talento, sino porque su cerebro, en ese estado particular, opera del modo para el cual la selección natural lo diseñó cuando la percepción de amenaza no lo domina.

Lev Vygotsky había advertido, ya a comienzos del siglo veinte, que el pensamiento humano no se desarrolla en el vacío biológico, sino mediado por herramientas culturales, y en particular por el lenguaje, que actúa como instrumento psicológico capaz de reorganizar la actividad mental misma (Vygotsky, s. f.). Trasladada al terreno organizacional, esta idea sugiere que el lenguaje que una organización efectivamente utiliza, los términos con los que nombra el error, el fracaso o la incertidumbre, no se limita a describir su cultura: la constituye activamente, porque media la manera en que sus integrantes piensan sobre esas mismas categorías. Una organización que nombra el error como falla a sancionar construye, por esa sola vía lingüística, un estado de ánimo distinto del que construye una organización que lo nombra como información a procesar; y ese estado de ánimo, según se ha establecido, condiciona de manera directa la disposición a explorar la adyacencia posible.

Estos elementos permiten trazar, finalmente, la progresión que integra el argumento completo de este artículo. Cuando una organización gestiona el desempeño, y no únicamente la productividad, construye personas alineadas con lo que esa organización necesita que sean; esas personas, expuestas de manera sistemática a ideas ajenas a su campo cotidiano, en un entorno que tolera la incubación, la incertidumbre y el error, y conducidas por un liderazgo que crea condiciones en lugar de controlar comportamientos, generan innovación efectiva. Y esa innovación, sostenida y acumulada a lo largo del tiempo, produce algo que trasciende la rentabilidad de un trimestre determinado: produce desarrollo, tanto de las personas como de la organización y del entorno más amplio en el que ambas existen. Desempeño, innovación y desarrollo no constituyen, bajo esta lectura,

tres metas independientes entre sí, sino tres momentos sucesivos de una misma trayectoria neuropsicobiológicamente fundamentada.

VIII. El estado del debate contemporáneo

La honestidad intelectual que este tipo de argumento reclama exige reconocer, sin atenuantes retóricos, que al menos dos de los pilares conceptuales sobre los que se sostiene el desarrollo precedente son objeto de discusión activa y no resuelta dentro de sus respectivos campos disciplinares. El primero atañe al estatuto científico de la memética. Aunque la analogía entre genes y memes propuesta por Dawkins (2016) posee un valor heurístico considerable, y aunque este artículo la emplea precisamente en ese sentido heurístico, cabe advertir que buena parte de la comunidad especializada en evolución cultural contemporánea ha optado por marcos alternativos, en particular la *Teoría de la Doble Herencia* (el marco que explica la evolución cultural como resultado de la interacción entre la herencia genética y la herencia cultural, y no como un sistema replicador autónomo) y los modelos de coevolución gen-cultura, que Alex Mesoudi sistematiza como programa de investigación más riguroso desde el punto de vista metodológico que la memética clásica (Mesoudi, 2011). La objeción más contundente contra la memética como marco causal proviene de la filosofía de la biología: Lorenzo Baravalle argumenta que la memética incurre en lo que la filosofía de la mente denomina un *problema de exclusión causal*, porque postula a los memes como entidades causalmente autónomas de sus sustratos biológicos, al tiempo que se declara comprometida con el principio naturalista de clausura causal física, dos compromisos que, sostenidos simultáneamente, generan una sobredeterminación causal insostenible (Baravalle, 2013). La conclusión razonable no es descartar la memética como recurso expositivo, útil para comunicar de manera accesible cómo circulan las ideas dentro de una organización, sino reconocer que su condición de teoría científica rigurosa permanece, cuando menos, en disputa.

El segundo frente de debate compete a la propia gestión del desempeño, distinción que este artículo ha defendido en el apartado sexto como superior a la gestión de la productividad. La evidencia disponible hasta el momento no permite dar por saldada esa superioridad. Kevin Murphy, en un artículo publicado en la revista Human Resource Management, sostiene una tesis considerablemente más escéptica: pese a su adopción organizacional prácticamente universal, existe escasa evidencia de que la gestión del desempeño, en sus formulaciones habituales, produzca efectivamente los resultados que promete, y dos de sus tres componentes más extendidos (el alineamiento de objetivos estratégicos en cascada y la retroalimentación informal frecuente) presentan fallas metodológicas de fondo que comprometen su eficacia (Murphy, 2026). Murphy no defiende, cabe subrayarlo, un regreso a la gestión de la productividad que este artículo ha criticado, sino un desplazamiento hacia prácticas de liderazgo genuinamente orientadas a facilitar y sostener el desempeño de las personas, en lugar de medirlo y administrarlo desde arriba; una conclusión que, en rigor, resulta menos distante del argumento aquí desarrollado de lo que su tono crítico inicial sugiere, pero que de todos modos obliga a matizar cualquier afirmación categórica sobre la eficacia comprobada de la gestión del desempeño tal como suele implementarse hoy en las organizaciones.

Reconocer ambas controversias no debilita el argumento central de este artículo; lo fortalece, en la medida en que evita presentar como ciencia asentada lo que, con mayor precisión, debe describirse como un programa de investigación productivo pero todavía incompleto. La memética conserva utilidad explicativa como metáfora estructurante de cómo circulan las ideas dentro de una cultura organizacional, incluso si su fundamentación causal última permanece disputada; y la distinción entre desempeño y productividad conserva valor orientador para la práctica de gestión, incluso si la evidencia sobre las prácticas concretas de gestión del desempeño reclama mayor escrutinio empírico del que habitualmente recibe.

IX. Síntesis operativa: gestionar condiciones, no controlar comportamientos

El recorrido de este artículo permite proponer una síntesis operativa, sin que ello implique fingir que las discusiones de fondo señaladas en el apartado precedente quedan resueltas. La innovación organizacional no es un conjunto de procesos ni una iniciativa con fecha de inicio y de cierre; es una cosmovisión que, cuando efectivamente se instala en una organización, transforma la manera en que sus integrantes interpretan el mundo y actúan sobre él. Esa transformación no puede decretarse desde la cúspide jerárquica, porque el comportamiento humano en contexto organizacional responde a mecanismos neuropsicobiológicos de construcción de realidad y transmisión cultural que operan, en buena medida, por debajo del umbral de la instrucción explícita; puede, en cambio, cultivarse mediante la construcción deliberada de condiciones: exposición sistemática a ideas heterogéneas, tolerancia genuina a la incubación, la incertidumbre y el error, gestión del propósito individual como motor del desempeño colectivo, liderazgo que crea condiciones en lugar de controlar comportamientos, y una inversión sostenida en el estado de ánimo de las personas, entendido no como beneficio accesorio sino como condición neuropsicobiológica de la capacidad innovadora.

El escenario biológico condiciona profundamente ese proceso; no lo determina. Ahí reside, en definitiva, el margen de gestión disponible, y también su límite: ninguna organización puede suprimir por decreto los condicionamientos evolutivos, culturales y contextuales que operan sobre el comportamiento de sus integrantes, pero toda organización dispuesta a comprender esos condicionamientos con precisión adquiere, en esa misma comprensión, la capacidad de construir las condiciones bajo las cuales la innovación deja de ser un acontecimiento excepcional y deviene, en cambio, un modo sostenido de ser organizacional.

Referencias

Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions.* Harper Perennial.

Baravalle, L. (2013). La venganza de Wilson: Una crítica a los enfoques seleccionistas analógicos de la evolución cultural. *Diánoia, 58*(70), 113–132.

Barkow, J., Cosmides, L., y Tooby, J. (2021). *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture.* Oxford University Press.

Blackmore, S. (2000). *The meme machine.* Oxford University Press.

Dawkins, R. (2016). *The selfish gene.* Oxford University Press.

Dennett, D. (2004). *La evolución de la libertad.* Paidós. (Obra original publicada en 2003)

Gallup. (2015). *State of the American manager: Analytics and advice for leaders*. Gallup Press.

Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Gartner. (2025, 8 de julio). *Gartner HR research finds just 32% of business leaders report achieving healthy change adoption by employees* [Comunicado de prensa]. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-08-gartner-hr-research-finds-just-32-percent-of-business-leaders-report-achieving-healthy-change-adoption-by-employees

Grant, A. (2017). *Originales: Cómo los inconformes mueven al mundo.* Paidós. (Obra original publicada en 2016)

Harari, Y. (2016). *Sapiens: De animales a dioses. Breve historia de la humanidad.* Debate. (Obra original publicada en 2011)

Heffernan, M. (2020). *Uncharted.* Avid Reader Press.

Johnson, S. (2011). *Where good ideas come from.* Riverhead Books.

Loreto, V., Servedio, V. D. P., y Tria, F. (2026). *The science of the new.* Oxford University Press.

Mesoudi, A. (2011). *Cultural evolution: How Darwinian theory can explain human culture and synthesize the social sciences.* University of Chicago Press.

Morieux, Y., y Tollman, P. (2014). *Six simple rules.* Harvard Business Review Press.

Murphy, K. R. (2026). The illusion of performance management. *Human Resource Management, 65*(1), 63–75.

Pinker, S. (2009). *How the mind works.* Norton.

Sapolsky, R. (2018). *Behave: The biology of humans at our best and worst.* Penguin Books.

Talgam, I. (2019). *El maestro ignorante.* Empresa Activa. (Obra original publicada en 2015)

Vygotsky, L. (s. f.). *Pensamiento y lenguaje.* Ediciones Quinto Sol.