



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES EJECUTIVAS
DEL CEREBRO, EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS
EMOCIONALES, EN LA GERENCIA DE PROACTIVOS EMPRESARIALES
90210, C.A., BAJO EL ENFOQUE DEL NEUROMANAGEMENT**

Autor: Lic. Florimar Noguera

Tutora: Msc. Marcos Chávez

San Diego, Julio de 2019



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES EJECUTIVAS
DEL CEREBRO, EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS
EMOCIONALES, EN LA GERENCIA DE PROACTIVOS EMPRESARIALES
90210, C.A., BAJO EL ENFOQUE DEL NEUROMANAGEMENT**

**Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de
Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**

Autor: Lic. Florimar Noguera

Tutora: Msc. Marcos Chávez

San Diego, Julio 2019



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, elaborado por la ciudadana Florimar Victoria Noguera Villegas, titular de la cédula de identidad N° 17.904.841, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es **“PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES EJECUTIVAS DEL CEREBRO, EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES, EN LA GERENCIA DE PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., BAJO EL ENFOQUE DEL NEUROMANAGEMENT”**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Msc. Marco Chávez

C.I. 8.105.124

San Diego, a los 30 días del mes de Julio del año 2019

Dedicado a

Mariangel, Paula y Jesús...ustedes mi musa y motor

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por darme la gracia y la bendición de vivir y de tener siempre excelentes oportunidades. Gracias mi morenita, mi virgen de Guadalupe, por iluminarme, escarcharme y guiarme siempre.

A mis padres María Paulina y Jesús (Chucho), mi madre por ser mi fortaleza, mi apoyo incondicional, la mujer que siempre está para mí en todo momento, por ti soy lo que soy ahora. Papi sé que desde el cielo estás disfrutando tanto este momento como yo, gracias mi viejito por tanto amor y enseñanzas, haces muchísima falta, seguro rebotas de orgullo.

A mis hijos Santiago y Mariangel, hijito querido desde el cielo sé que me ves y me cuidas. Hija de mi vida, gracias por ser mi compañera fiel en todas mis aventuras, te amo inmenso, eres el motor que me impulsa siempre hacia adelante.

A mis hermanos, Miguel (Negris) y Annys (Manita), gracias por ser mis padres, mis amigos, mis confidentes, mi apoyo, mi motivación, gracias por no dejarme desfallecer. A mi hermana Visaira, gracias manita por tanto amor y fidelidad, eres muy importante en mi vida.

Imposible no mencionarte, mi querida prima Francis, gracias por tu fiel apoyo en todo momento. A mi mejor amiga Keila Ruíz, simplemente gracias, hermana y compañera de batallas, eres el ángel que Dios me mando para que me cuidara.

No puedes faltar Fernando Medina, sin ti esto hubiese sido imposible, gracias por tus consejos, ayuda y apoyo incondicional, no solo en lo académico, gracias por ser ese life-coach que me guió, acompañó, enseñó y formo en este proceso.

Gracias Wilfredo Matheus por estar, por ayudarme, por acompañarme y ser ese bastón en momentos de flaqueza, es una bendición tenerte.

A todos, infinitas gracias.

	Página
ÍNDICE GENERAL	vi
INDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE GRÁFICOS	X
INDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
<u>INTRODUCCIÓN</u>	13
 SECCIONES O CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	15
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos de la Investigación.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Justificación de la Investigación.....	21
II MARCO TEÓRICO	23
Antecedentes de la Investigación.....	23
Bases Teóricas.....	28
Inteligencia Emocional.....	30
Las Neurociencias.....	34

¿Qué es el cerebro?.....	34
Los Lóbulos Cerebrales.....	37
El Cerebro Triuno.....	38
El Cerebro Ejecutivo.....	40
Neuroplasticidad y Neurogerencia.....	42
Neuromanagement.....	43
Competencias Emocionales.....	47
Bases Legales.....	54
Definición de Términos.....	61
III MARCO METODOLÓGICO.....	64
Tipo de la investigación.....	64
Diseño y nivel de la Investigación.....	64
Metodología.....	65
Fase I	65
Elaboración de diagnóstico.....	65
Población.....	66
Muestra.....	67
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
Test de los Senderos (TESEN).....	68

Cuestionario de Competencias Emocionales.....	69
Validez y Confiabilidad.....	70
Fase II. Determinación de la factibilidad de la propuesta.....	71
Fase III. Planificación y diseño del proyecto.....	71
Aspectos Administrativos. Recursos.....	71
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Diagnóstico de las funciones ejecutivas del cerebro y las competencias emocionales, presentes en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A.....	72
Análisis estadísticos de los resultados.....	72
Variable: Funciones Ejecutivas del Cerebro (TESEN).....	72
Variable: Competencias Emocionales (Cuestionario de Competencias Emocionales).....	78
V LA PROPUESTA	
Introducción	91
Justificación.....	92
Objetivos de la propuesta	92
Desarrollo de la Propuesta.....	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIA.....	101

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Página
1	Distribución por cargos	66
2	Muestra	67
3	Autoconocimiento	78
4	Autorregulación o autogestión	80
5	Motivación	82
6	Empatía	84
7	Habilidades sociales	86

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Página
1 Competencias emocionales de Daniel Goleman	47
2 Organigrama	66
3 Resultados TESEN Individuo 1	73
4 Resultados TESEN Individuo 2	74
5 Resultados TESEN Individuo 3	75
6 Resultados TESEN Individuo 4	75
7 Resultados TESEN Individuo 5	76
8 Resultados TESEN Individuo 6	77
9 Autoconocimiento	79
10 Autorregulación o autogestión	81
11 Motivación	83
12 Empatía	85
13 Habilidades sociales	87
14 Consideraciones Generales	89

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		Página
1	Modelo de Goleman Inteligencia Emocional	33
2	El sistema nervioso humano	36
3	El cerebro triuno	39
4	Cortex Prefrontal	41
5	Neuroplasticidad	43
6	Estructura del cerebro	45



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES EJECUTIVAS DEL CEREBRO, EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES, EN LA GERENCIA DE PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., BAJO EL ENFOQUE DEL NEUROMANAGEMENT

Autora: Lcda. Florimar Noguera
Tutora: Msc. Marco Chávez
Año: 2019

Hoy día se ha demostrado que las neurociencias estudian la estructura y funcionamiento del sistema nervioso humano y cómo sus diferentes elementos se relacionan entre sí e interactúan para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta. En el ámbito organizacional, la neurogerencia o neuromanagement, ha traído grandes avances para el gerente actual, diversas herramientas que permiten un mayor desenvolvimiento en las empresas. De esta manera el objetivo central del estudio fue establecer un plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del neuromanagement. Esta investigación estuvo enmarcada en la línea de investigación Planificación Estratégica de la UJAP y se sustentó en las bases teóricas de Goleman (1995), Goleman (2013) y Braidot (2013), para los temas de inteligencia emocional y las neurociencias. La metodología empleada es de tipo propuesta con una población de 6 trabajadores correspondientes a gerentes y directivos de la entidad de trabajo antes señalada. Con respecto a la validez de contenido se realizó la consulta de expertos y para la confiabilidad se aplicará la fórmula de Alfa Cronbach, además se utilizó un instrumento ya validado denominado Test de los Senderos. En conclusión, las características del modelo de gerencia parten del funcionamiento ejecutivo del cerebro, y las competencias emocionales, orientado a la mejor conducción y desarrollo de la gerencial, con miras al desarrollo de neuro-líderes.

Palabras Claves: neurociencias, neuromanagement, inteligencia emocional, competencias emocionales, funciones ejecutivas, cerebro

INTRODUCCIÓN

El mundo gerencial se encuentra en un proceso evolutivo, el cual avanza a pasos agigantados, gran parte de ese avance ha sido gracias a la tecnología y la ciencia. Diversos estudios han demostrado que, a través de las mediciones de los impulsos cerebrales y procesos emocionales, se puede tener el control sobre sí mismo, ya que en el cerebro, está la clave para el futuro. Lo anterior ha sido reforzado con la aparición de la neurociencia, la cual ha permitido que el gerente de hoy tenga una personalidad de triunfo, con capacidad de aprovechar las posibilidades del entorno, disfrutar de las oportunidades y enfrentar los conflictos, con una actitud positiva y feliz. Entendiendo, que las reacciones, conductas, comportamientos y personalidad del ser humano, está condicionada por los neurotransmisores químicos, y hormonas, incluso aquellas que desarrollan emociones positivas y sentimientos de placer tales como las endorfinas (mejor conexión y comunicación con los demás), dopamina (actitudes de logro, memoria, atención y resolución de problemas), oxitocina (actitud estimulante) y serotonina (bienestar y relajación, buen humor).

Es por ello, que las neurociencias, entre estas el neuromanagement, también conocida en español como neurogerencia, ha logrado llegar a la conducción y desarrollo de las organizaciones, logrando así el desempeño de líderes que son competentes emocionalmente, capaces de aumentar sus habilidades de liderazgo, creatividad, toma de decisiones, entre otros aspectos. No es un secreto que la globalización y diversos factores que inciden directamente en el desenvolvimiento de las empresas, se han convertido en un mal para los gerentes de hoy día. Sin embargo, las neurociencias han avanzado en encontrar la clave para el futuro de las personas, en consecuencia, de las organizaciones, mediante el estudio del cerebro, su funcionamiento y las reacciones que presenta de la mejor manera posible en la actualidad.

En tal sentido, cuando se habla de líderes competentes emocionalmente, es preciso mencionar al autor Daniel Goleman quien es uno de los investigadores más

importantes acerca de la inteligencia emocional, siendo uno de los aportes resaltantes la identificación y desarrollo de las competencias emocionales, las cuales se refieren a las capacidades que tiene una persona para identificar sus emociones y las de otros, es por ello que el estudio de la neurogerencia sumado a la inteligencia emocional, ha dado como resultado la creación de una poderosa herramienta en el ámbito gerencial.

Resulta beneficiosa la presente investigación en el campo de la neurociencia aplicada a la gerencia de la empresa PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., bajo el enfoque del neuromanagement en vista que existe un personal calificado que está en la búsqueda de nuevos enfoques en el campo gerencial.

La investigación estará estructurada de la siguiente manera el capítulo I se expone el planteamiento del problema, formulación, objetivos de la investigación general y específicos y justificación. En el capítulo II, se plantean los antecedentes y bases teóricas de la investigación, la operacionalización de las variables en estudio. Asimismo, en el capítulo III, se presenta el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, técnicas y los procedimientos de la investigación. De igual forma, en el capítulo IV se esboza los resultados y el análisis de la investigación y el capítulo V, la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En diversos países la importancia que se han dado a la neurociencias ha permitido la creación de nuevos conocimientos y tendencias sobre cómo funciona el cerebro, lo cual a su vez ha permitido su expansión a distintas actividades de los seres humanos. De ahí que, la neurociencia ha desarrollado estudios y numerosos avances para desarrollar las capacidades cerebrales, lo cual genera mejoras para su vida cotidiana, el ámbito profesional, académico, y la agilidad en el tema del control de las emociones y aspectos intelectuales, tales como razonar, tener mayor atención, autoconocimiento, toma de decisiones, desarrollo de la memoria, entre otras. Braidot (2013), citado anteriormente, la define en una primera aproximación como "...la ciencia que estudia la estructura y funcionamiento del sistema nervioso humano y cómo se relacionan sus diferentes elementos para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta"(p.51), por tal motivo es importante conocer cómo funciona el cerebro y de qué manera pueden ser desarrolladas las capacidades indispensables para liderar organizaciones, fundamental para la toma de decisiones y solución de problemas.

En el ámbito empresarial se considera el Neuromanagement, como la rama de la neurociencia más indicada para tratar aspectos económicos y administrativos a nivel empresarial, fue propuesta por primera vez por el profesor Qingguo Ma en el año 2006, director del Laboratorio Neuromanagement de la Universidad de Zhejiang. Siendo uno de sus principales precursores.

En la revista electrónica Alto Nivel (2010), hacen mención sobre Néstor Braidot, el cual considera que, la aplicación de la neurociencia a la gestión empresarial exige que los especialistas en neurociencia debatan sobre el mundo de los negocios y, a su vez, que los hombres de negocios reflexionen acerca del mundo de la neurociencia, inclusive dicha aplicación trae como consecuencia entre muchas otras cosas, un mejor clima de trabajo, promover la creatividad y motivar a

las personas que integran la organización, es decir, proporciona a las empresas herramientas para mejorar aspectos como la productividad, el liderazgo, el bienestar laboral, entre otros.

Gómez (2016), hace mención de cinco retos no convencionales que debe afrontar un gerente en la actualidad, los cuales tienen la particularidad de hacer más complejo el desarrollo de sus funciones, estos cinco retos son: en primer lugar el gerente no tiene el control sobre la empresa, está relacionado a las numerosas demandas y tantas prioridades que tiene en mente, que difícilmente puede cumplir con todas. En segundo lugar el ejercer el poder, en el caso de las órdenes a corto plazo es un instrumento eficaz, pero en el largo generan resentimientos y sobre todo la evasión de las responsabilidades propias.

En tercer lugar se encuentra la dificultad de saber lo que realmente ocurre en la empresa, este es uno de los retos más difíciles debido a que la realidad en las organizaciones es que muchas veces el gerente no se entera de muchas situaciones dentro de la misma. En el cuarto lugar está la comunicación, la mayoría de las veces los gerentes envían constantes mensajes que se interpretan permanentemente en la organización y se constituyen en fuentes de comportamientos. Por último y no menos importante, el gerente no es un superhombre, este es uno de los grandes problemas de comportamiento del gerente dentro de la organización, la arrogancia de que sus acciones serán mejores que las de sus predecesores.

En tal sentido, los retos antes señalados son competencias emocionales que ya se han mencionado en párrafos anteriores, tales como la falta de una comunicación efectiva con los empleados, la falta de memoria, la falta de conocimiento de las situaciones de la organización, la falta de autocontrol y autoconocimiento, falta de empatía, la falta de rapidez al procesar la información, esto aunado a los malos hábitos que pueden afectar las capacidades cerebrales, dormir poco, evitar la actividad física, el consumo de drogas y alcohol, mala alimentación, el estrés, la incapacidad para generar y organizar ideas, poco aprendizaje, carencia de planificación, creatividad y confusión a la hora de tomar decisiones, falta de administración y ejecución de tareas y actividades, falta de

control del comportamiento y actitudes, al igual que la organización y distribución del tiempo, tal como el Conejo Blanco del famoso best seller de Lewis Carroll “Alicia en el País de las Maravillas”.

Venezuela no escapa de esta realidad, de acuerdo al Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA (2016), describe al gerente venezolano como “un líder analítico y estructurado, participativo pero no muy sensible a las necesidades de los otros, negociador pero no persuasivo, capaz de generar lealtades pero no de inspirar a sus colaboradores” (p.62). Es decir, falta de empatía con otros, falta de persuasión a la hora de negociar y falta de motivación a su equipo, todas estas competencias emocionales por desarrollar.

Igualmente, IESA (2016) refiere “...en ambientes inestables y cambiantes, las organizaciones enfrentan retos de desempeño y supervivencia que requieren combinar al menos tres elementos: estrategia, liderazgo y compromiso”(p.62), por lo tanto el entorno en el cual se desenvuelve el gerente venezolano, además de lo antes mencionado, es de total incertidumbre, requiere de una capacidad de análisis del no solo de su propia persona, de sus colaboradores y del ambiente inestable en el que se encuentra el país actualmente, generando así falta de planeación (estrategia), el cómo transmitir de manera positiva al equipo (liderazgo) y el plan de acción (compromiso), siendo este el peor escenario para llevar a cabo las funciones gerenciales en Venezuela.

De este modo, el país se encuentra ante una reconocida crisis económica, política y social, donde el neuromanagement surge como una opción viable y científica para la conducción de las organizaciones. Los altos estándares económicos y sociales impactan psicológicamente sobre las personas y por tanto, a su vez, sobre los equipos de trabajo.

Es por ello, que se hace necesario en este contexto, que la gerencia en Venezuela indague nuevos procesos de gestión organizacional, donde se desarrolle la adaptabilidad, competencias, liderazgo, entre otros aspectos, que les permitan influir sobre su personal y propiciar entornos laborales positivos, donde

los escenarios sean propicios para tomar decisiones acertadas, guiadas hacia el logro de los objetivos.

En tal sentido, en el estado Carabobo, parque industrial de Venezuela, se tomó para la presente investigación la entidad de trabajo PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., donde se pretende optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales de sus líderes, aseverando lo que afirma Goleman (1995) sobre inteligencia emocional, el cual menciona que la aparición de emociones puede repercutir de manera negativa en el desempeño laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismos y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros.

Es el caso de PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., se observó gran cantidad de deficiencias en el contexto gerencial, desorganización, dificultad en la toma de decisiones, conflictos por competencias, incumplimiento en compromisos de servicios a clientes, pérdida de tiempo, falta de sentido de pertenencia, frustración, mala comunicación entre los compañeros y los clientes, falta de manuales de procedimiento, baja capacidad de respuesta a los clientes, comunicación por percepción, se enfocan en dar respuesta a lo urgente y dejan a un lado lo importante, es decir actúan para dar respuesta a la contingencia.

Significa entonces que, es importante el reconocimiento de las emociones en las personas que integran la empresa, la falta de manejo y control de las mismas implica bajas en el rendimiento de las personas dentro de la organización y también bajas considerables a nivel de gerencia, asimismo, se debe reconocer que es imposible separar el trabajo de la vida de las personas, sencillamente porque el trabajo forma parte de la vida. Por ende Goleman (1995), define las emociones como "...son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado (...) en toda emoción hay una tendencia a actuar". Es decir, es reconocido por diversas investigaciones, que las emociones forman parte del proceso en la toma de decisiones, por supuesto en la conducta y lo que esto puede generar en la empresa.

Por consiguiente, las personas se apegan afectiva y emocionalmente a todos los factores o elementos que tienen que ver con el trabajo, ya que este es asumido como un estilo de vida, tomando en cuenta la siguiente aproximación: de las 24 horas que forman un día al menos 12 horas son dedicadas a la jornada laboral, ocho legales, dos pre-laborales las cuales corresponden a alistarse y recorrer la distancia para llegar a los trabajos, luego dos post-laborales las cuales igualmente son estimadas para regresar al hogar, a final de cuentas ¿cuántas horas dedicas a la vida cotidiana, si básicamente la mitad del día se consume en el trabajo? El trabajo es parte de la vida cotidiana y por ende es imposible separar las emociones y sentimientos de la vida laboral.

Basado en investigaciones científicas en neurología aportadas por Joseph LeDoux y Antonio Damasio, Belmonte (2007) hace la siguiente afirmación:

Se ha aceptado considerar que la consciencia no es el único elemento que ocupa la mente o, dicho de otro modo, que el cerebro, cuya operación produce lo que llamamos el pensamiento consciente, es igualmente el origen de las emociones. Aunque a primera vista pueda parecer que, en el caso de la cognición, el soporte físico del cuerpo es irrelevante, mientras que resulta fundamental para las emociones, cada vez se acepta más la interpretación de que tanto en la emoción como en la cognición, tras los componentes conscientes subyacen e interaccionan toda una serie de mecanismos cerebrales no conscientes (lo que Freud llamó premonitoriamente ‘el inconsciente’), que determinan de manera decisiva las características conscientes del pensamiento y la emoción. (p. 59)

Después de lo anterior expuesto, las emociones van ligadas intrínsecamente al cerebro, por tanto es científicamente imposible separar los pensamientos, sentimientos y emociones de la cotidianidad de la vida, entendiendo que el trabajo forma parte de la vida misma, tomando en cuenta que el cerebro es el motor de nuestros pensamientos y acciones, entonces, gerenciar las emociones influye directamente en la toma de decisiones y el comportamiento de las personas que integran la organización.

En tal sentido, esta investigación centra su interés en un plan de acción de las competencias emocionales, en la gerencia de PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., bajo el enfoque del neuromanagement.

Resulta oportuno entonces, tomar en cuenta a Braidot (2013), el cual define el Neuromanagement como "...las nuevas herramientas que surgieron con el neuromanagement focalizan en la optimización de funciones neurocognitivas: atención, memoria, aprendizaje, planificación y velocidad de procesamiento, entre otras, aplicadas a las actividades relacionadas con la conducción y gestión de organizaciones", es decir, que esta disciplina permite desarrollar las capacidades cerebrales necesarias para gerenciar las organizaciones, no con recetas externas ya existentes los cuales no son funcionales, sino desde el interior, desde la gestión del conocimiento que se encuentra en la empresa, se puede avanzar e impulsar la organización, conduciéndola hacia los objetivos y las metas, utilizando el cerebro.

El estudio anteriormente señalado, permitirá dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las funciones ejecutivas y las competencias emocionales presentes en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A.?, ¿Cuáles son las estrategias para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A.? ¿Cómo tomar acciones para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del neuromanagement?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer un plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del neuromanagement.

Objetivos Específicos

- Determinar las funciones ejecutivas y las competencias emocionales presentes en la gerencia de la Proactivos Empresariales 90210, C.A.
- Formular estrategias para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales presentes en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A.
- Crear un plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del neuromanagement.

Justificación de la Investigación

El estudio de las capacidades emocionales bajo el enfoque del Neuromanagement, está basado en las Neurociencias e Inteligencia Emocional, lo cual es de gran importancia para las organizaciones actuales en Venezuela, las cuales deben mantenerse en el mercado y a su vez motivar y desarrollar a las personas que la integran, desde el punto de vista social derribando paradigmas de la antigua de gerencia tradicional, tocando el tema familia, vida, entre otros aspecto, ver a las personas como un ser integral, es decir una gestión de la organización centrado en su gente, en sus condiciones culturales, económicas, sociales, emocionales, entre otras.

Esta investigación otorgará a la Universidad José Antonio Páez, específicamente en la Línea de Investigación Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa de la Maestría en Gerencia de Comunicación Organizacional, herramientas académicas relacionadas con el tema de Gerencia basada en el manejo estratégico de las emociones de las personas que integran una organización, tomando en cuenta las emociones como variable indudable que influye sobre la motivación y conducta, las cuales permiten que el ser actúe y tome decisiones en las organizaciones.

Asimismo, desde la esfera de la epistemología, generará aportes debido a la aplicación de términos científicos aplicados a la Gerencia, las Neurociencias y en definitiva el Neuromanagement, son conceptos guiados a conocer cómo funciona el cerebro, de qué manera se pueden utilizar los hemisferios del cerebro, desarrollar la forma como percibimos la realidad y se procesa la información, desarrollo de la memoria, concentración, atención, en fin las funciones ejecutivas de nuestro cerebro, lo cual coadyuva a mayores habilidades para la conducción y gestión empresarial.

Por consiguiente, esta investigación traerá como beneficios, la aplicación de instrumentos que generarán información relacionada con las personas que integran PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., a través de un enfoque gerencial científico basado en el Neuromanagement, lo cual permitirá que la organización utilice herramientas para tener mayor empatía con sus empleados, poder escuchar sus necesidades y aspiraciones, conocerlos más y por ende establecer una comunicación positiva, trayendo como consecuencia un ambiente armonioso y un personal más vinculado e identificado con la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta los antecedentes previos relacionados con la inteligencia emocional y neurogerencia en las organizaciones, así como también los fundamentos teóricos aplicados a dicha investigación, sistema de variables con su definición conceptual y cuadro operacional.

Antecedentes de la Investigación

Para la presente investigación se realizaron las siguientes consultas de trabajos de grado e investigaciones con el propósito de fundamentar las bases necesarias para lograr el objetivo final de la investigación, en este sentido Gordana

En ese mismo orden, Lacuara, Erika (2016) presenta una investigación relacionada con las Estrategias basadas en Neuromanagement que fortalezcan Habilidades de Liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los Gerentes de Ferretti, C.A. Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención: Gerencia. Estado Carabobo. Venezuela.

Esta investigación se desarrolló con el objetivo principal de analizar estrategias basadas en el neuromanagement que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A., para ello se realizó una descripción conceptual completa, se identificaron los elementos claves del liderazgo, se indagó sobre los aspectos fundamentales del neuromanagement y finalmente se evaluaron elementos en función de las estrategias a implementar basadas en neuromanagement. El estudio se enmarcó en una metodología de naturaleza cuantitativa, de campo, documental y de nivel descriptivo. La población estudio fue de 9 gerentes, resultando en una muestra censal que involucra el 100 por ciento de la población. Se les aplicó un cuestionario de 35 enunciados con respuestas posibles en una escala de Lickert, validado por tres expertos y su confiabilidad fue comprobada a través del coeficiente del alfa de Cronbach, dando como resultado 0,84. Los resultados fueron agrupados y analizados en tablas o cuadros de frecuencia y porcentaje, posteriormente llevados a gráficos de barra.

En tal sentido, el objetivo general corresponde a: Analizar estrategias basadas en el neuromanagement que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A. Los objetivos específicos se refieren a: 1) Diagnosticar la situación actual del liderazgo de los gerentes de Ferretti, C.A. en base al concepto de cerebro ejecutivo. 2) Describir los factores clave del neuromanagement para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A. y 3) Determinar las estrategias a implementar para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A. que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, basadas en el neuromanagement.

La autora concluye que se cumplieron todos los objetivos planteados en la investigación, resultando en un documento completo que garantiza el éxito de lo planteado inicialmente. Después de analizados todos los resultados, puede determinarse que la investigación tiene factibilidad práctica en la aplicación, tanto a la empresa como especialmente a la situación país, ya que no requiere mayor inversión económica y representa una alternativa distinta, novedosa y ejecutable como fuente de solución a la gestión gerencial requerida actualmente en el contexto Venezuela. El presente trabajo de investigación tiene pertinencia en el entorno, ya que ofrece un abanico de soluciones aplicables al mundo empresarial adaptado a las exigencias actuales de una situación cambiante y donde generar nuevas alternativas es indispensable para la subsistencia de las empresas.

Aguilar, Laura (2015). La Inteligencia Emocional: Un Camino al Éxito Laboral en la Alta Gerencia. Trabajo de Investigación para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia. Bogotá D.C. Colombia.

La presente investigación analiza los aspectos de la inteligencia emocional en los gerentes actuales para trascender hacia la competitividad de las empresas colombianas. Se hace énfasis en el adecuado manejo de las emociones y la relación que existe con la competitividad organizacional. Se plantean herramientas para mejorar el proceso de aprendizaje como la potencialización del coaching y la PNL (Programación Neurolingüística) en el entorno empresarial para facilitar el aprendizaje e incursión de la inteligencia emocional como habilidad primordial para el ejercicio de la alta gerencia.

En este propósito, el objetivo general corresponde a: analizar el impacto del manejo de la inteligencia emocional en los gerentes actuales como base fundamental para la competitividad de la organización. Los objetivos específicos se refieren a: 1) Identificar la importancia del manejo adecuado de las emociones en el ámbito personal. 2) Determinar la relación que existe entre inteligencia emocional y competitividad organizacional y 3) Conocer estrategias de comunicación asertiva mediante la utilización de la PNL y el coaching efectivo para construir relaciones de confianza que promuevan equipos de alto desempeño.

Ante la situación planteada, la autora concluye que la inteligencia emocional en la organización empieza por la persona. Al usar las emociones para reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, se está no sólo ante el reto de fomentar como gerentes, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa, asimismo, algunos aspectos a considerar en el entrenamiento de las emociones, son la identificación de sentimientos propios y la de los demás, el control de impulsos, el reconocimiento de situaciones problemáticas y su verbalización, la empatía, la búsqueda de soluciones adecuadas a diferentes situaciones cuestionables, el mejoramiento de la actitud y vocación de servicio, el trabajo en grupo, el mejoramiento de la cooperación, la ayuda y la actitud de compartir.

Del mismo modo, en la alta gerencia se debe ser cuidadoso en la utilización del lenguaje, no solo en las reuniones con los técnicos, sino también en reuniones con los operarios, debido a que el lenguaje que se usa puede modificar el pensamiento de las personas que van a desempeñar actividades dentro de la empresa, este lenguaje puede actuar en ocasiones como impulso para alcanzar objetivos importantes o en su defecto para limitar el alcance de las metas. El pensamiento y el lenguaje nos llevan a determinar las acciones concluyentes en el proceso de transformación personal y por ende empresarial.

Albán, Paola (2013). *Influencia de las Emociones en la Toma de Decisiones Organizacionales*. Trabajo de Investigación para optar al título de Magister en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

La presente investigación se centra en analizar la influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales; además se abre la puerta a la posibilidad de la administración de las mismas en pro de una decisión correcta, es decir, que se conjuga lo racional con lo emocional, por lo que se aprovecha los diferentes modelos racionales para tomar una decisión pero se incluyen a las emociones y los instintos como procesos fisiológicos que se encuentran presentes ante la decisión; concluyendo que las decisiones tomadas emocionalmente dan mayor seguridad y mejores resultados.

Asimismo, se expone a las emociones como parte de los procesos innatos cerebrales, se analiza cómo estas fisiológicamente se hacen presentes como respuesta ante un estímulo consciente o inconsciente. Además, como parte del proceso fisiológico se explica la intuición como factor de soporte frente a la respuesta. Se realiza un análisis de la incertidumbre como un elemento fundamental en la toma de decisiones, puesto que el ser humano se desarrolla en un mundo cambiante donde la certeza del mañana no puede ser cuantificado.

Finalmente se complementa lo expuesto con herramientas de Inteligencia emocional que permiten una administración correcta de las emociones permitiendo el éxito personal y grupal, al mejorar la interacción con el equipo.

Deepika, Pandita (2012). Influencia de las Emociones en la Toma de Decisiones Organizacionales. Artículo Científico de la revista SAMVAD, 5, 63-73.

Este artículo tiene como objetivo analizar los modelos de inteligencia emocional basados en la investigación y explorar el papel de la inteligencia emocional en los líderes de las organizaciones. Un creciente cuerpo de investigación que apoya el valor de la inteligencia emocional en las empresas de hoy se ha presentado en este documento. Se discute el papel y la importancia de la inteligencia emocional en el escenario de hoy para obtener una ventaja competitiva en las organizaciones. Para alcanzar los altos objetivos y expectativas de la industria en el siglo XXI, la inclusión intencional y el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional en los líderes de la organización de hoy se ha vuelto muy vital.

La autora en una de sus conclusiones comenta que cada vez más, las organizaciones proporcionan a sus empleados capacitación y desarrollo que se denomina explícitamente capacitación "inteligencia emocional (IE)" o "competencia emocional". Si el interés actual en promover la IE en el trabajo debe ser un esfuerzo serio y sostenido, es importante que las organizaciones intenten seguir las directrices basadas en la mejor investigación disponible y desarrollen un fuerte apoyo organizacional.

Bases Teóricas

Las bases teóricas de acuerdo a la concepción de Tamayo y Tamayo (2003), “son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicarán en el problema de investigación que están directamente relacionados con las variables”. Las teorías que enmarcan el universo teórico de este trabajo de investigación son: la Inteligencia Emocional y el Neuromanagement como disciplina de las Neurociencias.

Para adentrarse en el mundo de la Inteligencia Emocional y el Neuromanagement, es necesario hacer mención del significado de Gerencia, algunos autores del siglo pasado la definen como la figura dentro de las organizaciones, las cuales realizan actividades de administración (planificación, organización, dirección y control) con el objetivo de dirigir sus recursos humanos, físicos y financieros al logro de los objetivos de la empresa. Igualmente, algunos autores establecen algunas funciones de la gerencia, como la representación ante terceros, establecimiento de los objetivos, control sobre los recursos y de las metas. En palabras sabias de Peter Druker “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”, es parte vital de la empresa, es quien dirige, gestiona, moviliza, crea, planifica, organiza, en consecuencia, si la organización fuese un ser humano, definitivamente la gerencia fuese el cerebro.

Asimismo, la gerencia está basada en los elementos de la teoría administrativa de Henry Fayol, quien consideró en que consiste el proceso administrativo e impulsó la división de las áreas funcionales para las empresas. Para el año de 1916, publicó el libro *Administration industrielle et générale* (Administración industrial y general), el cual comprende sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas. El autor identificó cinco elementos de la administración los cuales son los siguientes:

- Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

En el caso de la Gerencia de hoy, se toman en cuenta además de los elementos de la administración tradicional, los planteados por diversos autores, referidos a la gerencia estratégica, a saber:

- La visión de la organización.
- La actuación prospectiva de la organización.
- La capacidad de definir la dirección de la organización.
- El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo.
- El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización.
- La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

En tal sentido, se puede decir que la gerencia es un proceso donde se puntualizan objetivos, los cuales se transforman en planes y políticas que coadyuvan al desarrollo y mejor desenvolvimiento de la organización. Desde finales del siglo pasado, la gerencia ha venido transformándose y adaptándose a los cambios presentes en la actualidad, se habla de globalización, tecnología que supera lo que se puede decidir o no, empresas que aprenden, gestión del conocimiento, transcomplejidad, entre otros, es decir, aspectos que involucran a las personas como núcleo o centro de lo que significa gestionar organizaciones, y es claro, teoristas gerenciales que datan de hace muchos años, guiaban a las empresas por el contexto en el que se encontraban en aquel entonces al tema económico sobre los recursos humanos, y resulta que hoy son las emociones las que se colocan en la palestra de las discusiones mundiales sobre gerencia.

De la misma forma, Ibañez y Castillo (2010), realizaron una investigación epistemológica relacionada con una definición de gerencia como ciencia, donde se plantea generar gerentes de pensamiento complejo y ecológico, tomando en cuenta las actitudes humanas, estados psicoemocionales inclinados hacia el desarrollo y la creatividad, en este modelo se propone no sólo gerenciar la organización, sino también la familia, la vida, actividades, necesidades y aspiraciones de las personas que integran la organización.

Por ende, el hablar de gerencia y emociones no es un secreto, múltiples investigaciones y teorías han llevado a la gerencia en el mundo, no solo al manejo estratégico de los recursos de la organización, sino trascender a observar con detenimiento y comprender el comportamiento y actitudes de quienes componen la organización, es decir gerenciar vidas, y en base a ello liderar y tomar decisiones, entre otros aspectos, tomando en cuenta todo lo que puede influir positiva y negativamente en las personas que integran la empresa, tanto interna como externamente. Es decir, se ha visto la necesidad de que la gerencia propicie estrategias de desarrollo, capacitación y potenciación de los trabajadores, y así puedan tener herramientas para manejar sus emociones de una forma inteligente, igualmente, desarrollar en la gerencia capacidades de autoconocimiento y conocimiento de los demás, de tal manera que se puedan gerenciar las emociones.

Podría decirse entonces, que la gerencia emocional permite el aprendizaje del manejo de las emociones propias y la identificación de las emociones en los demás, lo cual ayuda a colocarse en el lugar del otro, mejorando así las relaciones y la toma de decisiones.

La Inteligencia Emocional.

Para abordar el tema de Inteligencia Emocional, hay que tomar en cuenta los extensos estudios de quien se alude como uno de sus más grandes investigadores, el señor Daniel Goleman, el cual en su libro *La Inteligencia Emocional* (1995), determina algunos conceptos que son relevantes, en primer lugar la emoción la cual es definida como: un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Asimismo, hace referencia a que existen muchas emociones y combinaciones, de las cuales hace mención de las siguientes:

- *Ira*: furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia y odios patológicos.
- *Tristeza*: congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.

- *Temor*: ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- *Placer*: felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y, al extremo manía.
- *Amor*: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual).
- *Sorpresa*: conmoción, asombro, desconcierto.
- *Disgusto*: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- *Vergüenza*: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

En tal sentido, se toman en cuenta las emociones más básicas en términos de familia y dimensiones, de acuerdo a los distintos matices que se presentan en la vida emocional. Cada una de estas familias, tiene un núcleo emocional básico, con sus parientes forman ondas a partir del núcleo en numerosas mutaciones. En las ondas externas se forman los estados de ánimo, que como lo menciona el autor son más apagados y duran mucho más tiempo que una emoción, y más adelante se encuentra el temperamento, lo cual igualmente alude el autor que es la prontitud para evocar una emoción o estado de ánimo determinado que hace que la gente sea melancólica, tímida o alegre. Profundizando un poco más, se encuentran los trastornos de la emoción, que van vinculados a la depresión clínica o ansiedad incesante, situaciones en las que las personas se encuentran atrapadas en un estado emocional negativo.

Así como la emoción, se tomarán en cuenta algunas definiciones sobre inteligencia, la siguiente es aportada por Howard Gardner citado por Braidot (2013), afirmando que es un conjunto diferenciado de capacidades que es gobernado y regulado desde un conjunto diferenciado y exclusivo de zonas cerebrales. Es importante resaltar que el ser humano cuenta con una estructura unitaria es decir una inteligencia general, la cual es múltiple y están orientadas a distintas partes del cerebro, y cada una de esas partes diferenciadas está vinculada a neurocircuitos.

Esas conexiones neuronales permiten que los seres humanos tengamos la capacidad de aprender y adquirir conocimientos a lo largo de nuestra vida, recibiendo información a través de los sentidos y esta a su vez procesada y canalizada por el cerebro.

En el mismo orden de Ideas, Gardner categorizó varios tipos de inteligencia las cuales son: lingüística, lógico-matemática, corporal-cinestésica, musical, espacial, emocional, naturalista, interpersonal, intrapersonal y espiritual. Para el caso específico de esta investigación se tomará la definición de la Inteligencia Emocional, la cual es definida por el autor como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. No se trata de reprimir las emociones propias ni las ajenas, sino de dejarlas fluir, dirigirlas y equilibrarlas inteligentemente. El nivel idóneo de inteligencia emocional se mide en función de la calidad de la relación que una persona es capaz de establecer consigo misma y con los demás, por eso está estrechamente relacionada con la inteligencia social e intrapersonal.

Para Goleman (1995), la Inteligencia Emocional estaba basada en cinco dominios, los cuales son los siguientes:

1. Conocimiento de las propias emociones.
2. Gerencia de las propias emociones.
3. Auto motivación.
4. Reconocer y entender las emociones de la gente.
5. Manejo de las relaciones personales.

Sin embargo, nuevos hallazgos después de años de investigación llevaron a Goleman a escribir libros como “Cerebro y la Inteligencia Emocional: Nuevos Descubrimientos” (2013), donde el autor utiliza términos como la neurociencia afectiva, y plantea una estructura de la Inteligencia Emocional (Ver Figura 1), en la cual hace mención de cuatro esferas genéricas las cuales corresponden a: autoconciencia, conciencia social, autogestión y gestión de las relaciones.

Estructura de la inteligencia emocional



Figura1. Modelo de Goleman Inteligencia Emocional. Tomado de Goleman (2013), p.6.

- *Autoconciencia:* para Goleman los nuevos descubrimientos parecen indicar el modo en que las regiones cerebrales relacionadas con la autoconciencia nos ayudan a aplicar la ética y a tomar decisiones en general. La clave para comprender esa dinámica es distinguir entre el cerebro pensante (el neocórtex: contiene centros dedicados a la cognición y a otras operaciones mentales complejas) y las zonas subcorticales (es donde se producen los procesos mentales más básicos, el cerebro reptiliano).
- *Cociencia Social:* Goleman comenta que el cerebro social cuenta con infinidad de circuitos, todos ellos concebidos para adaptarse a la mente de otra persona e interactuar con ella. Se trata de un descubrimiento relativamente reciente de la neurociencia, ya que desde sus orígenes las investigaciones cerebrales se habían centrado únicamente en un solo cerebro de un solo cuerpo de una sola persona, una de las investigaciones clave ha sido el de las neuronas espejo, que funcionan como una especie de wifi neuronal para conectar con otro cerebro.
- *Autogestión:* Goleman refiere la autogestión como uno de los principios básicos del autodomnio, es decir, conciencia y gestión de los estados internos. Esas capacidades son las que permiten que alguien tenga un excelente rendimiento individual en cualquier campo y en el empresarial en concreto aporte magníficas contribuciones. Competencias como la gestión

de las emociones, el impulso concienciado para alcanzar objetivos, la adaptabilidad y la iniciativa se basan en la autogestión emocional.

- *Gestión de las relaciones:* Esta capacidad está referida a la influencia de forma constante que se tiene en el estado cerebral de otras personas. Según este modelo de inteligencia emocional, la gestión de las relaciones quiere decir, en este nivel, que somos responsables de los sentimientos de las personas con las que interactuamos, para bien o para mal. En ese sentido, la capacidad relacional tiene que ver con la gestión de los estados cerebrales de los demás.

Las Neurociencias

A partir de los años 90, ocurrió un estallido de investigaciones relacionadas con el cerebro, de hecho esta época es denominada “la década del cerebro”, de allí surgieron numerosos avances y la incorporación de nuevas metodologías e investigaciones aplicadas al mundo empresarial. Estas nuevas técnicas de observación del cerebro humano, han permitido que las organizaciones tengan una perspectiva diferente, siendo esto uno de los mayores desafíos, ya que la aplicación de estas técnicas no es solamente los conocimientos, sino también en el funcionamiento cotidiano de la organización, es por ello que Braidot (2008), define las neurociencias como las ciencias que estudian la estructura y funcionamiento del sistema nervioso humano y cómo sus diferentes elementos se relacionan entre sí e interactúan para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta.

¿Qué es el cerebro?

Según Braidot (2013), el cerebro es el órgano que alberga las células que se activan durante los procesos mentales, tanto los conscientes como los no conscientes. Cada una de las partes que lo componen tiene una función específica, por ejemplo, distinguir una persona de otra, disfrutar de un aroma, transformar los pensamientos en habla, aprender y almacenar conocimientos y recuerdos en la

memoria, entre muchas otras. Estas funciones, que son el resultado de la activación y combinación de mecanismos complejos, pueden agruparse en tres grandes tipos:

- *Sensitivas*: porque el cerebro recibe estímulos de todos los órganos sensoriales, los compara, los procesa y los integra para formar nuestras percepciones.
- *Motoras*: porque el cerebro emite impulsos que controlan los movimientos voluntarios e involuntarios de nuestros músculos.
- *Integradoras*: porque el cerebro genera actividades mentales como el conocimiento, la memoria, las emociones y el lenguaje. Más aún, para resolver ambigüedades y darle sentido al mundo, también crea información a partir de datos incompletos.

El cerebro forma parte del sistema nervioso. Las clasificaciones anatómicas y funcionales dividen este sistema en dos grandes partes: sistema nervioso central y sistema nervioso periférico.

El sistema nervioso central: es una estructura de gran complejidad que procesa millones de estímulos por segundo, adaptando las respuestas del cuerpo tanto a las condiciones externas como internas. Comprende el encéfalo (dentro del cual se encuentra el cerebro) y la médula espinal, que está protegida por las vértebras y se ocupa de llevar casi todo el caudal de información del cuerpo hacia el cerebro.

El sistema nervioso periférico: está compuesto por una red altamente ramificada de nervios conformados por fibras aferentes, que envían estímulos y señales al cerebro, y eferentes, que envían señales desde el cerebro a la periferia o a un centro inferior de procesamiento.

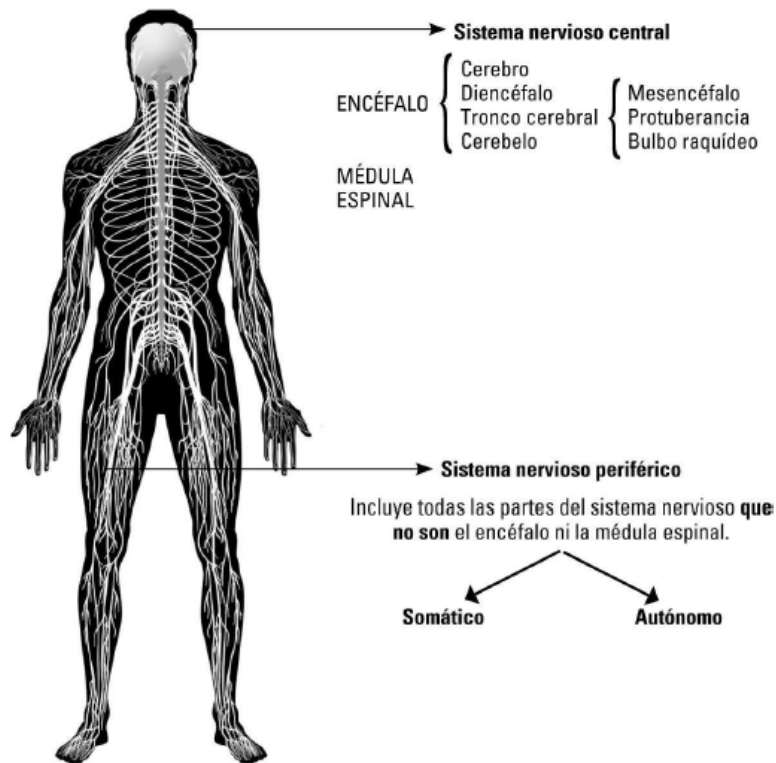


Figura 2. El sistema nervioso humano. Tomado de Braidot (2013).

El sistema nervioso periférico se divide en dos grandes partes:

- **SNP somático:** responde al ambiente y relaciona el organismo con él; abarca todos los nervios espinales que inervan la piel, las articulaciones y los músculos que se encuentran bajo control voluntario. Por ejemplo, si tú tocas sin querer una superficie caliente, tus reacciones serán automáticas: tu rostro expresará dolor y retirarás la mano inmediatamente. Dentro de tu cuerpo, el contacto de tu mano con dicha superficie se traducirá en señales neurales que viajarán por los nervios sensoriales.

En la médula espinal, estas señales serán transmitidas a las neuronas debido a que el sistema nervioso central y el periférico interactúan permanentemente. Algunas de estas neuronas conectarán con la parte del cerebro que las interpreta como dolorosas y otras con las neuronas motoras que controlan los músculos de la mano y harán que la retires apenas sientas dolor. Este ejemplo tan simple muestra cómo el sistema nervioso registra, distribuye e integra la

información para generar un comportamiento en procesos de enorme complejidad que se llevan a cabo en milisegundos.

- SNP autónomo: se denomina también involuntario, vegetativo o visceral, porque está relacionado con el medio interno del cuerpo. Está formado por las neuronas que inervan los órganos, los vasos sanguíneos y las glándulas. Este sistema es básicamente eferente, porque transmite impulsos nerviosos desde el sistema nervioso central al periférico y rige actividades sobre las cuales no se tiene un control voluntario, como las del corazón o las glándulas. También se conoce como sistema adrenérgico o noradrenérgico debido a que se ocupa de preparar al organismo para que reaccione ante situaciones que provocan miedo o desencadenan el estrés.

En tal sentido, se puede decir que el cerebro recibe información a través de los sentidos (sensorial) y motora, la cual procesa en distintas regiones que se clasifican de acuerdo a sus funciones. El sistema nervioso central y periférico no actúa en forma independiente, están interrelacionados y cooperan permanentemente entre sí. Todas las partes del cerebro son interdependientes e interactivas.

Los Lóbulos Cerebrales.

Cada hemisferio cerebral se divide en cuatro lóbulos delimitados por grandes surcos o cisuras: lóbulo frontal, lóbulo occipital, lóbulo parietal y lóbulo temporal. Cada lóbulo tiene áreas funcionales y asociativas. Estas últimas diferencian el cerebro humano del de otras especies, ya que se ocupan de las funciones mentales superiores, como el pensamiento, el razonamiento, la creatividad, la formación de conceptos, entre otros. Entre las principales funciones se encuentran:

Los lóbulos frontales: se ocupan de las actividades cerebrales elevadas, como razonar, planificar y decidir, por eso, hay quienes los denominan “los ejecutivos del cerebro”. También desempeñan una función muy importante en el registro consciente de las emociones. Si se daña esta zona, se pueden provocar cambios en la personalidad. En casos extremos, el afectado puede incluso perder la noción de las consecuencias de su conducta. En este sentido, las neurociencias aportan varios casos de personas con daños en la región orbitofrontal, prefrontal y

en el circuito límbico que, aunque mantienen sus capacidades cognitivas, se comportan de manera agresiva y fría a nivel emocional. Esta ausencia de registro emocional les hace tomar decisiones erróneas porque, en contra de lo que se ha creído durante mucho tiempo, el cerebro emocional es un componente imprescindible para decidir bien.

Los lóbulos occipitales: están fundamentalmente compuestos por zonas de procesamiento visual. Por ejemplo, la lectura de palabras genera una respuesta en la corteza visual primaria, el lóbulo occipital y las áreas de asociación del cerebro. Una lesión en la zona parieto-occipital del hemisferio izquierdo puede provocar dificultades para leer, calcular y de lateralidad.

Los lóbulos temporales: se relacionan con el sonido, la comprensión del habla (en el lado izquierdo) y con algunos aspectos de la memoria. Por ejemplo, cuando escuchas lo que dice otra persona se activarán áreas de tu corteza temporal, ya que el cerebro utiliza vías auditivas y visuales para procesar el lenguaje. Ahora bien, para analizar el significado de las palabras que escuchas, se pondrá a trabajar una zona de tus lóbulos frontales y las áreas que se ocupan del lenguaje. Como vemos, aunque es posible identificar las funciones de cada zona, el cerebro siempre trabaja de forma orquestada.

Los lóbulos parietales: se ocupan de funciones relacionadas con el movimiento, la orientación, el cálculo y ciertos tipos de reconocimiento. Si se produce una lesión, la persona afectada puede tener dificultades para realizar actividades simples, como preparar la lista de la compra u ordenar el armario.

El Cerebro Triuno:

Al hablar del cerebro y su evolución, no se puede dejar de mencionar la teoría del cerebro triuno, desarrollada por Paul MacLean, un neurocientífico estadounidense que realizó contribuciones muy importantes no sólo al estudio de la evolución, sino también en el ámbito de otras disciplinas como la psiquiatría y la psicología. Su teoría, de amplia aceptación actualmente, se centra en aspectos funcionales y sostiene que el cerebro humano se fue desarrollando en etapas que dieron como resultado la formación de tres cerebros que hoy forman un único

cerebro: el cerebro reptiliano, el cerebro límbico y la neocorteza. De ahí el nombre de su teoría (en inglés triune, 'tres en uno').

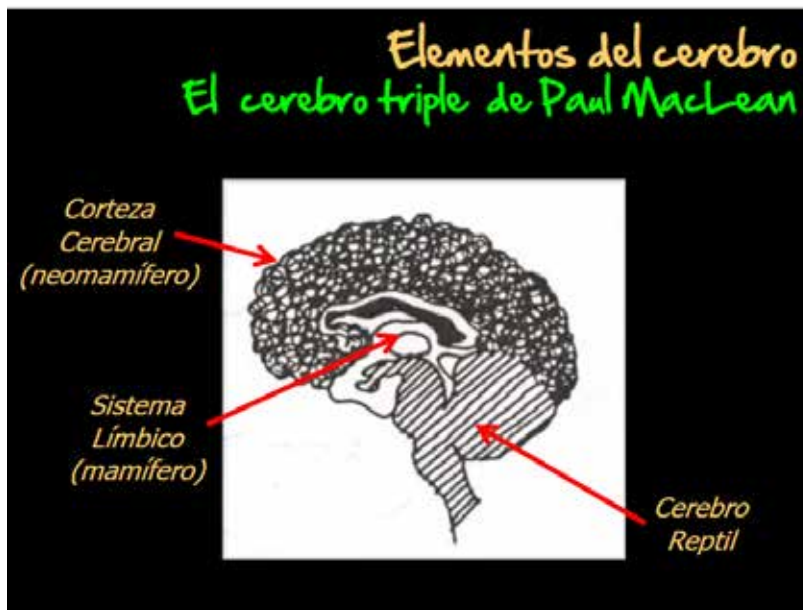


Figura 3. El Cerebro Triuno. Tomado de Del Prado (2012).

MacLean lo explicaba del siguiente modo: “Es como si en nuestra cabeza convivieran un cocodrilo, un caballo y un ser humano, y que las decisiones las tomaran entre los tres (aunque no siempre de común acuerdo)”. Sugirió, además, que estos tres cerebros actúan como si fueran tres biocomputadoras interconectadas, cada una con su sentido del tiempo y el espacio, y su propia memoria (entre otras funciones).

El sistema reptiliano: base del equilibrio instintivo, es nuestro cerebro más antiguo. Está formado por el cerebelo, la médula espinal y los ganglios basales, implicados en el control del movimiento y acciones rutinarias. Por ejemplo, la intención de mover una silla culmina en el movimiento de la silla. En estos procesos, los antiguos circuitos de los ganglios basales participan de forma activa. Este nivel cerebral, que controla los principales impulsos automáticos, tiene un rol muy importante en las decisiones que permitieron al hombre adaptarse a su entorno, sobrevivir y preservarse.

El sistema límbico: es una especie de cerebro que recubre la parte reptiliana y domina las funciones relacionadas con la autoconservación, la lucha, la procreación y, fundamentalmente, el comportamiento emocional. Está justo debajo de la corteza cerebral y comprende estructuras muy importantes: el hipocampo, el hipotálamo y la amígdala. Esta última tiene funciones de alerta, defensa y registro del miedo, participa en los instintos sexuales y tiene un papel fundamental en la vida afectiva.

La corteza cerebral (neocorteza): morfológicamente, el término neocorteza alude a la parte de la corteza más reciente, caracterizada por una serie de pliegues y repliegues en forma de surcos y cisuras que separan las circunvoluciones. Si sacáramos la corteza del interior del cráneo y la extendiéramos, veríamos que su superficie es de unos 2 metros cuadrados.

Asimismo, Del Prado (2012), dice que constituye la vía superior del cerebro, que discurre a través de sistemas neuronales que operan de manera más lenta, deliberada y sistemática. Gracias a esta parte del cerebro somos conscientes de lo que ocurre y podemos controlar una parte de nuestra vida interna, que se halla fuera del alcance de la vía inferior. La misión principal del cerebro es sobrevivir (junto con el resto del cuerpo), el cerebro atraviesa por un proceso evolutivo que se completa, cerca de los 24 años.

Cerebro Ejecutivo. Funciones Ejecutivas del Cerebro.

A los fines del desarrollo de esta investigación, se tomó la definición de las funciones del cerebro y su estructura, denominado por Goldberg (2002) como cerebro ejecutivo, a los lóbulos frontales del cerebro o también llamado el córtex o corteza prefrontal, e indica que esta parte del cerebro es la que define la identidad del individuo, encierra sus impulsos y sus ambiciones. De este modo vincula la función de los lóbulos frontales con el liderazgo y la función ejecutiva en general.

Señala que los lóbulos frontales son al cerebro como el director a una orquesta, analogía que da origen al cerebro ejecutivo como término. Asimismo, indica que los lóbulos frontales son muy importantes para cualquier proceso de

aprendizaje exitoso, para la motivación y la atención y de este modo destaca la importancia de ellos para la cognición.

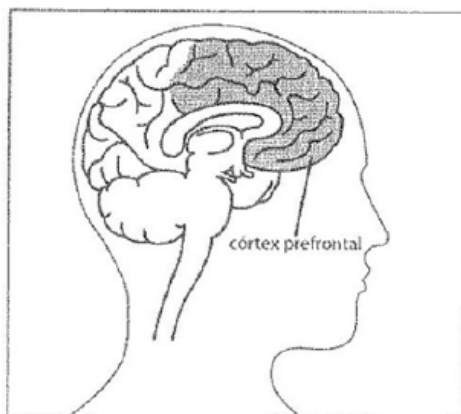


Figura 4. CorteX Prefrontal. Tomado de Braidot (2011)

En tal sentido, destaca que los lóbulos frontales son protagonistas en labores como: desarrollo del lenguaje, establecer fines, objetivos, diseñar planes de acción para alcanzar esos objetivos, producir e interpretar las emociones de acuerdo con la situación, crear modelos, coordina y selecciona las habilidades cognitivas necesarias para lograrlo y aplica el orden que establece como correcto en la ejecución, finalmente establece el éxito o el fracaso sobre el proceso. Una de las grandes destrezas del cerebro ejecutivo es reflexionar sobre la manera de pensar, de decidir o de actuar, sobre las estrategias, sobre los procesos y no sólo sobre los resultados.

De acuerdo a esto, afirma Braidot (2011:45) “Las funciones ejecutivas del cerebro incluyen las capacidades de planificación, automonitoreo, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación”. Destacando una vez más que el córtex prefrontal es la sede de las funciones neurocognitivas más complejas y evolucionadas.

Debido a que el cerebro es un músculo, es necesario ejercitarlo para mantenerlo activo y desarrollarlo, a medida que aumenta la variedad de conexiones neuronales aumenta la calidad, cantidad y velocidad de respuesta del individuo. Describe que logrando potenciar las capacidades cerebrales, habrá mejores

condiciones de adquirir una gran cantidad de opciones para hacer frente al desafío de desempeñar una gestión extraordinaria.

Neuroplasticidad y Neurogénesis.

De igual forma, existen en nuestro cerebro procesos como la neuroplasticidad y la neurogénesis, Braidot (2013) los define al primero como la extraordinaria capacidad del cerebro para formar redes nuevas o modificar las existentes de forma constante, como resultado de la interacción de un individuo con el entorno. Es la base de la memoria y el aprendizaje e implica una visión dinámica de los mecanismos cerebrales. Es decir, se van creando nuevas redes neuronales, a medida que vamos recibiendo diferentes estímulos, asimismo el entramado neuronal va incorporando información y reorganizando la existente. (Ver Figura 7)

Igualmente, el autor define la neurogénesis como el proceso mediante el cual se forman las células que componen el sistema nervioso central (neuronas y células gliales). Durante la gestación, la velocidad de multiplicación de las células es sorprendente; se calcula que, entre el segundo y tercer trimestre, el cerebro crea unas doscientas cincuenta mil neuronas por minuto. De adulto, la formación de nuevas neuronas continúa en un grado menor. Esta expansión se ha observado en el hipocampo (una estructura crucial para el aprendizaje y la memoria) y en el bulbo olfatorio (que recibe la información de las células olfativas de la nariz, a través de los nervios). Lo anteriormente expuesto, indica que los seres humanos podemos seguir creando nuevas neuronas a lo largo de nuestra vida, todo va a depender de nosotros y a la dedicación que coloquemos para generarlas, con una buena dieta, ejercicios cerebrales y físicos, tal como lo han demostrado diversas investigaciones.

Podemos cambiar el cerebro y por lo tanto el mundo.

Nuestro cerebro es plástico, esto es, nuestro cerebro se organiza y reorganiza durante todo el desarrollo vital. Esto quiere decir que hay oportunidades para intervenir modificando las condiciones de desarrollo a través de la educación y el entrenamiento.

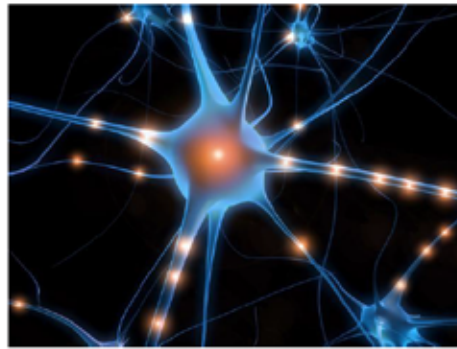


Figura 5. Neuroplasticidad. Tomado de Human Capital Performance Group (2013).

Neuromanagement o Neurogerencia

En las organizaciones, la realidad es que todas las acciones, autonomía, relaciones, actitudes, aptitudes, decisiones, palabras, miradas, lenguaje gestual, frases, etc, que maneje un líder están en una tela de juicio todo el tiempo, es por ello que liderar grupos incluso la organización se hace tan difícil, ya que todos esos elementos tienen una interpretación social. Cómo utilizar el cerebro y gestionar las emociones, proporciona medios para hacer conscientes y potenciar las competencias necesarias para mejorar las tensiones sociales en la organización e interacciones, ayudando así a estar alertas a las preocupaciones de los empleados, aprendiendo a calibrar las palabras y utilizarlas en el momento justo, de forma eficaz e inteligente.

Una de las ventajas de estos nuevos modelos de autogestión que proporcionan las neurociencias, es el conocerse a sí mismo, cuando un líder conoce sus alcances y limitaciones, proporciona en los demás sentimientos de seguridad incluso en entornos muy inciertos. Dirige a los trabajadores a que se centren en la tarea lo que conduce a mejoras en el desempeño. Esto es observado en los grupos de mamíferos, en que el líder es hábil para mantener la manada en paz entre todos los integrantes, y todos realizan las actividades que le corresponden. Un líder auto-consciente afina su comportamiento para aliviar el estrés organizativo y crea un entorno en el que florece la motivación y la creatividad.

Lo realmente novedoso en todo este asunto es saber que pasa dentro de nosotros, tener consciencia de que el cerebro opera conforme al pensamiento, la memoria, las emociones y la imaginación, lo cual ha sido demostrado a través de la medición de impulsos cerebrales y los procesos emocionales, mediante el análisis de resonancias magnéticas y técnicas de neuroimagen, lo cual confirma que somos dueños de nosotros mismos. Estas nuevas herramientas y técnicas comenta Braidot (2008), no están lejos ni fuera de nosotros mismos, sino adentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones y la inteligencia organizacional.

Se ha demostrado, que el cerebro no busca la verdad sino sobrevivir, es por ello que muchas decisiones de los gerentes no están basadas en la organización sino del cómo escapar de la situación o paralizarse, y esto tiene una explicación, Palacios (2013) dice que nuestro sistema nervioso es un sistema cerrado, perforado por los sentidos, donde el cerebro debe hacerse una idea de lo que hay fuera sobre la base de la memoria genética y de aquella que captan los sentidos. Así es como genera un estado interno e inventamos las cosas aunque nunca hayan existido fuera. Cita el autor a Paul Brown, el cual menciona dos funciones del cerebro, una de ellas es buscarle sentido al mundo/realidad a través de los sentidos y la otra es gestionar las relaciones. Es decir, el cerebro se hace sus propias ideas de acuerdo a lo que percibe e interpreta y a su vez esto es grabado en la memoria, esta memoria es la que va a generar los impulsos o reacciones a diversas situaciones del entorno, es por ello que de acuerdo a la definición de realidad que haya en nuestro cerebro, esa concepción del mundo nos hará intentar sobrevivir y actuar en los diferentes ámbitos.

En el mundo gerencial, los líderes no escapan de esta realidad, la organización a veces se vuelve una selva donde sobrevive el más apto, es allí donde el cerebro reptil aparece y como menciona Braidot (2013) aunque hay unas personas más vehementes que otras, nuestras palabras y nuestra conducta suelen dispararse de forma sorprendente, como si corrieran (y de hecho, corren) más rápido que nosotros, que nuestra conciencia. Esto puede explicarse neurobiológicamente: la culpable es la amígdala, una pequeña estructura que se

encarga de procesar las emociones en el cerebro. Sus tiempos de reacción son tan rápidos que más de una vez nos juega una mala pasada, haciendo que reaccionemos como si fuésemos trogloditas.

En tal sentido, el reto es aprender a gestionar nuestra amígdala en lugar de cerrarla, permitir que se abra para generar nuevos cambios que queramos hacer, si logramos conocernos y llegar a nuestros miedos y temores, podremos tener herramientas para no huir ni entrar en estado de pánico, sino más bien para enfrentar. En la Figura 8, podemos ver que la amígdala se encuentra en nuestro cerebro reptiliano.



Figura 6. Estructura del Cerebro. Tomado de Human Capital Performance Group (2013).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la palabra management es un término anglosajón, el cual ha sido utilizado para distinguir de modo universal lo que es la gestión de las organizaciones, la traducción más común en el idioma español se relaciona con gerencia, administración, dirección, gestión, entre otros, es por ello que al unirlo al tema de las neurociencias, Según Braidot (2008) el neuromanagement es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y las conducción de organizaciones. Se focaliza en: los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones, el desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos) y la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo).

Asimismo Braidot comenta, que se trata de una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión de las organizaciones y personas a partir del desarrollo de la neurociencia cognitiva. Apunta no sólo a mejorar las metodologías de investigación, sino también, y fundamentalmente, al diseño de técnicas destinadas a potenciar la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo de inteligencia personal y organizacional.

En el mismo orden de ideas, el autor menciona que la aplicación de las neurociencias cognitivas a la conducción de organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado.

Igualmente describe los siguientes beneficios de la aplicación de la neurociencia cognitiva organizacional:

- El desarrollo de habilidades de liderazgo se potencia.
- La capacidad para tomar decisiones eficaces aumenta.
- El riesgo de no elegir a las personas adecuadas disminuye.
- Los métodos para el desarrollo de creatividad se enriquecen.
- La investigación y la creación de nuevos productos y servicios adquieren nuevas dimensiones.

Es importante resaltar, que los adelantos que se han efectuado en el tema de la neurociencia afectiva y la neuropsicología, han brindado información relevante sobre cómo funciona el cerebro y los neuro-circuitos implicados en los procesos de conducta y toma de decisiones. Se ha demostrado en estudios de los lóbulos frontales, la cual es una parte del cerebro importante donde se desenvuelven las funciones cognitivas del cerebro, han permitido predecir con menor riesgo de error el desempeño a futuro de una persona dentro de una organización.

En tal sentido, uno de los objetivos más importantes es proporcionar a las personas que integran la organización herramientas neuronales, a los fines de que indiferentemente la situación que se presente pueda actuar rápidamente. La aplicación de las neurociencias, permite potenciar las funciones ejecutivas del cerebro, incluye las capacidades como la planificación, auto-monitoreo, toma de

decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación.

Cerebro Emocional. Competencias Emocionales.

Como se menciona en acápites anteriores, Para Goleman (1995) las Inteligencia Emocional estaba basada en cinco dominios o competencias emocionales, el cual las define como la capacidad adquirida basada en la Inteligencia Emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente”.

Gráfico 1. Competencias Emocionales de Daniel Goleman. Tomado de Goleman (1995)



Según las investigaciones efectuadas por Goleman (1995 Pág. 326), comprueba una mejoría en las aptitudes emocionales y comportamiento, basada en las siguientes competencias emocionales:

1. Autoconocimiento (Conocimiento de las propias emociones): es la habilidad de reconocer y entender las emociones propias y las de los demás. Es ser capaces de contactar con nuestros sentimientos, sensaciones, valoraciones, acciones e intenciones y procesar esta información para darnos cuenta cómo respondemos en

diversas situaciones. De ésta se desprenden las siguientes Competencias Emocionales:

Conciencia Emocional: se refiere a la mejora en el reconocimiento y la designación de las propias emociones.

Autoevaluación: se refiere a la mayor capacidad para entender las causas de los sentimientos, valor propio y reconocimiento de los propios alcances, capacidades y limitaciones.

Autoconfianza: confianza en sí mismo, se basa en el reconocimiento del valor propio, permite un mejor desenvolvimiento sin temor a expresar o manifestar algún punto de vista.

2. Autorregulación (Gerencia de las propias emociones): Caruso y Salovey (2004) citados por Goleman (2013), precisa que el autodomínio exige autoconciencia más autorregulación, componentes clave de la inteligencia emocional. Uno de los parámetros del autodomínio es alcanzar el estado cerebral más adecuado para realizar una tarea. Quiere decir que el autocontrol es destreza o habilidad para controlar y redirigir impulsos y estados de ánimo, pensar antes de actuar, resistir la tentación, demorar la gratificación. Por control emocional no entendemos ahogar o reprimir las emociones, sino regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos - o su manifestación inmediata- cuando éstos son inconvenientes en una situación dada. De allí se desprenden las siguientes competencias:

Autocontrol: se basa en mantener bajo control las emociones o impulsos conflictivos, dirigir adecuadamente los sentimientos, impulsos y emociones conflictivas. Goleman (2013), menciona el autocontrol como autodomínio, el cual se ha identificado en acápites anteriores como autogestión, y esta gestión de las emociones está sujeta a competencias como la gestión de las emociones, el impulso concienciado para alcanzar objetivos, la adaptabilidad y la iniciativa.

Confiabilidad: se refiere al tema de responsabilidad de los actos, una actitud de sinceridad con sí mismo y con los demás, implica tener la capacidad de asumir errores sin dejar de criticar las actitudes igualmente erróneas de los demás.

Integridad: es proceder con rectitud y honradez, cumplir con las promesas que se realizan, significa ser responsable, organizado y cuidadoso, eso genera confianza en los demás.

Innovación y adaptabilidad: actitud positiva y flexibilidad ante los cambios del entorno, atención a las ideas y a los enfoques nuevos. Entre las habilidades esta aportar soluciones, adoptar nuevas perspectivas y riesgos en la planificación, manejo y reorganización de las prioridades, estrategias ante diversas circunstancias, incluso cambios de paradigmas.

3. Motivación (Auto-motivación): es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. Es decir, la capacidad de motivarse y motivar a los/as demás. En la organización, es tener motivación por el trabajo por razones que van más allá del dinero. Establecer metas y persistir. Según Goleman (2013) la motivación es lo que nos impulsa a actuar para conseguir un objetivo. Todo lo que nos motive nos hace sentir bien. El autor menciona tres motivadores, el primero la necesidad de poder (influir en otras personas), el segundo la necesidad de afiliación (el placer que se desprende de estar con otras personas) y el tercero la necesidad de consecución (alcance de objetivos significativo). Las competencias que se desprenden son las siguientes:

Logro: es la obtención del éxito, la recompensa. Es el impulso que dirige al ser para mejorar o satisfacer su vida. Está orientado a los resultados, permite generar habilidades de motivación para alcanzar los objetivos y asumir riesgos, reducir la incertidumbre, aprendiendo a mejorar el desempeño.

Compromiso: es sintonizar con los objetivos de un grupo o de una organización, entre las características más resaltantes se encuentra la disposición a cumplir los objetivos de la empresa, identificación con la filosofía de la misma, búsqueda de oportunidades para cumplir la misión del grupo, entre otras. Según Goleman (2013),

los estudios sobre el compromiso de los trabajadores señalan que en las empresas más productivas hay diez empleados completamente vinculados por cada uno desvinculado, mientras que en las que tienen una productividad media la proporción es solamente de dos a uno. Los trabajadores vinculados son más productivos, ofrecen una mejor atención a los clientes y resultan más leales a la empresa.

Iniciativa y optimismo: la iniciativa es una cualidad de las personas emprendedoras y el optimismo es la actitud de ver en las cosas el aspecto positivo, quiere decir que la fusión de ambas habilidades genera a una persona que puede contagiar a otros a través de sus ideas, comportamiento, entre otros. Para Goleman (2013), el optimismo tiene que ver con el contagio emocional, menciona que se produce siempre que la gente interactúa, ya sea en pareja, en grupo o en una organización. El responsable de esa transmisión es nuestro cerebro social, gracias a circuitos como el sistema de neuronas espejo. El contagio emocional de una persona a otra surge automática, instantánea e inconscientemente y escapa a nuestro control.

4. Empatía (Reconocer y entender las emociones de la gente): Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Es la habilidad para captar, entender y tratar a los demás de acuerdo con sus reacciones emocionales. Para Goleman (2013), es la aptitud básica de la conciencia social, permite percibir lo que piensan y sienten los demás sin que nos lo digan con palabras. Enviamos continuamente señales sobre nuestros sentimientos mediante el tono de voz, la expresión facial, los gestos y muchos otros canales no verbales. La capacidad de descifrarlas varía enormemente de una persona a otra. Según el autor hay tres clases de empatía. La primera es la cognitiva: sé cómo ves las cosas, puedo adoptar tu perspectiva. Un jefe con un buen nivel de este tipo de empatía logra que sus trabajadores obtengan resultados mejores de lo esperado, porque consigue explicar las cosas de una forma que entienden, lo cual los motiva. La segunda clase es la empatía emocional: te siento. Es la base de la compenetración y de la química. Los que destacan en empatía emocional son buenos consejeros, profesores, responsables de atención al cliente y jefes de grupo, gracias a esa capacidad de detectar en el momento las reacciones de los demás, y la tercera es la preocupación empática: noto que necesitas ayuda y estoy dispuesto a dártela espontáneamente. Quienes se caracterizan por una preocupación empática son los buenos ciudadanos de un

grupo, una empresa o una comunidad, los que ayudan a los demás de buen grado cuando hace falta. De ella se generan las siguientes capacidades:

Comprender a los demás: es entender, percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones. Entre las características más resaltantes es estar atentos a las señales emocionales, escuchar bien, sensibilidad, prestar ayuda a los demás, entender sus necesidades y sentimientos. Para Goleman (2013), la empatía es el componente esencial de la compasión. Tenemos que darnos cuenta de qué le pasa a otra persona, qué siente, para que se despierte la compasión. Hay un espectro que empieza con el ensimismamiento absoluto, cuando no nos fijamos en los demás, sigue con la fase en que les prestamos atención y empezamos a establecer una sintonía, y continúa con el establecimiento de una empatía, la comprensión de sus necesidades, la preocupación empática y por fin la acción compasiva, cuando les prestamos ayuda.

Orientación hacia el servicio: significa tener la capacidad de estudiar las circunstancias y dirigir las correctamente, en el mundo laboral, es darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades, las características son saber reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás, proporcionar un feed-back útil e identificar las necesidades de desarrollo de los demás, tutelar a los demás, dedicar parte del tiempo a la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de éstos.

Desarrollo de los demás: se encuentra ligado a la empatía emocional, significa anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del otro, permite tener habilidades como comprender las necesidades de los otros y tratar de satisfacerlas, buscar el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de los demás, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria, asumir el punto de vista de los otros, actuando como una especie de asesor en quien se pueda confiar., entre otros.

Aprovechamiento de la diversidad: es la habilidad de cultivar las oportunidades que brindan las diferentes personas, permite respetar y relacionarse bien con individuos procedentes de diferentes procedencias y estatus, comprender diferentes visiones

del mundo y ser sensible a las diferencias existentes en el grupo, considerar la diversidad como una oportunidad creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas diferentes, afrontar los prejuicios y la intolerancia, entre otros.

Conciencia política: consiste en tener conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas; entre las características se encuentra advertir con facilidad las relaciones clave de poder, percibir claramente las redes sociales más importantes, comprender las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores, interpretar adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización.

5. Habilidades Sociales (Manejo de las relaciones personales): es la habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales y redes sociales satisfactorias. Son las capacidades que nos permiten influir para inducir comportamientos en los demás. Las competencias son las siguientes:

Influencia: ejercer cierto efecto sobre otros, poseer herramientas eficaces de persuasión, captar la atención, utilizar estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás, dirigir adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones. Para Goleman (2006) es dar forma adecuada a las interacciones sociales.

Comunicación: significa escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes, es decir, saber dar y recibir, captar las señales emocionales y sintonizar con su mensaje, abordar abiertamente las cuestiones difíciles, escuchar bien, buscar la comprensión mutua y no tener problemas en compartir la información, alentar la comunicación sincera y permanecer abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.

Manejo de los conflictos: precisa la negociación y resolución de desacuerdos, permite manejar a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto, reconocer los posibles conflictos, sacar a la luz los desacuerdos y fomentar

la bajada de tensión, alentar el debate y la discusión abierta, buscar el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

Liderazgo: Según Goleman (2013), el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común. Asimismo, refiere que la función esencial del líder es ayudar a la gente a alcanzar la zona cerebral donde puede dar lo mejor de sí, y a permanecer en ella. Se puede decir entonces que el liderazgo es inspirar y guiar a los demás, articular y estimular el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos, cuando resulta necesario, saber tomar decisiones independientemente de su posición, ser capaz de guiar el desempeño de los demás, liderar con el ejemplo.

Catalizadores del cambio: un catalizador es alguien que atrae, conforma fuerzas, opiniones, sentimientos, entre otros aspectos, es decir que está relacionado con iniciar y/o controlar el cambio, reconocer la necesidad de cambiar y eliminar barreras, desafiar el estatus quo (el estado de cosas de un determinado momento) y reconocer la necesidad de cambio, promover el cambio y conseguir que otros hagan lo mismo, modelar el cambio de los demás.

Establecer vínculos: es la habilidad de fortalecer y entablar relaciones, cultivar y mantener amplias redes informales, crear relaciones mutuamente provechosas, establecer y mantener el entendimiento, crear y consolidar la amistad personal.

Colaboración y cooperación: permite trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos, equilibrar el centrarse en la tarea con la atención a las relaciones, colaborar y compartir planes, información y recursos, promover un clima de amistad y de cooperación, buscar y alentar las oportunidades de colaboración.

Capacidades de equipo: crear una sinergia (suma de los esfuerzos individuales) laboral enfocada hacia la consecución de los objetivos colectivos, alentar cualidades grupales como la cooperación, despertar la participación y el entusiasmo, consolidar la identidad grupal y el compromiso, cuidar al grupo y su reputación y compartir los méritos.

Bases Legales

El surgimiento de una ciencia que está basada en nuevas visiones e ideas de cómo gestionar organizaciones a través del estudio de la mente y el cerebro humano, va de la mano con el marco jurídico venezolano, esta disciplina que viene dada por las neurociencias, denominada neuromanagement, va vinculada al desarrollo de líderes más afectivos, que buscan la paz y el equilibrio en el funcionamiento de las empresas, al igual que las leyes laborales venezolanas establecen el equilibrio y el bienestar de los trabajadores, además de la salud mente cuerpo, es por ello que en la gestión empresarial se debe dar cumplimiento a todo lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCyMAT), además de su Reglamento Parcial y Normas Técnicas, con relación al tema trabajo como un hecho social y al bienestar del trabajador por ende el de su familia.

Ahora veamos los artículos de importancia para nuestra investigación, contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, a saber:

Artículo 3: El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.
La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

En tal sentido, es de vital importancia que la gerencia venezolana mantenga entre sus valores y forma de dirigir su personal, el respeto hacia la dignidad, en aras de ir de la mano en la construcción de una sociedad justa, armónica y pacífica, fomentando la prosperidad y el bienestar de las personas que integran la organización, el desarrollo no solo como trabajadores sino como individuos pertenecientes a la sociedad, vinculado totalmente con las teorías utilizadas para esta investigación, tal como la inteligencia emocional, la cual a través de la mejora

de las competencias emocionales, permite un mejor desenvolvimiento entre patronos y trabajadores, creando un clima acorde y satisfactorio para todos, cumpliendo con los objetivos organizacionales (trabajo) y la capacitación de los empleados (educación).

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En el mismo orden de ideas, las organizaciones son la fuente de empleo que menciona el artículo ejusdem, por eso la gerencia desde siempre ha adoptado el cumplimiento cabal de estas medidas, ocupando a las personas en puestos de trabajo que le proporcionan una vida digna y el pleno ejercicio de sus derechos como trabajadores. Esto es un beneficio no solo para el trabajador, sino para su familia, garantizando el bienestar individual y colectivo, que les brinda ser la cédula de la sociedad.

Artículo 89: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

La gerencia tradicional dio grandes pasos para transformar las organizaciones en precursoras de cambios y desarrollar la gestión de las organizaciones, sin embargo las ideas que se llevaban a cabo eran recetas, teorías, etc., que se intentaban inculcar en la empresa desde fuera, las nuevas ciencias como el neuromanagement, se dedican a la búsqueda de soluciones no desde fuera sino desde dentro, y no solo desde dentro de la propia empresa sino algo que va más a allá, que es dentro de las mismas personas.

En tal sentido, al descubrir la mecánica del cerebro, se desarrolla el liderazgo y la toma de decisiones, entre otras cosas, es por ello que la gerencia ha tomado dedicada atención al individuo, y por ende a donde éste se desarrolla, llámese entorno, condiciones, sociedad, etc., por tal motivo, es de total vinculación el tema de la gerencia con el hecho social de trabajo, tomando en cuenta que la organización es el canal que permite al individuo desenvolverse en la sociedad, a través del suceso o acontecimiento que repercute directamente en la misma, que se denomina trabajo.

De igual forma, se destacan de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras los siguientes artículos:

Artículo 18. El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza. La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios:

1. La justicia social y la solidaridad.

2. La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales, por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.
3. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
4. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos.
5. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
6. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o esta Ley es nula y no genera efecto alguno.
7. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de edad, raza, sexo, condición social, credo o aquellas que menoscaben el derecho a la igualdad ante la Ley y por cualquier condición.
8. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar en cualquier forma su desarrollo integral. El estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica o social.

El presente artículo se relaciona con los principios rectores del derecho del trabajo, acentuando más que en otros países el tema de justicia social, teniendo más en cuenta al trabajador asalariado y a su familia. Como ya se ha mencionado al final de la interpretación del artículo 89 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, sobre el hecho social de trabajo, la gerencia de hoy día fija su atención en las personas, en los individuos que no solo son parte del hecho social, sino que también son de incalculable valor para la organización.

Desde el punto de vista social, el neuromanagement estudia los cambios humanos desde el cerebro, al analizarlo se conecta la fuente del desempeño humano en lugar de hacerlo mediante modelos o teorías externas, a nivel individual, proporciona a los trabajadores la capacitación necesaria para que las personas desarrollen sus capacidades cognitivas-emocionales, a los fines que lograr mejoras en su vida personal y laboral. Y desde lo organizacional, se centra en el estudio del funcionamiento del cerebro que determina la conducta y la toma de decisiones dentro de las multidisciplinas que la componen, ello genera mayor rendimiento en

los equipos de trabajo y de quienes conducen en el planeamiento, selección de personas, liderazgo, etc.

Asimismo, para la presente investigación se toma en cuenta la LOPCyMAT, en lo siguiente:

Artículo 54. Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieron, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

Numeral 7. Elaborar, con la participación de los trabajadores y trabajadoras, el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, las políticas y compromisos y los reglamentos internos relacionados con la materia así como planificar y organizar la producción de acuerdo a esos programas, políticas, compromisos y reglamentos.

Es importante resaltar, la importancia de incorporar a los Programas de Seguridad y Salud en el Trabajo, capacitaciones y formaciones que involucren el estudio del funcionamiento del cerebro, con el fin de estimular y mejorar en los trabajadores el equilibrio mente y cuerpo, mejorando así el estilo de vida, desarrollo de las funciones ejecutivas del cerebro y competencias emocionales de los trabajadores, a los fines de la presente investigación, de gerentes y directivos.

Igualmente, en el presente estudio se tomó en cuenta la Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-01-2008) la cual establece lo siguiente, en lo siguiente:

2. Del contenido de los Planes de Trabajo:

La estructura de los planes de trabajo deberá contar como mínimo con los siguientes componentes:

2.1. Educación e información:

- 2.1.1 La empleadora o empleador, a través del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, deberá diseñar, planificar, organizar y ejecutar un programa de educación e información preventiva, en materia de seguridad y salud en el trabajo con su respectivo cronograma de ejecución, que establezca como mínimo 16 horas trimestrales de educación e información por cada trabajadora y trabajador que participen en el proceso productivo o de servicio, independientemente de su condición.
- 2.1.2 El programa de educación e información preventiva, debe responder a las necesidades detectadas y su número de horas aumentará de acuerdo al proceso peligroso presentes en la actividad de trabajo; determinando la fecha, lugar, temática, facilitador, espacio físico y grupos a formar (Dándole prioridad a las trabajadoras y los trabajadores que estén expuestos a mayor riesgo en el centro de trabajo).
- 2.1.3 La empleadora o el empleador, deberá proporcionar a las trabajadoras y los trabajadores, Educación en materia de seguridad y salud en el trabajo dentro de su jornada de trabajo.
- 2.1.4 La educación debe ser teórica y práctica, suficiente, adecuada y periódica, sobre los riesgos y procesos peligrosos, previa a realizar las tareas que le sean asignadas, así como los posibles daños a la salud que estos podrían generar y las medidas de prevención para evitar accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

En tal sentido, en la elaboración y ejecución del programa, la incorporación de estrategias gerenciales a la luz del neuromanagement, brindará herramientas de autoconocimiento de los empleados, y por ende mejoras en las políticas de prevención de la empresa. Como se ha mencionado en acápites anteriores, el desarrollo de las funciones ejecutivas del cerebro y las competencias emocionales, ofrece un campo innumerable de opciones de desarrollo no solo como líderes en la organización, sino herramientas para el desenvolvimiento en la vida diaria.

De la misma manera, se tomó en consideración la Norma Técnica de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-03-2016) la cual establece lo siguiente, en lo siguiente:

Evaluaciones de salud especiales:

Artículo 31. Los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo deben realizar evaluaciones de salud especiales a los trabajadores y trabajadoras, asociados y asociadas cuando:
2. Aquellas que sean consideradas pertinentes por el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, las acordadas por el Comité de Seguridad y Salud Laboral y aquellas que sean ordenadas por los funcionarios del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, basados en la morbilidad de la entidad de trabajo.

Funciones

Artículo 34. Los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, además de las funciones establecidas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento Parcial, tendrán que:
9. Desarrollar el sistema de vigilancia epidemiológica de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, donde se contemple como mínimo los siguientes aspectos:
e) Relación detallada de las medidas de control propuestas y realizadas
por el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En el mismo orden de ideas, para los fines de la presente investigación, dentro de las funciones de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, se puede llevar indicadores de gestión que midan el impacto de la aplicación de estrategias gerenciales basadas en el neuromanagement, con el fin de involucrar a la empresa, desde un punto de vista estadístico y médico, de cómo influyen en los gerentes y directivos de la misma.

Definición de Términos

Adrenérgico: terminación nerviosa en la que el impulso nervioso se transmite mediante la liberación de adrenalina y noradrenalina.

Aferente: son transmisores de sangre o linfa, una secreción o impulso nervioso desde una parte del organismo a otras que respecto a ellas son consideradas internas.

Cerebro: es el órgano que alberga las células que se activan durante los procesos mentales, tanto los conscientes como los no conscientes. Cada una de las partes que lo componen tiene una función específica, por ejemplo, distinguir una persona de otra, disfrutar de un aroma, transformar los pensamientos en habla, aprender y almacenar conocimientos y recuerdos en la memoria, entre muchas otras.

Cerebro Reptiliano: Es nuestro cerebro más antiguo. Está formado por el cerebelo, la médula espinal y los ganglios basales, implicados en el control del movimiento y acciones rutinarias. Justo por debajo del cerebro pensante, y adentrándose en el córtex, se encuentran los centros límbicos, las principales zonas del cerebro dedicadas a las emociones. Las hallamos también en el cerebro de otros mamíferos. Las partes más antiguas del subcórtex se prolongan hasta el tronco del encéfalo, conocido como cerebro reptiliano por tratarse de una suerte de arquitectura básica que tenemos en común con los reptiles.

Circuito Límbico: es un sistema formado por varias estructuras cerebrales que gestionan respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales. Está relacionado con la memoria, atención, instintos sexuales, emociones.

Coficiente Intelectual: es un número que se encuentra en una escala en la que 100 es el punto medio. Aquellas personas cuyo CI es igual o mayor a 130 serían consideradas superdotados. Los superdotados poseen, así, una capacidad intelectual superior a la del 98% de la población.

Cognición: es la capacidad del ser humano para conocer por medio de la percepción y los órganos del cerebro.

Competencia: es la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinad.

Comportamiento: es la manera en la cual se porta o actúa un individuo. Es decir, el comportamiento es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.

Conciencia: Conocimiento que el ser humano tiene de su propia existencia, de sus estados y de sus actos.

Eferente: son transmisores de sangre o linfa, una secreción o un impulso energético desde una parte del organismo a otras que respecto a ella son consideradas periféricas.

Emoción: es un estado psicológico que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de sentimientos, ideas o recuerdos, y que puede traducirse en gestos, actitudes, risa, llanto, etc. Las emociones son una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.

Encéfalo: es la parte central del sistema nervioso de los vertebrados, encerrada y protegida en la cavidad craneal y formada por el cerebro, el cerebelo y el bulbo raquídeo.

Estímulo: se refiere al factor químico, físico o mecánico que consigue generar en un organismo una reacción funcional. El término también permite hacer mención al entusiasmo para desarrollar una determinada acción o trabajar.

Hemisferio: es la mitad del cerebro. En cada cerebro encontramos dos

hemisferios: el derecho y el izquierdo. Son simétricos pero exactamente en el cerebro humano.

Inteligencia: es la facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad.

Médula Espinal: es uno de los elementos principales del sistema nervioso central, que tiene origen a nivel del tronco cerebral para descender a lo largo del canal raquídeo o del canal vertebral. Está formada por 31 segmentos, la médula espinal es una combinación de neuronas y de células gliales.

Neocórtex o neocorteza: es una porción de la corteza cerebral formada por seis capas celulares superpuestas y cuyo origen evolutivo es muy reciente. Es el responsable de las funciones de relación.

Neurociencias: las ciencias que estudian la estructura y funcionamiento del sistema nervioso humano y cómo sus diferentes elementos se relacionan entre sí e interactúan para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta.

Neuronas Espejo: son un tipo de neuronas muy estudiadas debido a su importancia en el aprendizaje, la imitación y la vida social. Muchas se encuentran en la denominada área de Broca (la región principal del lenguaje) y en otras zonas de la corteza cerebral, incluyendo las relacionadas con la visión y la memoria.

Sentimiento: es un estado afectivo de baja intensidad y larga duración. También se define como la parte cognitiva de la emoción.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico se refiere a la metodología utilizada en la investigación y la manera del desarrollo del estudio, sus pasos y tipologías; los aspectos que constituyen este capítulo son el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de datos.

Naturaleza de la Investigación.

En cuanto a la naturaleza del presente estudio, el mismo se enmarca en una investigación cuali-cuantitativa, ya que se ubica en la descripción de una serie de cualidades observadas por un número de directivos, para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A.

Tipo de la Investigación

La presente investigación, se enmarca en la modalidad de proyecto factible, definido por el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011), como “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 21). En el mismo orden de ideas, según Arias (2006) el Proyecto Factible es una investigación de campo donde se aspira presentar y ejecutar una propuesta de solución a la situación encontrada. La tipología aplica ya que el propósito del estudio fue generar un plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del Neuromanagement.

Diseño y nivel de la Investigación.

Dicho proyecto factible, estuvo apoyado en una investigación de campo, no experimental y cuali-cuantitativa, descrita por Arias F (2006), como aquella que

consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Así mismo, partiendo de la definición de Arias (2006) que cita que “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto”, este estudio es una investigación descriptiva, en cada una de las variables, elaborando cuadros o gráficos de frecuencia relativa, donde el estudio interpretativo tabulará la información resultante arrojada en el instrumento aplicado a la muestra seleccionada.

Metodología.

El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011), establece que los proyectos factibles comprenden:

diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto y, en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.” (p. 21)

Ahora bien, siguiendo con las recomendaciones de la UPEL (ob.cit), se tiene que, para los trabajos de grado de Especialización, las investigaciones de modalidad proyecto factible “...pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad y diseño.” (p. 21). Es por ello que en el caso del estudio que aquí se presenta y atendiendo a sus objetivos, las fases a cumplir fueron las que a continuación se describen:

Fase I

Elaboración del diagnóstico

Involucra la aplicación de instrumentos de recolección de información, cuyos resultados permitirán demostrar la necesidad de elaborar la propuesta; en tal

contexto, fue indispensable satisfacer ciertos procedimientos metodológicos, tal como se explica a continuación:

Población

Según Arias (2012), La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81).

De igual manera Arias (2012) define a la población finita como agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades (p.82).

Desde el enfoque estadístico Sierra Bravo (1991), citado por Arias (2012) indica que una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades (p.82). De esta manera, la población de la presente investigación se tomará de la nómina de trabajadores de Proactivos Empresariales 90210, C.A., la cual se detalla a continuación (Ver Gráfico N° 2 y Cuadro N° 2).

Gráfico 2. Organigrama. Elaboración propia (2018).



Cuadro 1. Distribución por cargos.

Cargo	N° de Trabajadores
Gerente	1
Secretaria	1
Director de Recursos Humanos	1
Analista de Recursos Humanos	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Director de Administración	1
Analista de Administración	1
Asistente Administrativo	1
Director de Área Técnica	1
Técnico de Seguridad Industrial	3
Ergónomo	1
Asistente	1
Director de Salud Ocupacional	1
Médico Ocupacional	2
Enfermera	1
Director de Asuntos Legales	1
Abogado	2
Asistente	1
TOTAL	22

Nota: Elaboración propia (2018)

Muestra

Según Arias (2012), la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En tal sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (p. 83). Es por ello que, como en esta investigación la población de estudio es pequeña se procederá a emplear a los 06 individuos como

muestra de análisis de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., (Ver Tabla --).

Cuadro 2. Muestra.

Cargo	N° de Trabajadores
Gerente	1
Director de Recursos Humanos	1
Director de Administración	1
Director de Área Técnica	1
Director de Salud Ocupacional	1
Director de Asuntos Legales	1
TOTAL	6

Nota: Elaboración propia (2018)

Distribución de población y muestra

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo a Arias (2012) Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general (p. 67).

Los instrumentos a utilizar para recolectar la información serán los detallados a continuación:

Test de los Senderos (TESEN): es una prueba de aplicación individual que sirve para realizar una evaluación general de las funciones ejecutivas, centrándose en la medida de la capacidad de planificación mediante la realización de una tarea visomotora. El TESEN utiliza tareas parecidas a las del Trail Making Test (TMT), una de las pruebas más clásicas y utilizadas para evaluar el funcionamiento ejecutivo (Reitan, 1958), sus autores son José Antonio Portellano Pérez y Rosario Martínez Arias de la Universidad Complutense de Madrid, puede aplicarse a partir de los 16 años. Está compuesto por 4 pruebas (senderos) de dificultad creciente, cada una de las cuales viene precedida por un ítem de entrenamiento para facilitar

a la persona evaluada la comprensión de la tarea y obtener así una evaluación más precisa de su aptitud.

Las tareas que debe realizar el evaluado en cada prueba son diferentes y requieren la puesta en marcha de procesos progresivamente más complejos o de mayor exigencia. En el Sendero 1, el evaluado debe unir consecutivamente los círculos numerados siguiendo un orden ascendente (del 1 al 25), en el Sendero 2, el evaluado debe unir consecutivamente los círculos numerados siguiendo, un orden descendente (del 25 al 1), en el Sendero 3, el evaluado debe unir consecutivamente los círculos numerados en un orden creciente (del 1 al 20) y alternando el color de los mismos (amarillo - azul - amarillo...) y en el Sendero 4, el evaluado debe unir consecutivamente los elementos numerados en orden creciente (del 1 al 20) y alternando la forma de los mismos (círculo - cuadrado- círculo...). En cada una de las pruebas se registran tres parámetros diferentes: Tiempo de ejecución, Uniones correctas (aciertos) y Errores cometidos. En los senderos 1 y 2 se registra el número de errores de secuencia y el número de veces que el evaluado atraviesa una figura indebidamente. En los senderos 3 y 4 se registran los errores de secuencia, el número de figuras atravesadas indebidamente y también los errores de alternancia.

Cuestionario de Competencias Emocionales: respecto a la técnica señala Arias (2006), “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67). En este sentido, en la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta definida por el autor anterior, “...como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. (p.72)

En el mismo contexto, Palella y Martins (2010) plantean: “El cuestionario, es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta y tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar.” (p.131). Cabe destacar, que el cuestionario fue realizado bajo el modelo tipo escala de Likert, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra, presentando cada afirmación y

pidiendo al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Por consiguiente, en el presente estudio se utilizó como instrumento para la recopilación de los datos, un cuestionario para ser respondido por la gerente y directores de la empresa Proactivos Empresariales 902010, C.A. Dicho instrumento o cuestionario, constó de 41 ítems con alternativas de respuestas policotómicas (es decir más de dos alternativas de respuesta), en escala de Likert, presentando 5 opciones de respuesta, a saber: 1=Totalmente de Acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= En desacuerdo y 5= Totalmente en desacuerdo.

Validez y Confiabilidad

Validez

De acuerdo a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

En ese sentido, para obtener la validez de contenido se precisó de un jurado de expertos en la materia y metodología, quienes dieron sus observaciones y sugerencias.

Confiabilidad

Asimismo, según Hernández, Fernández y Baptista () La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados (p 286).

Para determinar la confiabilidad del instrumento se realizará una prueba piloto a 6 directivos de la entidad de trabajo Proactivos Empresariales 90210, C.A., con las mismas características de la población objeto de estudio, es decir, que el procedimiento para estimar la confiabilidad será el de Alfa Cronbach, el cual según Hernández y otros (2006) opera a través de la siguiente formula (p.64):

En donde:

n	=	Número de ítems
S_i^2	=	Varianza total de la prueba
$\sum S_i^2$	=	Suma de las varianzas individuales de los ítems

De esta manera, la confiabilidad del instrumento se determinara bajo este sistema de ecuación.

Fase II.

Determinación de la factibilidad de la propuesta

Se realizarán una serie de procedimientos como: demostración de su viabilidad técnica, operativa y económica, éstas recomendadas por la UPEL (2001)

Fase III.

Planificación y Diseño del Proyecto.

Con base en el diagnóstico y el estudio de factibilidad, se planificará y diseñará la propuesta, consistente en un plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del Neuromanagement.

Aspectos Administrativo. Recursos.

Los aspectos administrativos comprenden la expresión de los recursos y el tiempo necesario para el desarrollo o ejecución de la investigación.

Recursos necesarios:

Recursos Materiales: Equipos y herramientas de computación, teléfono, material de oficina, entre otros.

Recursos Humanos: Investigadora, gerencia de la empresa Proactivos Empresariales 902010, C.A.

Recurso Institucional: Empresa Proactivos Empresariales 902010, C.A.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

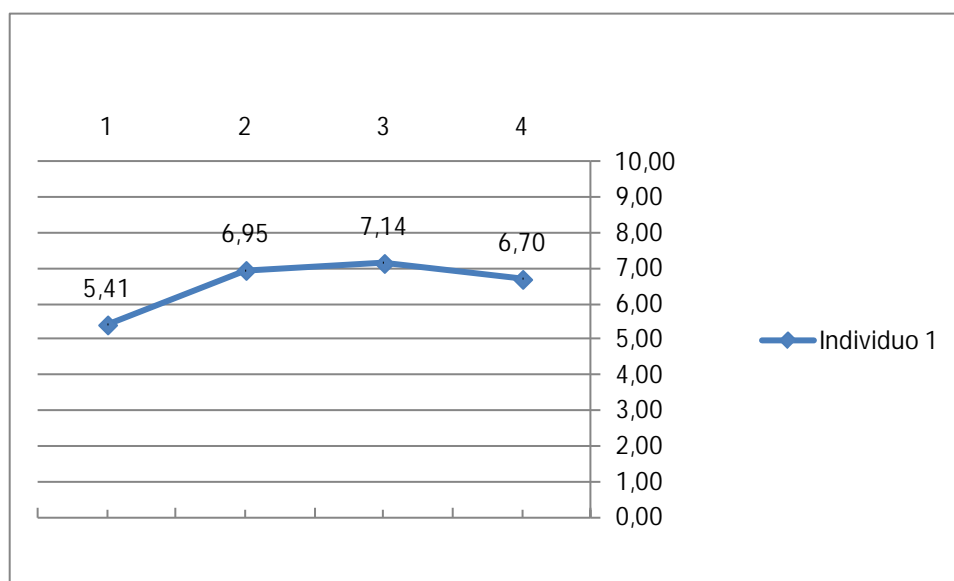
Una vez finalizado el proceso de recolección de los datos, se procedió a su organización y tratamiento estadístico a través de tablas y gráficos estadísticos, con el fin de darle cumplimiento a los objetivos a la presente investigación titulada plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales, en la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del neuromanagement, en esta sección se realizara el análisis e interpretación de resultados cuantitativos obtenidos.

Determinar las funciones ejecutivas y las competencias emocionales presentes en la gerencia de la Proactivos Empresariales 90210, C.A.

En primer lugar se aplicó el Test de los Senderos TESEN a 6 empleados de la empresa Proactivos Empresariales 90210. C.A para medir sus funciones ejecutivas. Este test según Portellano y Martínez (2014) es una prueba de aplicación individual que sirve para medir la capacidad de planificación mediante la realización de una tarea visomotora. En tal sentido, las tareas que debe realizar el evaluado en cada prueba son diferentes y requieren la puesta en marcha de procesos progresivamente más complejos o de mayor exigencia.

En tal sentido, la valoración detallada de las puntuaciones obtenidas en ejecución, velocidad y precisión de cada uno de los cuatro senderos del TESEN permite establecer conclusiones que dan una orientación para cada caso. En este orden de ideas, se observa en el anexo A los cálculos realizados para obtener las puntuaciones, ahora bien a continuación se muestran los gráficos correspondientes a los resultados:

Gráfico 3. Resultados TESEN Individuo 1



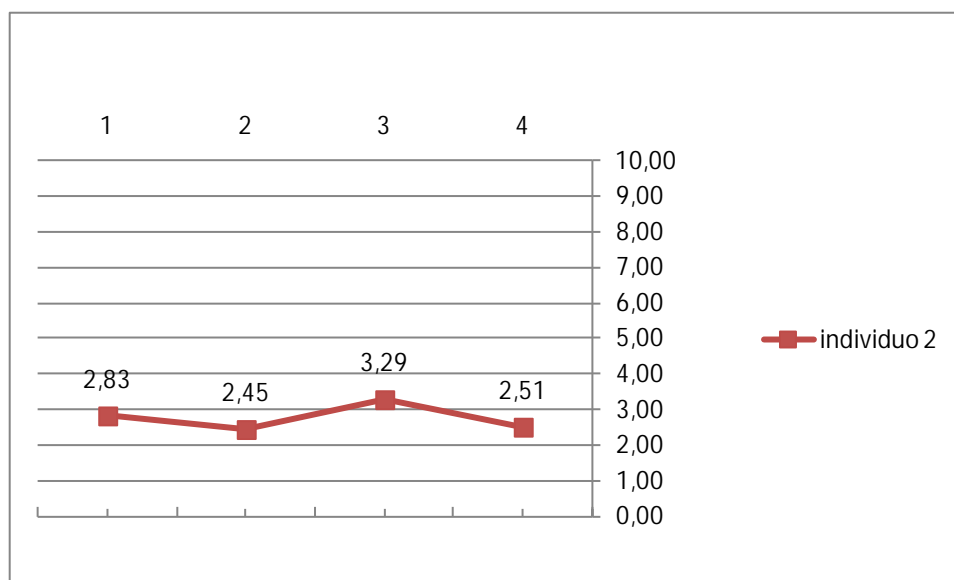
Nota: Elaboración propia (2018)

Los resultados del TESEN se trabajaron con las puntuaciones directas (PD), las cuales se obtienen aplicando las fórmulas correspondientes (ver anexo A). Sin embargo, las puntuaciones directas son difícilmente interpretables en sí mismas, por lo que se realizó una transformación a una escala directamente interpretable. En este test las puntuaciones transformadas que se utilizan son los decatipos (DE), según Portellano y Martínez (2014) ESTOS, por definición, tienen una media de 5,5 y una desviación típica de 2. Los decatipos tienen la ventaja de ser muy fácil e intuitivamente interpretables puesto que se acotan entre 1 y 10, los cuales se han calculado a partir de las puntuaciones típicas normalizadas (ver leyenda).

Los resultados obtenidos del primer individuo, muestran una valoración máxima de medio alto en los senderos tres y cuatro, lo cual infiere que no hay alteraciones en el funcionamiento ejecutivo del cerebro, ni dificultad para adaptarse a las circunstancias, planificar ni solucionar problemas, sin embargo obtuvo un menor rendimiento en los senderos uno y dos (relacionados con velocidad y precisión), lo cual indica que el individuo tuvo dificultades de adaptación a la

situación de examen, inseguridad personal o ansiedad para comprender las normas de respuesta.

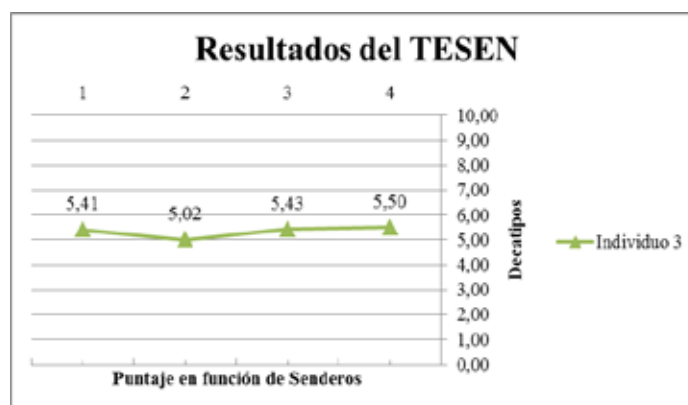
Gráfico 4. Resultados TESEN Individuo 2



Nota: Elaboración propia (2018)

En el segundo individuo los resultados del test muestran una valoración baja en todos los senderos, lo cual significa que existen alteraciones en el funcionamiento ejecutivo del cerebro, esto indica que el individuo puede presentar dificultades para adaptarse a las circunstancias, así como para planificar y solucionar problemas, de igual forma, no es concluyente el resultado ya que el individuo pudo presentar las mismas dificultades del individuo 1 como son: dificultad inicial de adaptación a la situación de examen, inseguridad personal, ansiedad o dificultades para comprender las normas de respuesta, entre otros.

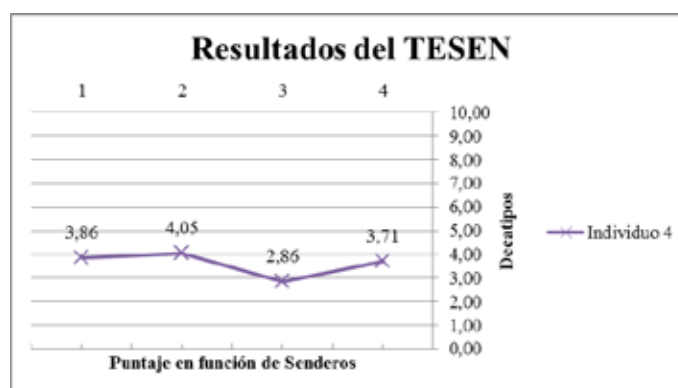
Gráfico 5. Resultados TESEN Individuo 3



Nota: Elaboración propia (2018)

Los resultados del test para el tercer individuo muestran una valoración máxima de media en los senderos tres y cuatro, de lo cual se deduce que no hay alteraciones en el funcionamiento ejecutivo del cerebro, ni dificultad para adaptarse a las circunstancias, planificar ni solucionar problemas, sin embargo obtuvo un ligero menor rendimiento en los senderos uno y dos, lo cual indica que posiblemente al momento de la evaluación el individuo presentó alguna de las siguientes causas: dificultad inicial de adaptación a la situación de examen, inseguridad personal, ansiedad o dificultades para comprender las normas de respuesta. Cabe señalar que este individuo mantuvo un equilibrio en la valoración de todos los senderos, puesto que las diferencias entre cada sendero fue leve en el rango del nivel medio bajo.

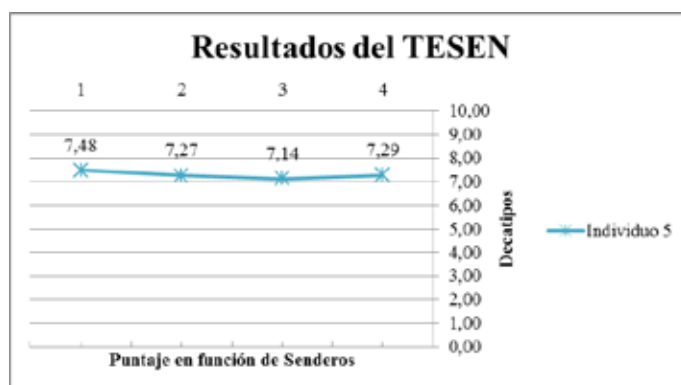
Gráfico 6. Resultados TESEN Individuo 4



Nota: Elaboración propia (2018)

La valoración del test para el individuo 4 indica un comportamiento muy interesante ya que estuvo similar a los individuos 1 y 3 en cuanto a los resultados de los dos primeros senderos pero, tuvo un descenso en el sendero 3 recuperándose en el último sendero, esto permite inferir que el individuo puede presentar alteraciones en el funcionamiento ejecutivo del cerebro, esto quiere decir dificultades para adaptarse a las circunstancias, planificar, además solucionar problemas.

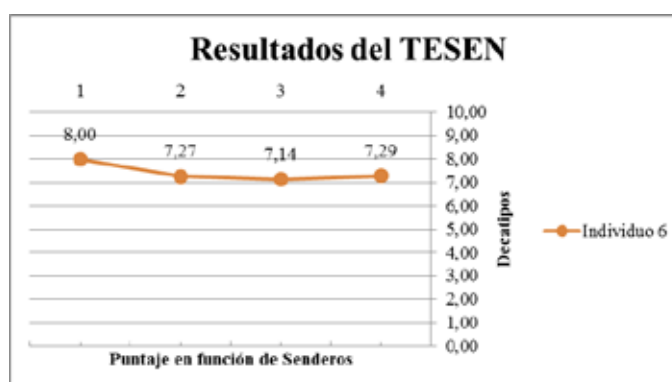
Gráfico 7. Resultados TESEN Individuo 5



Nota: Elaboración propia (2018)

Los resultados obtenidos por el quinto individuo, muestran una valoración máxima de medio alto en los senderos tres y cuatro, lo cual infiere que no hay alteraciones en el funcionamiento ejecutivo del cerebro, ni dificultad para adaptarse a las circunstancias, planificar ni solucionar problemas, además obtuvo un mayor rendimiento en los senderos uno y dos, lo cual indica que posiblemente al momento de la evaluación el individuo pudo manejar muy bien el examen, dominar la inseguridad y la ansiedad, comprendió muy bien las normas de la prueba. los resultados indican que tiene un buen funcionamiento de la corteza prefrontal.

Gráfico 8. Resultados TESEN Individuo 6



Nota: Elaboración propia (2018)

Finalmente se observa el comportamiento de la gráfica del sexto individuo, como puede apreciarse en la gráfica tuvo valores muy altos muy parecidos al individuo 5 por lo que se puede decir que posee un excelente manejo de sus funciones ejecutivas cerebrales y un buen funcionamiento de su córtex prefrontal.

En líneas generales, el TESEN muestra algunos datos interesantes, entre ellas permite observar elementos importantes para el desarrollo de esta investigación, en primer lugar la importancia de conocer el funcionamiento del cerebro da luces de hacia dónde se debe guiar las acciones para mejorar ciertos aspectos que, en el caso de los directivos evaluados deben mejorar. En la mayoría de los casos, de acuerdo a los resultados, se observa que no hay alteraciones graves del funcionamiento ejecutivo del cerebro, debido a que los senderos tres y cuatro eran los de mayor nivel de dificultad, sin embargo en algunos casos fueron valores más altos que en los senderos uno y dos, es decir, se enfrentaron al primer sendero, automáticamente al realizar el otro sendero realizaban la actividad con mayor velocidad, además generaban estrategias para desarrollar la actividad con mayor fluidez (planificación), ya al pasar al otro sendero (el tercero) igualmente con más seguridad mejoraban el tiempo y la actividad (precisión), al llegar al último sendero era más fluido el desarrollo de la actividad (ejecución).

Sobre las consideraciones que anteceden, en los casos donde los senderos uno y dos la valoración fue más alta que en los senderos tres y cuatro, se puede inferir que son individuos con un alto nivel de inteligencia emocional, ya que al

momento de enfrentar una dificultad, saben manejar sus emociones (relación neocórtex-amígdala), fácil adaptación a las circunstancias del entorno, resolución de conflictos, manejo de situaciones de emergencia, planes de acción a corto plazo, toma de decisiones rápidas. No obstante, el hecho de que hayan obtenido un nivel bajo o medio bajo con esta característica de haber logrado mejor puntuación en los dos primeros senderos que en los dos segundos, no indica que no puedan mejorar, se observa que ya tienen la destreza.

El caso del segundo individuo, es uno de los más interesantes, debido a que es una persona cuyo cargo amerita la realización de actividades inherentes completamente a la dirección de un departamento, se observa en la gráfica que sus niveles de funcionamiento ejecutivo del cerebro son bajos, se presume que hay carencia del manejo de las emociones (relación neocórtex-amígdala), problemas para planificar, ejecutar, controlar, entre otros. Fallas a la hora de tomar decisiones, solucionar conflictos, manejo de situaciones difíciles, etc. Cabe destacar que según los cálculos (ver anexo A), obtuvo los mejores resultados en velocidad, es decir, observó rápidamente qué tenía que realizar en cada sendero, sin embargo según los parámetros de análisis del test, este individuo presenta dificultades para adaptarse a las situaciones, carece de motivación, es inseguro (precisión), no maneja niveles altos de ansiedad.

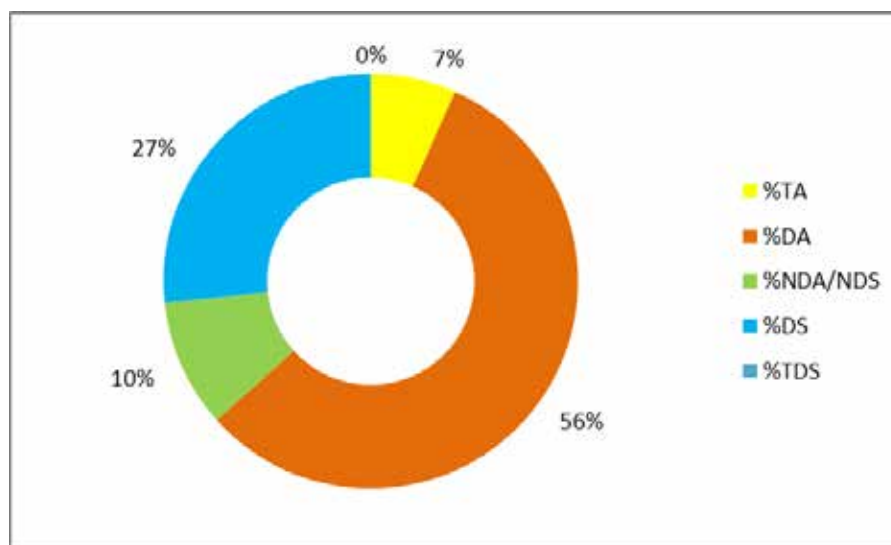
Asimismo, se utilizó la encuesta denominada “cuestionario de competencias emocionales” la cual fue aplicada a los mismos 6 individuos, como técnica DE recolección de datos. Se realizó la tabulación numérica y la representación gráfica de los datos en cada ítem, haciendo uso de gráficos de barra que permiten visualizar de forma más sencilla y específica cada resultado.

Cuadro 3. Autoconocimiento.

Alternativa	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	7%
De acuerdo	56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
En desacuerdo	27%
Totalmente en desacuerdo	0%
Total	100%

Nota: Elaboración propia (2018)

Gráfico 9. Autoconocimiento.



Leyenda	
Totalmente de Acuerdo	%TA
De acuerdo	%DA
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%NDA/NDS
En desacuerdo	%DS
Totalmente en desacuerdo	%TDS

Nota: Elaboración propia (2018)

Se puede observar que el 56% de los encuestados está de acuerdo en tener conocimiento de sí mismo, es decir que regulan adecuadamente sus emociones conflictivas, permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aun en los momentos más críticos, además de pensar con claridad y centrados a pesar de las presiones. Por otra parte el 27% manifestó estar en desacuerdo con estas afirmaciones. Según Goleman (2013) en su modelo de competencias emocionales, menciona el autoconocimiento como el conocimiento de las propias emociones, es decir la habilidad de reconocer y entender las emociones propias y las de los demás. Resalta el autor que es tener la capacidad de contactar los sentimientos, sensaciones, valoraciones, acciones e intenciones y procesar esta información para darse cuenta de cómo se responde en diversas situaciones.

De acuerdo a lo antes señalado, el autoconocerse ayuda a tener conciencia para tomar decisiones, a la luz de la neurociencia, es distinguir entre el cerebro que piensa, el cual se encuentra en la neocórtex donde están las funciones ejecutivas

y otras operaciones complejas, y además de eso las mencionadas zonas subcorticales que no son más que donde se produce los procesos mentales básicos, es decir el cerebro reptil. Este proceso mental se genera al tomar una decisión, en el caso de la gerente y directores encuestados, hay un alto porcentaje que está de acuerdo en poseer esta habilidad, más sin embargo hay un porcentaje menor pero no menos importante que manifiesta no estar de acuerdo con tener dicha capacidad.

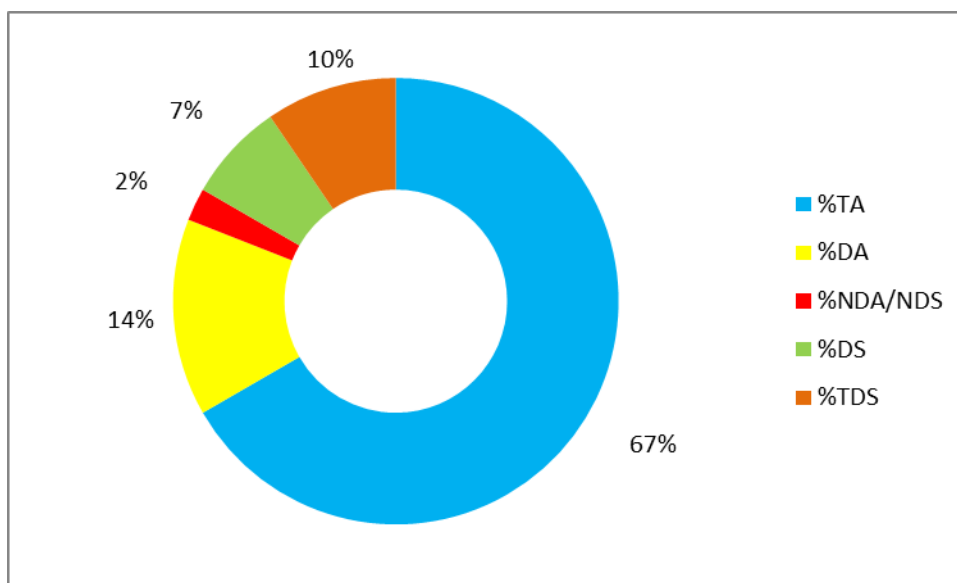
En tal sentido, es importante destacar la relevancia de este indicador, el cual forma parte de uno de los procesos más comunes que realizan los líderes en las organizaciones, es imprescindible tomar decisiones acertadas, más aun en el contexto cambiante donde se desarrolla esta investigación, y donde se desenvuelve la empresa. Es preciso mencionar lo significativo que es desarrollar la conciencia emocional, la autoevaluación y autoconfianza, estos últimos como subindicadores que se desprenden del autonocimiento.

Cuadro 4. Autoregulación o Autogestión.

Alternativa	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	67%
De acuerdo	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2%
En desacuerdo	7%
Totalmente en desacuerdo	10%
Total	100%

Nota: Elaboración propia (2018)

Gráfico 10. Autoregulación o Autogestión.



Se puede observar que el 67% de los encuestados está de acuerdo en auto gestionar las propias emociones, es decir que actúan de manera ética, toman sus decisiones en función de sus principios, generan confianza en los demás por su honradez y franqueza, son capaces de admitir sus propios errores, son organizados, cuidadosos con las cosas, aprenden continuamente a mejorar su desempeño en las tareas cotidianas. Por otra parte el 10% manifestó no estar en desacuerdo con estas afirmaciones. De acuerdo a Goleman (2013) en su modelo de competencias emocionales, refiere la autogestión como uno de los principios básicos del autodomio, es decir, conciencia y gestión de los estados internos.

En tal sentido, a la luz de la neurociencias, la autorregulación de las emociones y los impulsos depende en gran medida de la interacción entre el córtex prefrontal (el centro ejecutivo del cerebro) y los centros emocionales del cerebro medio, en particular los circuitos que convergen en la amígdala. De acuerdo a esto, el córtex prefrontal guía el cerebro al mejor momento, es decir, es donde se encuentra el control cognitivo, la atención, la toma de decisiones, la acción voluntaria, el razonamiento y la flexibilidad de respuesta. Ahora bien, la cortex prefrontal está conectada a la amígdala la cual es el radar que detecta los peligros. Según Goleman (2013) afirma que el cerebro está concebido como un instrumento de supervivencia, si se detecta una amenaza, en un instante puede tomar el control

del resto del cerebro (en especial del córtex prefrontal) y se sufre lo que se conoce como secuestro amigdalal.

Es por ello que la amígdala es un punto crucial donde se activan emociones tales como la angustia, la ira, el impulso, el miedo, entre otros, entonces cuando la amígdala toma el control de las situaciones, se puede llegar a las malas acciones. Es decir, que ambas partes del cerebro cuando interactúan son una vía nerviosa importante y cuando se encuentran estables y equilibradas, son la raíz del autocontrol emocional.

Asimismo Caruso y Salovey (2004) citados por Goleman (2013), precisa que uno de los parámetros del autodomínio es alcanzar el estado cerebral más adecuado para realizar una tarea. Quiere decir que el autocontrol es destreza o habilidad para controlar y redirigir impulsos y estados de ánimo, pensar antes de actuar, resistir la tentación, demorar la gratificación. Por control emocional no entendemos ahogar o reprimir las emociones, sino regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos - o su manifestación inmediata- cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.

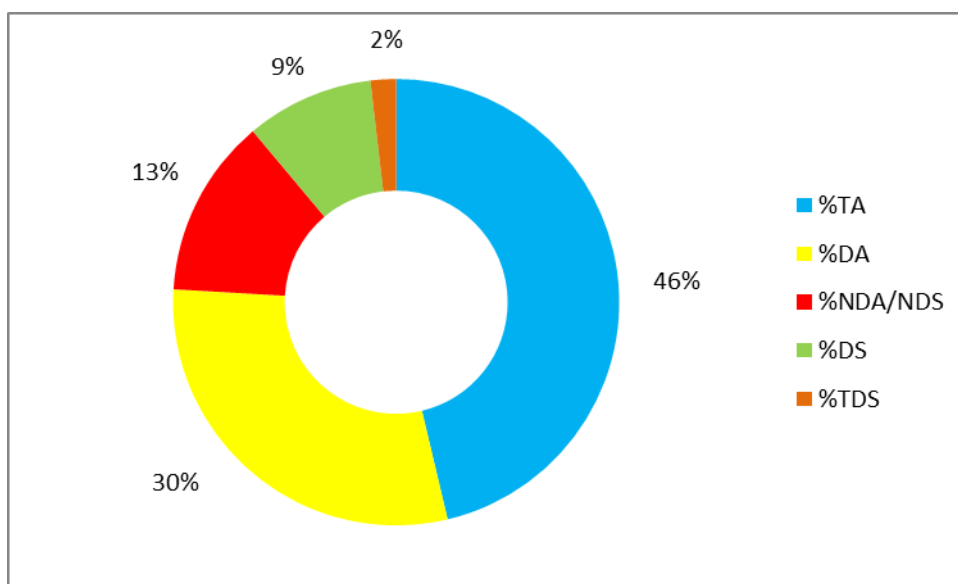
Después de lo anteriormente expuesto, la gerencia y directivos encuestados manifestaron en su mayoría poseer esta competencia, sin embargo un 17% entre los que respondieron que estaban en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con dichas afirmaciones, es decir existe la carencia en la organización de desarrollar dichas habilidades, incluyendo aquellas habilidades que subyacen de este indicador, las cuales son la gestión de las emociones, el impulso concienciado para alcanzar objetivos, la adaptabilidad y la iniciativa, las cuales son la base en la autogestión emocional.

Cuadro 5. Motivación.

Alternativa	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	46%
De acuerdo	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%
En desacuerdo	9%
Totalmente en desacuerdo	2%
Total	100%

Nota: Elaboración propia (2018)

Gráfico 11. Motivación.



Se puede observar que el 46% de los encuestados está totalmente de acuerdo en estar motivados, el 30% está de acuerdo con esta afirmación, es decir el 76% manifestó ser optimista, cumplir con sus compromisos y promesas, buscar siempre nuevas ideas a partir de fuentes varias, aportar soluciones a los problemas, son personas orientadas a los resultados, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, aprovechan las oportunidades e inspiran a los demás al logro de los objetivos a pesar de los obstáculos que se presenten. Por otra parte el 9% manifestó no estar en desacuerdo y el 2% estuvo totalmente en desacuerdo con estas afirmaciones.

En ese mismo sentido, Goleman (2013) considera que las palabras motivación y emoción tienen orígenes muy parecidos: las dos están relacionadas con el concepto de movimiento. La motivación es lo que nos impulsa a actuar para conseguir un objetivo. De acuerdo a esto, es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. Es decir, la capacidad de motivarse y motivar a los/as demás. En la organización, es tener motivación por el trabajo por razones que van más allá del dinero.

En el ámbito de las neurociencias, la motivación parte de donde se encuentran los placeres, pero la realidad es que frecuentemente para alcanzar dichos momentos de placer, la vida presenta dificultades para lograrlo. Es allí donde el cerebro activa en medio de los contratiempos, los circuitos que están en el córtex prefrontal izquierdo, donde se recuerdan las buenas sensaciones que se van a lograr si se alcanzan los objetivos. McClelland mencionado por Goleman (2013) plantea un modelo de tres motivadores, los cuales son el poder influir en los demás, la afiliación y la consecución para el logro de los objetivos. Por el contrario, la activación de la zona prefrontal derecha funciona como inhibidor de la conducta, esto trae como consecuencia aquellas personas que se cansan y desisten, cuando las cosas se colocan cuesta arriba, igualmente se niegan a correr riesgos, son demasiado cautelosos, suelen ser más ansiosos, miedosos y atentos a posibles amenazas.

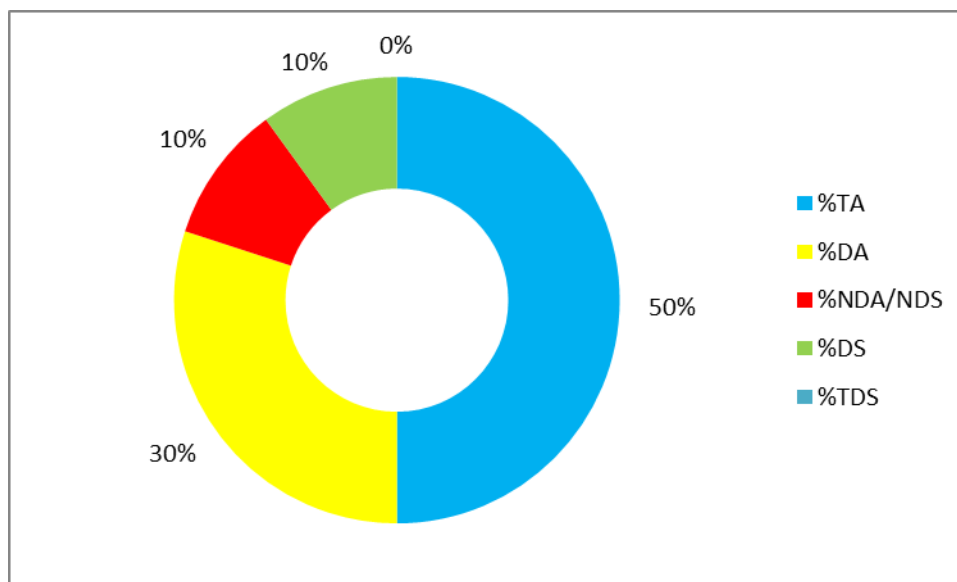
Sobre las consideraciones anteriores, tiene mucho que ver con el indicador de autogestión, ya que le imprime energía el hecho de autodominar emociones como el miedo, la angustia, entre otros aspectos, los cuales influyen directamente en la consecución del logro de los objetivos, implica tener control sobre la amígdala, para entonces, activar los circuitos que generan sensaciones agradables, y son el motor para impulsar acciones en pro de cualquier meta, en el mundo organizacional, es de vital importancia que los líderes tengan esta habilidad, en el caso de la gerencia y directiva encuestada, se observa que hay un porcentaje alto que manifiesta poseer esta destreza, sin embargo hay un porcentaje no menos importante que mostró necesitar desarrollar dichas competencias, incluyendo aquellas habilidades que se desencadenan de este indicador, las cuales son el logro, el compromiso, iniciativa y optimismo.

Cuadro 6. Empatía.

Alternativa	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	50%
De acuerdo	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%
Total	100%

Nota: Elaboración propia (2018)

Gráfico 12. Empatía.



Se puede observar que el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo en ser empático, el 30% está de acuerdo con esta afirmación, es decir el 80% manifestó ser atento con los demás, actuar más desde la perspectiva del éxito que desde el miedo al fracaso, reconocer y recompensar las fortalezas, los logros y el desarrollo de los demás, satisfacer las necesidades de los demás a partir de sus capacidades y captar las señales emocionales y sintonizar con el mensaje de los demás. Por otra parte el 10% manifestó no estar en desacuerdo con estas afirmaciones.

La empatía es reconocer y entender las emociones en la gente, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro, la habilidad para captar, entender y tratar a los demás de acuerdo con sus reacciones emocionales. Goleman (2013) denomina ésta parte de empatía como el cerebro social, dice que cuenta con una infinidad de circuitos, todos ellos concebidos para adaptarse a la mente de otra persona e interactuar con ella. En ese sentido, una de las investigaciones clave ha sido el de las neuronas espejo, que funcionan como una especie de wifi neuronal para conectar con otro cerebro. Para el autor es la aptitud básica de la conciencia social, permite percibir lo que piensan y sienten los demás sin que nos lo digan con

palabras. Maneja tres clases de empatía: la cognitiva (sé cómo ves las cosas), empatía emocional (te siento) y la tercera es la preocupación empática (noto que necesitas ayuda y estoy dispuesto a dártela espontáneamente).

Con referencia a lo anterior, según los descubrimientos de la neurociencia, la conexión se produce gracias a las neuronas espejo (y a otras zonas como la ínsula, que está al tanto de las sensaciones de todo el cuerpo), en lo que equivale a una conexión entre dos cerebros. La ínsula es llamada el quinto lóbulo cerebral, y entre sus tantas funciones y por su ubicación y diversas conexiones, además forma parte de la integración de la información emocional y perceptiva. Es decir, El ser humano es capaz de a través de sus innumerables conexiones, estar alerta al comportamiento de otros, reconocer el punto de vista del otro, sentir lo que siente el otro y además brindar ayuda de acuerdo a la circunstancia.

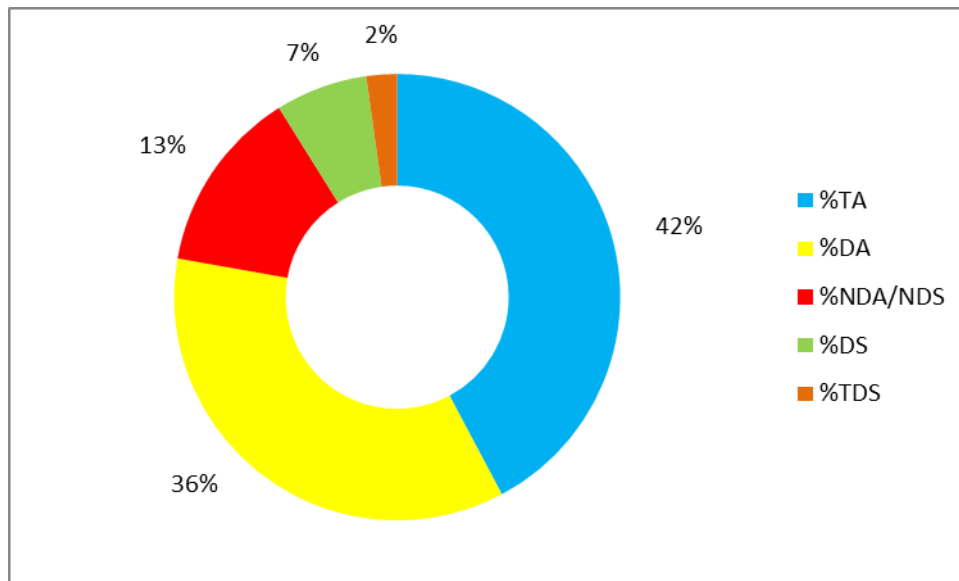
De los anteriores planteamientos se deduce que los gerentes y directivos encuestados en la presente investigación tienen un alto porcentaje empático, sin embargo existe un porcentaje menor que manifestó necesitar desarrollar esta competencia, de vital importancia para los líderes en las organizaciones, sin dejar de incluir aquellas competencias que se desprenden de la empatía, tales como comprender a los demás, orientación hacia el servicio, desarrollo de los demás, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política.

Cuadro 7. Habilidades Sociales.

Alternativa	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	42%
De acuerdo	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%
En desacuerdo	7%
Totalmente en desacuerdo	2%
Total	100%

Nota: Elaboración propia (2018)

Gráfico 13. Habilidades Sociales.



Se puede observar que el 42% de los encuestados está totalmente de acuerdo en tener habilidades sociales, el 36% está de acuerdo con esta afirmación, es decir el 78% manifestó buscar el modo de aumentar la calidad de las redes sociales, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria a los demás, actuar como una especie de asesor en quien se puede confiar, relacionarse bien con personas de distinto estatus económico, cultural y social, considerar la diversidad como una oportunidad para desarrollarse, así como percibir las redes sociales más importantes dentro de los grupos donde participan, comprender los valores que rigen en los grupos donde participan, manejar a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto, liderar a los demás a su propio desarrollo, desafiar los convencionalismos y reconozco la necesidad del cambio, promover un clima de amistad y cooperación en todos mis entornos, alentar cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación, cuidar al grupo y no hablar mal de los demás con otras personas, no atribuirse como propios los méritos de todo el equipo y consolidar la identidad grupal, el espíritu de equipo y el compromiso. Por otra parte el 7% manifestó no estar en desacuerdo y el 2% estar totalmente en desacuerdo con estas afirmaciones.

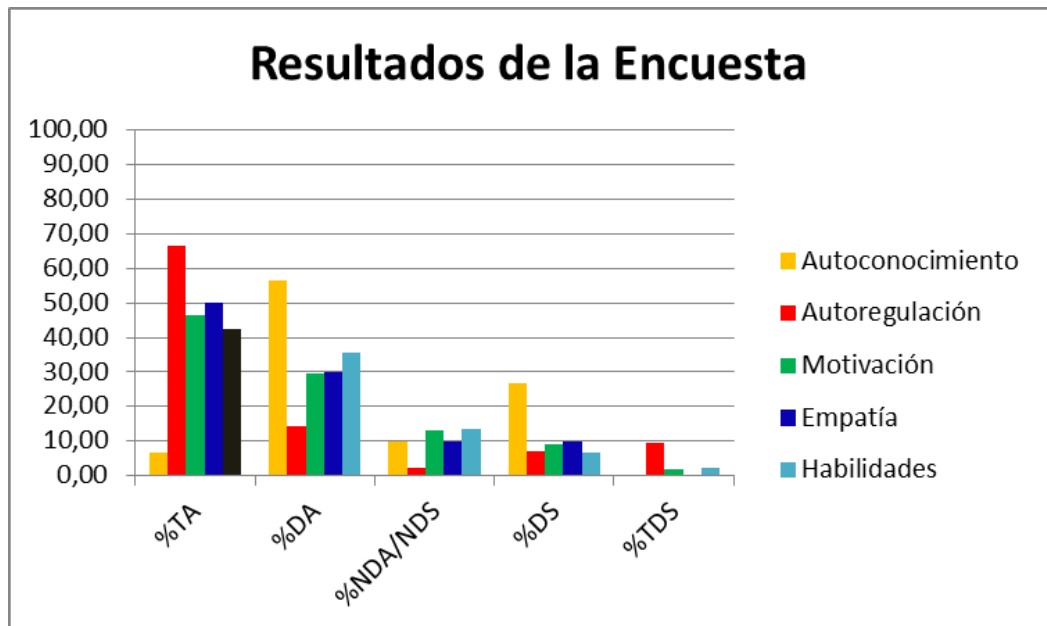
Goleman (2013) en su modelo de competencias emocionales, denomina las habilidades sociales como gestión de las relaciones, comenta que esta capacidad está referida a la influencia de forma constante que se tiene en el estado cerebral

de otras personas. Según este modelo de inteligencia emocional, la gestión de las relaciones quiere decir, en este nivel, que somos responsables de los sentimientos de las personas con las que interactuamos, para bien o para mal. En ese sentido, la capacidad relacional tiene que ver con la gestión de los estados cerebrales de los demás. En pocas palabras, es la habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales y redes sociales satisfactorias.

Dadas las condiciones que anteceden, se habló en el indicador anterior de cerebro social, y en el caso de las habilidades sociales sigue la misma sintonía, ya que son aquellas competencias que se desarrollan a partir de la empatía entre las personas, grupos, etc., trascendiendo el concepto a contagio emocional, éste se produce siempre que la gente interactúa, ya sea en pareja, en grupo o en una organización. A la luz de la neurociencia, el responsable de esa transmisión es el cerebro social antes señalado, gracias a circuitos como el sistema de neuronas espejo. El contagio emocional de una persona a otra surge de manera automática, instantánea e inconscientemente y escapa al control.

En el caso de la muestra que participó en la encuesta de la presente investigación, un gran porcentaje manifestó estar de acuerdo en tener dichas competencias emocionales. Según un estudio realizado en el Hospital General de Massachusetts mencionado por Goleman (2013), habla sobre la fisiología de la compenetración, lo cual comprende tres ingredientes para que esto se logre, la atención absoluta, la sincronía no verbal y en tercer lugar la positividad. Sin embargo, hay un porcentaje menor y no menos importante que, manifestó estar en desacuerdo con dichas aseveraciones, lo cual es de vital importancia para la gestión de los líderes de hoy en las organizaciones, incluyendo aquellas competencias que se desprenden de las habilidades sociales, como son: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizadores de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, capacidades de equipo.

Gráfico 14. Consideraciones Generales



En líneas generales, la gerencia y directivos de la empresa Proactivos Empresariales 90210. C.A., manifestaron un alto porcentaje en estar de acuerdo en tener competencias emocionales, las cuales se refieren a las capacidades que tiene una persona para identificar sus emociones y las de otros. Sin embargo, existen personas que manifestaron carecer del desarrollo de dichas competencias individuales y sociales, por ende hace falta dentro de la organización desarrollar la inteligencia emocional.

A la luz de las neurociencias, y según lo descrito por Braidot (2013), existen procesos en el cerebro humano denominados neuroplasticidad y neurogénesis, los cuales son herramientas extraordinarias para el desarrollo de las competencias emocionales antes señaladas. El primero de ellos consiste en la capacidad del cerebro para formar redes nuevas o modificar las existentes de forma constante, como resultado de la interacción de un individuo con el entorno. Es la base de la memoria y el aprendizaje e implica una visión dinámica de los mecanismos cerebrales. Es decir, se van creando nuevas redes neuronales, a medida que se van recibiendo diferentes estímulos, asimismo el entramado neuronal va incorporando información y reorganizando la existente.

Igualmente el autor define el segundo proceso denominado neurogénesis, como la formación de las células que componen el sistema nervioso central (neuronas y células gliales). Durante la gestación, la velocidad de multiplicación de

las células es sorprendente; se calcula que, entre el segundo y tercer trimestre, el cerebro crea unas doscientas cincuenta mil neuronas por minuto. De adulto, la formación de nuevas neuronas continúa en un grado menor. Esta expansión se ha observado en el hipocampo (una estructura crucial para el aprendizaje y la memoria) y en el bulbo olfatorio (que recibe la información de las células olfativas de la nariz, a través de los nervios).

Lo anteriormente expuesto, indica que la gerencia y directivos tomados en cuenta en esta investigación pueden seguir creando nuevas neuronas a lo largo de su vida, todo va a depender de la dedicación que se imprima para generarlas, con una buena dieta, ejercicios cerebrales y físicos, tal como lo han demostrado diversas investigaciones. Goleman (2013) comenta sobre la neurogénesis, dice que el cerebro genera a diario diez mil células madre que se dividen en dos. Una mitad forma una línea hija que sigue creando células madre y la otra migra a la parte del cerebro donde haga falta y se transforma en el tipo de célula requerido. Muy a menudo su cometido tiene que ver con el aprendizaje. A lo largo de los cuatro meses siguientes, esa nueva célula forma unas diez mil conexiones con otras para crear nuevos circuitos.

En tal sentido, en el increíble funcionamiento del cerebro humano, está la respuesta a muchas problemáticas que se generan en el mundo gerencial, en el caso de la presente investigación, se pueden crear estrategias que vayan dirigidas al desarrollo de líderes preparados para enfrentar cualquier tipo de situación, desde su propia perspectiva, cada persona es diferente, y desenvolverse de distinta manera, sin embargo los procesos cerebrales son en general iguales para todos, solo se debe enfocar y descubrir en efecto que es lo que se necesita desarrollar, y trabajar en función de eso, todo esto a la luz de la neurogerencia.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

BRAIN DO IT

Entrenamiento cerebral y emocional bajo el enfoque de la Neurogerencia.

Caso: Proactivos Empresariales 90210, C.A.

INTRODUCCIÓN.

Brain Do it. Entrenamiento Cerebral y emocional. Caso: Proactivos Empresariales 90210, C.A., se fundamenta en los hallazgos encontrados en la investigación, en la cual se ratificaron las debilidades que presentan los gerentes y directivos de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., relacionadas éstas con las funciones ejecutivas de cerebro y el desarrollo de sus competencias emocionales.

Por lo tanto, en el presente capítulo se realizará la propuesta que tiene como propósito la investigación, estructurado en un objetivo general y los objetivos específicos. En tal sentido, la propuesta en cuestión busca entrenar y optimizar las funciones ejecutivas del cerebro y que esto conlleve al desarrollo de las competencias emocionales de la gerencia de la empresa objeto de estudio.

De acuerdo a lo antes señalado, la propuesta estará presentada en 3 módulos principales que cubren las etapas del desarrollo del plan acción presentado, tales son:

- Sensibilizar a gerentes y directivos de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., con la situación planteada.
- Capacitar a los gerentes y directivos de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., a través de estrategias de neurociencias e inteligencia emocional.
- Evaluar y hacer seguimiento del mejoramiento de la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A.

Cada uno de estos módulos o etapas de desempeño debe estar acompañada por un análisis de su factibilidad técnica, operativa, de tiempo y económica.

JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.

El tema de gerencia para las neurociencias, específicamente la neurogerencia, ha logrado a través de investigaciones diversas, llegar a la conducción y desarrollo de las organizaciones, logrando además el desarrollo de líderes que son competentes emocionalmente, capaces de aumentar sus habilidades de liderazgo, creatividad, toma de decisiones, entre otros aspectos relacionados con su funcionamiento cerebral, y el control sobre sus competencias emocionales.

Es el caso, que esta disciplina es generadora de herramientas que parten de la apropiación de cada persona, guiadas a desarrollar la capacidad para identificar y manejar sus emociones y las de otros, partiendo de esa premisa interactuar mejor con los demás, y poder tener líderes de este nuevo tiempo, derribando paradigmas de la gerencia tradicional.

En este sentido con el desarrollo de la propuesta se busca aportar a la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., mayor empatía con sus empleados, mejor ambiente de trabajo, mayor capacidad de respuesta y servicio a sus clientes, compromiso y sentido de pertenencia.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

Las estrategias para conformar un entrenamiento cerebral y emocional bajo el enfoque de la Neurogerencia. Caso: Proactivos Empresariales 90210, C.A. debe tener como propósito central y secundario, estructurar una logística que permita el desarrollo pleno de la propuesta. En este sentido se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general.

Crear un plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales de la gerencia de Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del Neuromanagement.

Objetivos específicos.

- 1.- Sensibilizar a los gerentes y directivos de la empresa, en la necesidad de darle solución a los hallazgos obtenidos en los resultados del diagnóstico.
- 2.- Capacitar a través de herramientas actitudinales basadas en la neurogerencia e inteligencia emocional.
- 3.-Evaluar el mejoramiento continuo de la gerencia de la empresa.

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Factibilidad Operativa.

La empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., cuenta con la infraestructura física, personal calificado e insumos requeridos para la ejecución de los talleres comprendidos en el programa del plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales de la gerencia de la empresa, bajo el enfoque del Neuromanagement.

Se realizará la conformación de tres comisiones de funcionamiento táctico y operativo:

- a) Comisión Curricular: Esta comisión tendrá como propósito fundamental crear elementos en valores humanos que estén permanentemente del plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales de la gerencia de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del Neuromanagement.
- b) Comisión de Evaluación: Esta comisión tendrá como propósito fundamental evaluar la ejecución del plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales de la gerencia de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del Neuromanagement.
- c) Comisión de logística: Esta comisión tendrá como propósito fundamental, enlazar toda dinámica de las diferentes áreas asociadas en la empresa.

Factibilidad Técnica.

La propuesta puede ser técnicamente factible, pues la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., puede disponer de los recursos tecnológicos necesarios para implementar talleres de capacitación de la gerencia, como lo son servicio de internet, equipos de computación, teléfonos celulares inteligentes, entre otros.

Factibilidad Económica-Financiera.

La realización de los talleres estructurados y entrenamiento cerebral y emocional que conforma el plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales de la gerencia de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del Neuromanagement, la empresa puede garantizar aportes financieras destinados a la capacitación de su personal, cuenta con la infraestructura, dotación de recursos materiales y tecnológicos necesarios a tal fin.

Factibilidad Social.

Desde el punto de vista social la propuesta es viable, pues el plan de acción para optimizar las funciones ejecutivas del cerebro, en el desarrollo de las competencias emocionales de la gerencia de la empresa Proactivos Empresariales 90210, C.A., bajo el enfoque del Neuromanagement, permitirá no sólo complementar y nutrir la formación a los gerentes y directivos sino que va a incidir positivamente en las interrelaciones empleado-clientes, lo que sin duda repercutirá en un mejor desenvolvimiento de las distintas actividades de servicio de la empresa y capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios.

Factibilidad Legal.

Desde la perspectiva legal-normativa la propuesta es factible, ya que da cumplimiento taxativo de la norma en todos los niveles laborales, primeramente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en segundo lugar con la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, y por último y más importante la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento Parcial, a través de la ejecución del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fundamentos Teóricos de la Propuesta

La propuesta se fundamenta en el enfoque de la inteligencia emocional, definida por Goleman como un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar, es decir lo siente la persona y los pensamientos que conlleva ese sentimiento es lo que genera la conducta.

Asimismo, se tomó en cuenta la definición de las funciones del cerebro y su estructura, denominado por Goldberg como cerebro ejecutivo, a los lóbulos frontales del cerebro o también llamado el córtex o corteza prefrontal, e indica que esta parte del cerebro es la que define la identidad del individuo, encierra sus impulsos y sus ambiciones. De este modo vincula la función de los lóbulos frontales con el liderazgo y la función ejecutiva en general.

Es por ello que a la luz de la inteligencia emocional y la neurociencia, permite utilizar el cerebro y gestionar las emociones, a través de estrategias para hacer conscientes y potenciar las competencias necesarias para mejorar las tensiones sociales en la organización e interacciones, ayudando así a estar alertas a las preocupaciones de los empleados, aprendiendo a calibrar las palabras y utilizarlas en el momento justo, de forma eficaz e inteligente, entre otros.

Tal como la inteligencia emocional, la cual a través de la mejora de las competencias emocionales, permite un mejor desenvolvimiento entre gerentes, trabajadores y clientes, creando un clima acorde y satisfactorio para todos, además del desarrollo de cada ser que integra la organización.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

La propuesta que se denomina BRAIN DO IT. ENTRENAMIENTO CEREBRAL Y EMOCIONAL BAJO EL ENFOQUE DE LA NEUROGERENCIA. CASO: PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A., será estructurada siguiendo la modalidad de 3 módulos donde se define todos los aspectos que son inherentes a la propuesta.

MÓDULO I

SENSIBILIZAR A LOS GERENTES Y DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, EN LA NECESIDAD DE DARLE SOLUCIÓN A LOS HALLAZGOS OBTENIDOS EN LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

MÓDULO II

CAPACITAR A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS ACTITUDINALES Y ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN BASADAS EN LA EN LA NEUROGERENCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL.

MÓDULO III

EVALUAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GERENCIA DE LA EMPRESA.

MODULO I. SENSIBILIZAR A LOS GERENTES Y DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, EN LA NECESIDAD DE DARLE SOLUCIÓN A LOS HALLAZGOS OBTENIDOS EN LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

SOY BUENO. PUEDO SER MEJOR.

Objetivo	Estrategias			Impacto	Factibilidad		Responsable
	Metodología	Actividad	Recursos		Tiempo	Costo	
Analizar los hallazgos planteados a través de los instrumentos utilizados para hacer el diagnóstico, para darle solución a las deficiencias	Presentación y exposición de los hallazgos diagnósticos de forma presencial	Discusión y consenso de la Exposición de los hallazgos diagnósticos	Humanos: Coaching Gerentes y directivos de la empresa Materiales: Visuales Computadoras Audiovisuales Tecnológicos (redes sociales, Internet, Plataformas) Libretas Bolígrafos	Directo: 6 gerentes y directivos	Un mes para la divulgación de la información	390.000 Bs. (30\$ para protegerlo de la inflación).	Recursos Humanos de Proactivos Empresariales 90210, C.A.
	Publicación de la información por redes sociales o aula virtual	Discusión y consenso a través de foros virtuales		Indirecto: 122 Empleados y Clientes			

MODULO II. CAPACITAR A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS ACTITUDINALES BASADAS EN LA EN LA NEUROGERENCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL.

BRAIN DO IT. ENTRENO MI CEREBRO Y EVOLUCIONO.

Objetivo	Estrategias			Impacto	Factibilidad		Responsable
Diseñar un plan de capacitación para los gerentes y directivos a través de herramientas actitudinales, basadas en la neurogerencia e inteligencia emocional.	Metodología	Actividad	Recursos	6 gerentes y directivos	Tiempo	Costos	Recursos Humanos de Proactivos Empresariales 90210, C.A.
	Taller sobre cómo funciona tu cerebro	Discusión y actividades lúdicas	Especialistas En el área de psicología y neurociencias. Computadoras Oficinas Sala de conferencias Video beam Marcadores Borradores Libreta Bolígrafos		Primer cuatrimestre de cada año académico	1.300.000 Bs. (100\$ para protegerlo de la inflación).	
	Taller sobre emociones	Discusión y actividades lúdicas					
	Gimnasia Cerebral	Discusión y actividades lúdicas y psicológicas					

MÓDULO III. EVALUAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GERENCIA DE LA EMPRESA PROACTIVOS EMPRESARIALES 90210, C.A.

Objetivo	Estrategias			Impacto	Factibilidad		Responsable
	Metodología	Actividad	Recurso		Tiempo	Costos	
Evaluar el mejoramiento continuo de la gerencia de la empresa proactivos empresariales 90210, C.A.	Elaboración de Evaluaciones de desempeño	Reporte trimestral de la evaluación de desempeño	Papel Bolígrafo Computadora	6 gerentes y directivos	Semestral		Recursos Humanos de Proactivos Empresariales 90210, C.A.
	Elaboración de encuestas cortas sobre la atención recibida por el cliente	Revisión mensual de los resultados de las encuestas	Papel Bolígrafo Computadora				
	Implementación de buzón de sugerencias y/o quejas, además de una línea telefónica	Revisión mensual del buzón. Atención oportuna de la línea telefónica	Papel Bolígrafo Computadora Teléfono				

CONCLUSIONES

Luego de haber establecido un plan de acción sobre las estrategias basadas en neuromanagement para fortalecer las funciones ejecutivas del cerebro y competencias emocionales en el personal directivo de Proactivos Empresariales 902010, C.A., se desarrolló una investigación que permitió sustentar los resultados obtenidos, después de realizado el estudio, aplicado los instrumentos y analizado sus resultados, se procede a mencionar las conclusiones siguientes, a saber:

Se cumplieron los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Posteriormente al análisis de los resultados, se comprobó la factibilidad de la investigación y su aplicación en la empresa objeto de estudio. Además de ser una alternativa con carácter científico para otras investigaciones.

La presente investigación, determino la subjetividad de la aplicación de un test con escala de Likert a un test de evaluación neuropsicológica, donde se observó la importancia del autoconocimiento, y la veracidad de la información obtenida en cada test aplicado.

La investigación propició un trampolín para el desarrollo de las funciones ejecutivas del cerebro y competencias emocionales, a través de estrategias que desarrollan los procesos de neuroplasticidad y neurogénesis.

Este estudio determinó lo importante de aplicar estrategias gerenciales innovadoras, ofreciendo una opción viable y de baja inversión, con el fin de brindar soluciones sustentables en el mundo empresarial.

Finalmente el presente trabajo constituye un valor agregado para otras investigaciones futuras, donde se quiera ahondar desde el punto de vista neuro-científico llevado a las organizaciones, expandiendo los conocimientos en los contextos personales, académicos y empresariales.

RECOMENDACIONES

Ya realizadas las conclusiones se presentan a continuación las recomendaciones finales:

Vistos los análisis del presente estudio, incluir en los exámenes pre-empleo, evaluaciones neurológicas y exámenes especiales, los cuales a la luz del neuromanagement permitan estar a derecho con las leyes laborales en materia de salud ocupacional, blindar legalmente a la empresa en este sentido, y permitir generar estrategias para el desarrollo de neuro-líderes.

Ejecutar el plan de acción planteado en su totalidad, de manera global, siendo incluido en el compendio de talleres correspondientes al cumplimiento del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecido en las leyes laborales vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Ejecutar la estrategia de gimnasia cerebral (brain gym), como un proyecto no solo para los gerentes y directivos de la empresa, sino para todo el personal, ya que esto brinda beneficios y equilibrio entre cuerpo y mente.

A través de los servicios de seguridad y salud en el trabajo, establecidos en la normativa de seguridad y salud vigentes, se puede llevar indicadores de gestión que muestren el impacto de la aplicación de las estrategias, y así medir los beneficios a nivel de desarrollo de funciones ejecutivas del cerebro y manejo de competencias emocionales.

Proponer la presente investigación a que sea aplicada en otras organizaciones, con un número de directivos y gerentes más amplio, a los fines de maximizar los alcances del estudio, y los beneficios de conocer el funcionamiento ejecutivo del cerebro y el desarrollo de las competencias emocionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alto Nivel (2010). Management. Revista Alto Nivel. El Rol del Neuromanagement en la empresa. [Página Web]. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx>
- Arias, Fidia (2006). El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme.
- Belmonte, Carlos (2007). Emociones y Cerebro. Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Instituto de Neurociencias, Universidad Miguel Hernández. 03550 San Juan Alicante. España. Recuperado el 03 de diciembre del 2015 de: <http://www.rac.es/ficheros>
- Braidot, Néstor (2008). Neuromanagement. Ediciones Granica, SA.
- Braidot, Nestor (2011). Neuromanagement. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Braidot, Néstor (2013). Cómo funciona tu cerebro para dummies. Universidad de Millonarios Virtual. [Página Web]. Recuperado de <http://www.universidaddemillonarios.com>
- De Avellán, M. y Márquez L. (2016). El gerente venezolano como líder. *Revista Debates IESA*, (p.62). Recuperado de <http://www.iesa.edu.ve>
- Del Prado, Luis (2012). Neuromanagement. Buenos Aires. Argentina.
- GoldbergElkhonon (2002). El Cerebro Ejecutivo. Editorial Crítica, S.L. Barcelona, España.
- Goleman, Daniel. (1995). Inteligencia Emocional. Estados Unidos: Editorial Bantam Books.
- Goleman, Daniel. (2006). Inteligencia Social: la nueva ciencia de las relaciones humanas. Estados Unidos: Editorial Kairós.
- Goleman, Daniel. (2013). Leadership. The Power of Emotional Intelligence. Barcelona España Ediciones B, S. A.
- Goleman, Daniel. (2013). The Brain and Emotional Intelligence: New Insights. Barcelona España Ediciones B, S. A.
- Gómez, Jorge. (2016). Artículo Los 5 Retos (no convencionales) que enfrenta un gerente. [Página Web]. Recuperado de <http://www.eldinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-cinco-retos-que-enfrenta-un-gerente-por-jorge-ivan-gomez/223337>

- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Ibañez, N. y Castillo, R. (2010). REDALYC, L., Clase, R., IN-COM UAB, S. E. R. B. I. L. U. Z., & IBT-CCG UNAM, D. I. A. L. N. E. T. TOWARDS EPISTEMOLOGICAL MANAGEMENT.
- Palacios, Jorge (2013). Artículo Científico de Human Capital Performance Group. España.
- Rivero, Daniel S. Behar (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Shalom. España.
- Sabino, M. (1991). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.
- Tamayo y Tamayo (2003). Proceso de la Investigación Científica. Editorial Noriega Editores. Cuarta Edición. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ta Edición FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

