



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

**INCIDENCIA DE LAS NEUROCIENCIAS EN LAS DECISIONES  
GERENCIALES**

**Autora: Celeste, Negrin**  
**C.I. 9.280.549**  
**Tutor: Edgar, León, Guerra**  
**C.I. 4.122.734**

**San Diego, Abril 2020**

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

**“INCIDENCIA DE LAS NEUROCIENCIAS EN LAS DECISIONES  
GERENCIALES”**

Trabajo de Grado presentado como uno de los requisitos para optar al título de  
Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

**Tutor: Edgar, León, Guerra**  
**C.I. 4.122.734**

**Autora: Celeste, Negrin**  
**C.I. 9.280.549**

**San Diego, Abril 2020**



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

**AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Dr. Edgar León Guerra, titular de la Cédula de Identidad N.V-4.122.734, en mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: “INCIDENCIA DE LAS NEUROCIENCIAS EN LAS DECISIONES GERENCIALES”. Adscrito a la Línea de Investigación: Comportamiento y Ética, presentado por la ciudadana: Celeste Del Carmen Negrin Islanda, titular de la Cedula de Identidad N.V- 9280549, hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considerado que el mismo reúne los requisitos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizo la entrega de dos (2) ejemplares provisionales ante la Coordinación del Programa de Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional.

---

**Tutor: Dr. Edgar León Guerra  
C.I. 4.122.734**

**San Diego, Abril 2020**



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

### **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por el ciudadano Celeste Negrin Islanda, titular de la cédula de identidad Nro.9.280.549, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es Incidencia que tiene la Neurociencia en las Decisiones Gerenciales, adscrito a la línea de investigación:**

**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.**

**Tutor Edgar, León, Guerra  
C.I. 4.122.734**

---

**Firma**

**San Diego, Abril 2020**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**FORMATO DE ENTREGA DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO/  
TRABAJO DE GRADO**

San Diego, 22 de Abril de 2020

Ciudadano Profesor Edgar León Guerra.

Coordinador(a) del Programa de la Maestría Gerencia de la Comunicación  
Organizacional de la Universidad José Antonio Páez

Presente.-

La presente tiene como finalidad hacer entrega formal de un (1) ejemplar del  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO / TRABAJO DE GRADO titulado:

**“INCIDENCIA DE LAS NEUROCIENCIAS EN LAS DECISIONES  
GERENCIALES”**

Línea de investigación: Comportamiento y Ética

Elaborado bajo la tutoría del(a) Prof.(a) Edgar León Guerra.

Cédula de Identidad: C.I. 4.122.734, para que sean sometidos a la evaluación por  
parte del jurado designado.

Atentamente,

---

Tutor: Dr. Edgar León Guerra  
C.I. 4.122.734

## **DEDICATORIA**

A Dios. Porque a través de su guía ha permitido alcanzar esta meta, de culminar este grado y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita misericordia y amor eterno. Gracias Padre por estar conmigo en cada paso que doy, fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente. Por haberme presentado en mí andar a cada persona que han respaldado y apoyado durante todo este periodo de estudio.

A mi madre María C. porque a través de tu actitud en la vida siempre me ha inspirado a seguir adelante y no detenerme por los obstáculos, sino a verlos como lo que necesito para impulsarme y continuar fijándome la meta de vivir siempre

A mi esposo Pedro J. por su apoyo y respaldo incondicional en cada carrera universitaria, eres especial en tu perseverancia y valor para impulsarme en continuar con mis proyectos educativos.

A mis hijos e hija, porque siempre me han enseñado amar incondicionalmente, son mis motores que me impulsan a ser cada día mejor y a vivir con impetuosidad, sabiendo que cada toma de decisiones en mi vida les imparte a ellos ejemplos trascendentales.

A mi tutor Dr. Edgar León por estar allí como apoyo y respaldo, siempre motivando a seguir adelante y alcanzar la meta trazada, brindando soluciones de manera incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios, porque se por la fe que nunca me dejará y en cada situación en todo este proyecto me mostro la salida como siempre con amor i misericordia.

A mi esposo hijos e hijas, por estar siempre conmigo demostrando su respaldo y apoyo incondicional, aconsejándome y motivándome cuando lo necesitaba. Porque han entendido que es un privilegio el servir a los demás como una fuente inagotable del poder que nos dio Dios para el saber vivir.

A mi tutor el profesor Edgar León Guerra, por su apoyo y orientación incondicional, siendo de gran motivación para la culminación de esta meta de estudio. En cada consejo mostro valores trascendentales como docente universitario en esta época que se vive en nuestro país, son necesarias recibirlas.

A mis profesores que dieron en cada clase lo mejor de ellos, en especial al profesor Julio González porque en cada palabra sugerida fue preciso en el aporte en la investigación.

A mis compañeros de estudio, porque en el interactuar que vivimos, cada uno aportó sus vivencias laborales, que permitieron la decisión del título de este trabajo de grado.

A la Universidad José Antonio Páez por ser una persona jurídica que se mantiene óptimamente, capacitando profesionales excelentes.

A las cinco empresas por sus aportes, en especial a P.J.S Construye C.A., por su apoyo dado. Además de tomar en consideración las sugerencias, luego de conocerle su cultura organizacional y aceptar las necesarias, que le permiten confrontar cualquier escenario capacitando a sus líderes para obtener mejor funcionabilidad.

## INDICE

	<b>pp</b>
ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	7
Justificación e impacto de la Investigación.....	8
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases teóricas.....	15
Fundamentación Legal.....	35
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>37</b>
Tipo de la Investigación.....	37
Diseño de la investigación.....	38
Población de estudio.....	39
Muestra de estudio.....	39
Procedimientos Metodológicos.....	40
Fases metodológicas.....	41
Técnicas para la recolección de datos.....	42
Instrumentos de Recolección de Datos.....	43
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
Análisis de los Resultados.....	45
Desarrollo de los Objetivos.....	57
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69

REFERENCIAS.....	71
------------------	----

### LISTA DE TABLAS

	<b>Pp.</b>
Tabla 1 - Conocimiento sobre la neurociencias en la gestión empresarial.....	46
Tabla 2 - Herramienta basada en la neurociencia al momento de tomar decisiones.....	47
Tabla 3 - Explicación sobre las decisiones gerenciales tomadas.....	48
Tabla 4 - Proceso cognitivo para la toma de decisiones.....	49
Tabla 5 - Al tomar decisiones gerenciales considera la creatividad, innovación y el emprendimiento.....	50
Tabla 6 - NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales....	51
Tabla 7 - Técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas en la toma de decisiones .....	52
Tabla 8 - La neurociencia ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones...	53
Tabla 9 - La neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable.....	54
Tabla 10- Herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y metódico.....	55
Tabla 11- La revolución tecnológica, tiene peso en la toma de decisiones Gerencial.....	56

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pp.</b>
Grafico 1- Conocimiento sobre la neurociencias en la gestión empresarial.....	46
Grafico 2- Herramienta basada en la neurociencia al momento de tomar decisiones.....	47
Grafico 3- Explicación sobre las decisiones gerenciales tomadas.....	48
Grafico 4- Proceso cognitivo para la toma de decisiones.....	49
Grafico 5- Al tomar decisiones gerenciales considera la creatividad, Innovación y el emprendimiento.....	50
Grafico 6- NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales..	51
Grafico 7- Técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas en la toma de decisiones .....	52
Grafico 8- La neurociencia ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones...	53
Grafico 9- La neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable.....	54
Grafico 10- Herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y Metódico.....	55
Grafico 11- La revolución tecnológica, tiene peso en la toma de decisiones Gerencial.....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Preceptos para la Toma de Decisiones.....	<b>Pp.</b> 27
---	------------------



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

## **INCIDENCIA DE LAS NEUROCIENCIAS EN LAS DECISIONES GERENCIALES**

**Autora:** Celeste Negrin

**Tutor:** Edgar Guerra León

**Fecha:** Diciembre, 2019.

### **RESUMEN**

Este estudio tiene como propósito analizar la incidencia que tiene la Neurociencia en las Decisiones Gerenciales, las organizaciones y el talento humano requieren hoy día aprovechar las oportunidades ante un mundo competitivo, y las neurociencias aportan grandes descubrimientos del desarrollo de las capacidades cerebrales laborales y superiores que permiten estudiar la evolución y la velocidad que lleva a un individuo a mayor inteligencia. La racionalidad es entendida como la capacidad humana que permite pensar, evaluar y actuar de acuerdo a ciertos principios, para satisfacer algún objetivo. Todo gerente, administrador o persona con el nivel de tomar decisiones dentro de la empresa debe divisar, estar atento a la situación para detectar circunstancias que tenga las posibilidades de crecimiento empresarial. Este estudio busca comprender como la neurociencia está implícita en la toma de decisiones gerenciales, a través de herramientas para el fortalecimiento del estudio del cerebro de las personas, en el ejercicio de cargos como gerentes, directivos y líderes, quienes conducen al personal en las organizaciones, lo cual implica el desarrollo de las competencias para optimizar los procesos de toma de decisiones y el pensamiento. Este estudio se enmarca en una investigación documental basada en la revisión bibliográfica, donde se indagará lo referente a las incidencias de la neurociencia y sus aportes en el ámbito gerencial. Para el presente estudio el teórico utilizado es Facundo Manes, (2004), con su teoría del cerebro dicta toda la actividad mental, basado en los estudios de Broca (1865). Debido a que el los estudiosos de los procesos cognitivos, ha proporcionado grandes ventajas a las ciencias gerenciales, administrativas, económicas y sociales, por lo que surgió el interés de revisar e incluso buscar las aplicaciones como las incidencias de la neurociencia en el campo organizacional.

**Descriptor:** Neurociencias, decisiones gerenciales, toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

En una sociedad tan cambiante a nivel mundial, tan competitivo y globalizado como se presenta hoy en día, es de gran compromiso que todas las instituciones o empresas estén obligadas a dirigir sus procesos para afrontar cualquier tipo de necesidades, a su vez deben estar capacitadas para cualquier escenario que se le presente en medio de un panorama caracterizado por la incertidumbre a medida que la evolución va avanzando. Por tal razón, las organizaciones requieren de una gestión eficiente y eficaz de la mano de aquellos gerentes que fueron designados a ser asesores, guías, supervisores, gerentes competentes para asumir de forma capaz los procesos gerenciales, administrativos, donde se fomente el liderazgo que incida en las tomas de decisiones adecuadas, forjando una buena motivación, bienestar y satisfacción que logre acrecentar el compromiso de todo el equipo de trabajo para la obtención de las metas y los objetivos establecidos de la organización a la que pertenezcan.

El gerente de hoy transita un camino tecnológico, evolucionado; la era de la información donde las habilidades requeridas son principalmente lógicas y con ella va de la mano la toma de decisiones, la cual es considerada como un resultado del proceso cognitivo del individuo, que lo conduce a la selección de un curso de acción entre varias alternativas, para todo ello es necesario contralar, pensamientos, sentimientos, sensaciones al momento de tomar decisiones, así lo indica Manes Facundo que los humanos tienen la capacidad de meta cognición, es decir, la capacidad para monitorear y controlar su propia mente donde el sistema nervioso interactúan y da origen a la conducta.

El presente estudio busca analizar como la neurociencia incide en las tomas de decisiones gerenciales, en el crecimiento de un negocio

En la actualidad, organizaciones de todo tipo y tamaño están incorporando tanto los conocimientos sobre funciones y mecanismos cerebrales como la metodología de investigación de las Neurociencias a sus actividades de gestión, se es conocido que el cerebro realmente aun hoy en día no ha sido completamente estudiado, siguen

apareciendo nuevos descubrimientos, aún a los científicos les falta mucho por recorrerlo y conocerlo. Sin embargo las organizaciones en búsqueda de su mayor funcionabilidad, están agregando tanto los conocimientos sobre funciones y elementos cerebrales como la metodología de investigación de las Neurociencias a sus actividades de gestión.

Para alcanzar dicho propósito el proyecto de investigación presenta la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se demuestra la existencia de un problema que es necesario resolver. Tomando en cuenta la problemática existente se formuló el objetivo general y los objetivos específicos para así indicar que se quiere lograr con la investigación, seguidamente la justificación.

En el Capítulo II, denominado marco Teórico se mencionan los distintos antecedentes que le dan un soporte a la investigación, los fundamentos teóricos que dan sustento a la investigación, como también un análisis de los distintos fundamentos legales que avalan la temática de la investigación.

Por su parte, el Capítulo III, designado como el Marco Metodológico define el tipo de investigación de acuerdo a su propósito, nivel de conocimiento y estrategia empleada por la investigadora, seguidamente se mostró el diseño de las fases metodológicas como un conjunto ordenado de fases que permitieron obtener, comprender y organizar datos relevantes requeridos para el desarrollo de la presente investigación.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados y análisis establecidos en el trabajo de investigación.

El Capítulo V, se señalaran las conclusiones y recomendaciones más relevantes en la investigación realizada. Finalmente, se detallan las referencias bibliográficas utilizadas en el transcurso de la investigación, así como anexos y definición de términos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones se encuentran en un contexto empresarial diverso, caracterizado por la competitividad, el auge de las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles, este cambio continuo obliga a estas instituciones a adaptarse para competir, tanto en el mercado internacional, como en los mercados internos. Para afrontar esta realidad, las organizaciones deben ser tan ágiles como su entorno demostrando que son capaces de adaptarse rápidamente a estas tendencias.

Es por tal motivo, que hoy en día, los líderes de las organizaciones a nivel mundial están en búsquedas de métodos que proporcionen mejoras en los procesos de un buen desarrollo comunicacional organizacional para optimizar actividades empresariales, por esta razón se debe contar con herramientas eficientes que sirvan como soporte para alcanzar sus objetivos y lograr sus metas de una manera eficaz y eficiente. Entre estas herramientas se puede considerar la toma de decisiones que se basa principalmente en herramientas que permitan incrementar la confiabilidad y exactitud de una organización favorable, proceso fundamental dentro de la misma.

Todo deber de un gerente, administrador, director, es conocer la importancia y la responsabilidad que significa la toma de decisiones en cuanto a materia gerencial se refiere, debido a que se puede emplear desde la simple decisión de aprobar un horario de trabajo, la aceptación de una nueva línea de producción hasta la decisión del cierre de una compañía, todo lo que implica sea una medida menor o mayor a estos aspectos debe estar sujeto cada individuo que estén en estos cargos importantes de una empresa. Al respecto Bandler (2013) citando a Spurr y Bonini (2000), explican que:

Cualquier problema que requiera toma de decisiones tiene ciertos elementos esenciales; Primero: hay diferentes maneras de resolver el problema, o sea, dos o más acciones o alternativas posibles; de otro modo

no habría problema de decisión; Segundo: debe haber metas u objetivos que trata de alcanzar el que toma las decisiones; Tercero: debe haber un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. Entonces la persona encargada de tomar las decisiones puede escoger la mejor alternativa que mejor se acople a sus metas” (p.17)

El proceso para la toma de decisiones parte de la identificación y diagnóstico de la problemática, obteniendo toda la información necesaria al respecto, posteriormente una vez estudiado el problema y mediante la aplicación de metodologías especializadas se deben generar una serie de soluciones que permitan al gerente o líder su evaluación a fin de seleccionar la mejor alternativa, y por último evaluar los resultados de su aplicación. Para Benzaquen (2017) cita a Chiavenato (2005) “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (p.13).

Es por tal motivo, que todo gerente, administrador o persona con el nivel de tomar decisiones dentro de la empresa debe divisar, estar atento a la situación para detectar circunstancias que tenga las posibilidades de crecimiento empresarial como el de descubrir posibles problemáticas, evaluarlas para contar con distintas alternativas de solución, que puedan dar opción a elegir o modificar a la brevedad posible y sean solventadas para así conservar el éxito de la empresa.

Se conoce que la toma de decisiones se debe a la racionalidad que maneja el individuo por medio de su cerebro y la consciencia basándose en el proceso lógico de decisión, sin embargo algunos investigadores señala que la toma de decisiones se basa en la emoción, la intuición, debido a la celeridad de los eventos que suceden de manera rápida, que hace que el cerebro no tenga espacio para racionalizar los pros y los contras de cada decisión, debido a una batalla entre los centros emocionales intuitivo y racionales, dando espacio a la neurociencia, donde las decisiones en su gran mayoría son tomadas en forma emocional. Al respecto, señala Manes (2015) que:

La toma de decisión humana resultaría de la evaluación de las alternativas de costo y beneficio. Las neurociencias están demostrando que decidimos

muchas veces en forma no consciente, basados en experiencias y emociones previas y en un contexto que cambia permanentemente. (p.1)

Esto quiere decir, que cuando de decisiones trascendentales se trata las emociones conocen razones que exceden las facultades de la razón, es por ello que la neurociencia es factor resaltante hoy en día para la toma de decisiones, en este aspecto esta ciencia son ajustables en el contexto de la gerencia organizacional, por medio de instrumentos, técnicas, que brindara el estudio de las personas y su cerebro, para el adiestramiento de cargos de gerentes, directores y líderes, las cuales son, quienes conducen al personal en las organizaciones, con la finalidad de desarrollar sus capacidades para optimizar los procesos de toma de decisiones y el pensamiento, entre otros, lograr la aptitud idónea de concentración, para ejecutar con responsabilidad la gestión gerencial.

A pasar el tiempo, el mundo requiere un nuevo estilo gerencial, con un rol más proactivo, creativo, táctico, visionario, transformador, de un gerente venezolano, la cual se encuentre preparado para afrontar la nueva realidad empresarial que se vive en el país que genere cambios en las funciones administrativas, organizacionales, para que así puedan garantizar manejar adecuadamente todos los recursos financieros, materiales, humanos, que desarrollen una cultura organizacional productiva, eficiente y eficaz, de manera que les permita consolidar sus acciones, a fin de que la empresa se beneficie de su operatividad, les permita afrontar retos, generar los cambios que se requiera, aprovechar las oportunidades que se les presente y estar preparado para afrontar las amenazas y corregir las debilidades de la empresa, ese es el rol del gerente ante la realidad empresarial hoy en día.

Es entonces, que el gerente de hoy debe tratar de cumplir un rol de liderazgo, de creatividad e innovación, deberá contar con habilidades y destrezas que lo hagan sobresalir en el día de hoy, debido a que en Venezuela está atravesando tiempos difíciles, de desequilibrio y cambios, a tal punto que el ambiente se torna más inconsistente y turbulento, afectando y desequilibrando la mayoría de las organizaciones del país tanto públicas como privadas, debido a la inflación, controles gubernamentales, cambios en las leyes, entre otros, lo cual impide a las empresas de

alguna forma realizar proyecciones y el trabajo de un gerente resulta extremadamente complejo, delicado, es allí donde se debe tomar todos los factores y elementos que inciden en la situación específica de cada empresa, dado que cada una de ellas se ajusta a determinados parámetros y .tomar decisiones que podrían poner en riesgo a toda la empresa, así como podría llevarla al éxito.

Es por tal motivo que los gerentes hoy en día tienen la necesidad de recurrir a opciones diferentes para evitar que estas organizaciones puedan desaparecer del medio en el cual se desenvuelven; y para ello deben utilizar habilidades cerebrales, prácticas y teóricas para ejecutar ciertas acciones de manera correcta y eficiente orientadas en el desarrollo y crecimiento empresarial. Las empresas que perduran en el mercado en tiempo de crisis requieren más gestión del conocimiento, gestión intelectual, que gestión de los recursos físicos-capital financiero, dado que es en estos ámbitos inmateriales donde se generan ventajas competitivas en todos los aspectos.

En este orden de ideas, este proyecto atendiendo a las inquietudes de los investigadores apunta hacia las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual sobre la neurociencia y la toma de decisiones Gerenciales en el campo de la gestión empresarial?

¿Cuáles son las técnicas de la neurociencia en la toma de decisiones gerenciales?

¿Cómo incide la neurociencia en la toma de decisiones (gerenciales) en el campo organizacional?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia que tiene la Neurociencia en las Decisiones Gerenciales

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual sobre la neurociencia y la toma de decisiones Gerenciales en el campo de la gestión empresarial
- Establecer las técnicas de la neurociencia en la toma de decisiones gerenciales
- Examinar la incidencia que tiene la neurociencia en la toma de decisiones (gerenciales) en el campo organizacional.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La toma de decisiones se basa en la obtención de la información del inconveniente que se presenta, a su vez es necesario tener conocimiento, ya que ciertas decisiones demandan conocimientos específicos que en ocasiones no están al alcance de quienes toman las decisiones; resulta necesario, entonces, buscar consejo en quienes están informados, esto sucede cuando se tiene a un gerente novato o inexperto, se busca la experiencia de un gerente experimentado, la experiencia es un ingrediente importante, sobre todo cuando se trata de tomar decisiones instantáneas, contar con buena información, conocimiento y experiencia hará que el gerente tenga buen juicio al momento de decidir ante una situación, pero detrás de cada una de estas decisiones siempre está el cerebro involucrado, a pesar de analizar detenidamente (racionar) lo que sucede, las emociones siempre se involucran y sobresale la neurociencia.

Dado que es un tema poco explorado y a medida que comienzan a surgir las ideas, nace la necesidad de darle valor a través de la investigación a los temas de avance, desarrollo que surgen en estos momentos, el aporte social donde las competencias gerenciales están basada en la capacidad, habilidad, talento que tiene el gerente para tomar decisiones y así llevar al éxito todas las metas objetivos de una organización, son líderes comprometidos con su trabajo y con el recurso humano de la organización, no solo busca beneficiarse de la productividad u operatividad que le ayude a generar un buen gerente, todo lo contrario busca es el fortalecimiento interno y externo de una organización.

En cuanto a la Originalidad e innovación se contempla este estudio, ya que no todos los investigadores abordan la Neurociencia en las Decisiones Gerenciales y el rol que tienen un gerente, en pro de garantizar un buen funcionamiento empresarial, organizativo, este estudio abarca estos elementos debido a que es un todo, la organización debe estar bien en todos sus componentes para poder cumplir los objetivos, las acciones y metas y así ser más eficaces, eficientes y los resultados sean alcanzados a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de orientar y facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial.

El ser humano por naturaleza evoluciona, y ahondar en estudios de desarrollo humano, en cuanto al funcionamiento del cerebro y sus redes neuronales aplicadas a la gerencia, permite al investigador estar frente de las tendencias actuales, demuestra que se mantiene vigente y le da paso a la investigación de vanguardia.

Esta investigación Aportara a la Universidad la posibilidad de ser utilizada por otras dependencias, coordinaciones educativas del mismo ramo, debido que en función del mejoramiento continuo de las gestión gerencial, administrativa y organizacional, también es un punto de partida para otros trabajos de investigación relacionados con el tema, orientados al estudio de la neurociencia en las tomas de decisiones, como base de nuevas propuestas administrativas y gerenciales en estas áreas.

#### **1.4 Limitaciones y Factibilidades del Proyecto**

En relación a las limitaciones o a los inconvenientes con los que el investigador se pueda encontrar durante el proceso de su investigación. En ese sentido, desde la perspectiva de Avello (2017), una limitación “expresar las limitaciones de un estudio le proporciona mayor validez y rigurosidad al proceso de investigación desarrollado”(p.1).Expresar las limitaciones del estudio en ocasiones los autores la evitan por pensar que son negativas, cuando es todo lo contrario reconocer las limitaciones de su investigación, y señalar explicaciones alternativas de los resultados, les brindara al investigador un valor añadido de rigurosidad y validez.

Por tal razón, las limitaciones vienen a constituirse en factores externos al equipo de investigadores que se convierten en obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan al control del investigador mismo. Dicho de otro modo, un factor limitante en una investigación es todo aquel capaz de influir en la calidad del estudio, en relación a ello, la limitante que se presenta en este estudio es la poca información que se encuentra sobre la neurociencia y la aplicación en la toma de decisiones gerenciales, debido a que mayor información se presenta en el área del marketing en la captación del cliente a comprar y como las estrategias publicitarias subliminales incitan al consumidor a adquirir productos.

En cuanto a las factibilidades del proyecto, la investigadora cuenta con los recursos adecuados para la ejecución del mismo, por ser un estudio cualitativo, el recurso a utilizar serán los documentales, tales como libros, revistas, cuadernos de anotación, material que se encuentra fácilmente en bibliotecas o el uso del internet, generando un costo económico bajo, sea el traslado a las universidades en la búsqueda de la información, entre otros recursos que se irán presentando en el proceso de elaboración de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico referencial, amplía la descripción del problema, es decir, integra la teoría con el estudio y sus relaciones mutuas, igualmente permite al investigador precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidas en acciones concretas, para Tamayo y Tamayo (2010) lo define como: “Un conjunto de proposiciones lógicamente articulada que tienen como fin la explicación de las conductas en un área determinada” (p.97). Por lo que se entiende, como el constructo teórico en el que se apoya el mismo, está constituido por los antecedentes de la investigación, así como, bases teóricas, legales, y el sistema de variables.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación, se refieren a los estudios previos vinculados con el tema a través de alguno de sus elementos, naturaleza que contribuye un complemento para la investigación, sirven de material de apoyo para desarrollar cualquier trabajo de indagación, apoyándose en reseñas bibliográficas y documentos existentes de origen anteriores, así como que estén sumamente relacionados con la monografía en proceso, ya que es el aspecto a desarrollar el cual se relaciona entre el trabajo elaborado y los ya realizados.

Al respecto Arias, (2012) señala que los antecedentes de la investigación: “se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el Problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”(p.39). En consecuencia, los antecedentes son investigaciones por otros autores, dentro o fuera de la institución académica o indagaciones nacionales o internacionales, en años anteriores, cuya temática guarda vinculación directa con el estudio en análisis.

### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

En indagaciones internacionales se tiene a Carrillo (2017) quien presento un trabajo de grado bajo el título “**El Neuromarketing como instrumento para la eficacia de la publicidad en televisión**” presentado en la Universidad Católica de Murcia (UCAM), para la obtención del Doctorado en Dirección de Comunicación.

La presente Tesis Doctoral que lleva por título El Neuromarketing como instrumento para la eficacia de la publicidad en televisión, analiza la evolución del marketing en su relación con los consumidores, y más concretamente cómo los mensajes publicitarios necesitan reinventarse con nuevas informaciones, cada vez más complejas y difíciles de acceder, sobre lo que quiere el cerebro del consumidor.

Los últimos años han estado caracterizados por un aumento de los mensajes publicitarios que se ha traducido en una aversión de los públicos dada por la saturación publicitaria. En el caso de la televisión, los niveles de visualización de los espacios publicitarios se han visto reducidos notablemente, a pesar de que la inversión publicitaria seguida aumentado en los últimos años en este medio.

Ante este panorama, la presente investigación propone un Modelo que combina los códigos del lenguaje audiovisual que componen la pieza publicitaria con los resultados de los estudios de Neuromarketing, para que profesionales del ámbito puedan comprobar la influencia que sus anuncios tienen en la respuesta cognitiva del consumidor hacia los distintos elementos que los componen.

También se presenta Hernández (2016) con un estudio titulado “Aplicación de las Neurofinanzas en la toma de las decisiones financieras. Cuando las decisiones financieras no cumplen cuestiones racionales.” Presentado en el Instituto Superior De Educação E Ciências Escola de Gestão ISEC.

La neurociencia en los últimos años ha proporcionado valiosos hallazgos del sistema nervioso central y del cerebro, han permitido entender aspectos fundamentales de su funcionamiento en el estudio del comportamiento humano, bases biológicas fundamentales para entender la manera como se toman las decisiones. Con base a lo anterior y utilizando la psicología y las finanzas, contribuyen todas ellas a la

disciplina de neurofinanzas, conocimiento para entender el aparato cognitivo de las personas a la hora de tomar decisiones financieras. Así mismo, para identificarlos aspectos irracionales en dichas decisiones, siendo estas irracionalidades el tema central de estudio en el presente trabajo, donde se identifican cinco aspectos fundamentales; las emociones, la inteligencia financiera, los riesgos financieros, las recompensas y los sesgos cognitivos, que contribuyen a que las personas tengan racionalidad limitada.

Por otro lado, el presente trabajo se describen aspectos relevantes en el proceso decisorio en contraste con la teoría del Homo economicus, donde toma sus decisiones racionalmente, debajo del supuesto que tiene la información perfecta y busca el interés propio

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

En cuanto a investigaciones nacionales se presenta a Lucuara (2016), quien presento un trabajo de grado titulado “**Estrategias basadas en Neuromanagement que fortalezcan habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los Gerentes de Ferretti, C.A.**” Trabajo de Grado Presentado en la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención: Gerencia

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, decampo, documental y de nivel descriptivo. La población estudio fue de 9gerentes, 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. Luego se procedió a generar conclusiones y recomendaciones. De manera general se puede concluir que el equipo de gerentes se encuentra dispuesto e interesado en aplicar nuevas estrategias para fortalecer su liderazgo, y sobre esto lo que pueda aplicarse desde el neuromanagement agregará valor a un equipo comprometido.

Soto, Morillo y Labrador (2014) presentaron una investigación en conferencia titulada “**Inteligencia gerencial en el sector educativo universitario: Una mirada desde la neurogerencia**”

Las organizaciones y su talento humano requieren hoy en día aprovechar las oportunidades para poder seguir compitiendo en el mercado. Las neurociencias han aportado grandes hallazgos entre ellos, la observación del nivel de desarrollo de las capacidades cerebrales laborales y superiores que permiten estudiar profundamente la evolución y la velocidad sináptica que conlleva a mayor inteligencia. Por ello, el objetivo fue Analizar la inteligencia gerencial en el sector educativo universitario, con una mirada desde la neurogerencia. Metodológicamente, el artículo es producto de una investigación cualitativa, bajo un enfoque hermenéutico, con un diseño bibliográfico documental, con autores relevantes como Broitman (2012), Braidot (2008), Beauport (2008), entre otros, que soportaron teóricamente la investigación. Los resultados más relevantes refuerzan que el cerebro posee muchas inteligencias que van definiéndose cada vez más en el individuo, y a las cuales hay que sumarle una nueva inteligencia denominada inteligencia gerencial. Todas ellas de manera integral deben desarrollarse cada vez más para ser exitosos en diversos contextos de la vida. Estos resultados condujeron a un análisis hermenéutico y a reflejar algunos tips para elevar la inteligencia gerencial y aportar a cualquier gerente ayudas de tipo psiconeuroinmunológica que apoyan la neurogerencia. A manera de conclusión, las organizaciones del sector educativo universitario tienen muchas fortalezas pero

también debilidades que hoy en día afectan la competitividad de la misma. Con un entorno tan dinámico se hace necesario, en segundos la toma de decisiones, es por ello, imperativo, crear conciencia de la inteligencia gerencial desde un proceso neuronal desarrollado, con altas sinapsis que permiten accionar para la ejecución rápida de las tareas, decisiones oportunas e innovadoras en el sector que impulsen la evolución de Hombre desde la neurogerencia. Palabras clave: Inteligencia gerencial, Neurogerencia, Sector educativo.

Álvarez (2015), presento una investigación titulada “**La gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales**”. Presentado como requisito para la obtención del título Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez (UJAP)

El propósito de la presente investigación es comprender la gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales de los directivos del C.E.I. Isla de Aves, ubicado en San Diego, estado Carabobo; a través de la exploración de las emociones de los gerentes como actores claves en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Este estudio está enmarcado en la investigación cualitativa con enfoque fenomenológico, su diseño es descriptivo, de campo y documental. La técnica utilizada para recolectar información es la entrevista semi-estructurada, registrada con el instrumento nota de campo y aplicada a tres directivos (informantes claves). Para el análisis de la información se utilizó la categorización y la triangulación para darle mayor confiabilidad. Las vivencias producidas en el desarrollo del trabajo investigativo permiten evidenciar que las ideas planteadas le dan consistencia al problema como tal y permiten su comprensión en el contexto social de las organizaciones escolares como dimensionable transformación de la gestión escolar. Los resultados condujeron a plantearse orientaciones teóricas que ayuden a la construcción de enfoques emergentes acerca de temas tan importantes como las emociones, la gestión emocional y la toma de decisiones gerenciales. Los gerentes educativos en el momento de tomar decisiones tienen además conflictos a nivel cognitivo, organizativo, económico, de infraestructura, relacional, comunicativo, administrativo y gubernamental lo que hace que la gestión gerencial sea en lo

cotidiano una montaña rusa de emociones que deben manejar para poder llevar adelante su trabajo lo mejor que pueden.

## **2.2 Bases Teóricas**

Para la realización de este trabajo ha sido necesario la consulta de varios autores que conlleva a la recopilación, selección e interpretación de la bibliografía referida. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2010), comenta que las bases teóricas “son conceptualizaciones bibliográficas que sustentan directa o indirectamente el estudio desde el punto de vista del tema que se desarrolla”, (p.102).

Partiendo de esta premisa, el desarrollo de las bases teóricas que atañe al problema de investigación planteado, se basa en la recopilación de información relevante y necesaria que sirva de soporte al estudio y de guía al estudiante. Visto de esta forma, para el presente trabajo se extrajo información referente a:

### **Teorías de la Neurociencia**

El cerebro y el sistema nervioso son el centro de la mente y las emociones. Estas ideas tuvieron gran influencia en la psicología, y a su vez, han contribuido al desarrollo de la neurociencia cognitiva, el comportamiento humano podría estar determinado por la forma del cráneo.

Así surge como punto referencial, en la historia de la neurociencia cognitiva en el surgimiento de la frenología a principios del siglo XIX. Las funciones ejecutivas del cerebro hacen posible pensar antes de actuar o tomar una decisión, enfrentar desafíos repentinos, resistir tentaciones y mantenerse enfocado en la tarea. Se refieren a la familia de procesos mentales requeridos cuando manejarse por puro instinto o automaticidad sería desaconsejable o perjudicial. Por supuesto que el ejercicio de las funciones ejecutivas requiere esfuerzo, ya que es más fácil dejarse llevar por los impulsos que reprimirlos.

En base a las afirmaciones de Goleman (2004), dentro de las funciones ejecutivas se distinguen “tres actividades principales: el control inhibitorio (que incluye el autocontrol, la atención selectiva y la inhibición cognitiva), la memoria de trabajo y la flexibilidad cognitiva”

Sin el control inhibitorio, la persona quedaría a merced de sus impulsos, pensamientos y hábitos arraigados o respuestas condicionadas por estímulos del ambiente. Dicho control hace posible elegir cómo reaccionar y permite concluir una actividad a pesar de la tentación de dejarla por otra más atractiva, por el mero hecho de la noción del deber. En pocas palabras, resume el dominio de la tentación de dejarse llevar por los deseos más concupiscibles.

Dentro del control inhibitorio se destaca el autocontrol. El mismo involucra el dominio absoluto de los instintos, las emociones y la conducta. Aquí, lo que se da en denominar gratificación aplazada toma gran sentido. Se hace referencia a la gratificación postergada o demora de la gratificación para definir la capacidad de espera en una persona para obtener algo que desea.

La atención selectiva, como segunda característica del control inhibitorio, es aquella que permite focalizar al individuo en una situación dada y suprimir la influencia de otros estímulos externos o internos. También permite reprimir representaciones mentales, como pensamientos o recuerdos no deseados y hasta el olvido voluntario. Existen dos elementos presentes en el proceso de orientación atencional: uno endógeno, que ocurre desde el interior de la voluntad de la persona por concentrarse en algo y otro exógeno, que ocurre desde un estímulo exterior.

La tercera y última de las características del control inhibitorio, la inhibición cognitiva, hace referencia al proceso reactivo patológico por el cual se reduce cualquier elemento conectado a la adquisición de conocimientos. En relación a las restantes funciones ejecutivas, la memoria de trabajo tiene que ver con el almacenamiento y manipulación temporal de datos e información y la flexibilidad cognitiva presenta la capacidad de ver una situación desde múltiples perspectivas, espaciales o interpersonales para adaptarse a las circunstancias con facilidad. Básicamente es la función ejecutiva que permite ver un objeto desde el punto de vista

de otra persona o pensar cómo se vería desde otro ángulo. Involucra inhibir perspectivas previas, cambiar la manera de pensar e intentar soluciones diferentes ante un problema cuando la decisión tomada no da el resultado esperado. Requiere la capacidad de tomar ventaja de oportunidades repentinas, asumir errores y adaptarse a nuevas situaciones.

La toma de decisiones es una actividad cotidiana. Sin embargo, elegir entre varias opciones puede convertirse en una preocupación importante. El catedrático en psico-biología de la Universidad de Murcia, José María Martínez Selva et al. (2006), hace una referencia muy clara sobre el proceso decisorio. “Así, afirma que en él se ponen en juego numerosos procesos cognitivos, como los estímulos presentes en la tarea, los recuerdos de experiencias anteriores o la estimación de las posibles consecuencias una vez hecha la elección”. Todos esos procesos requieren de las ya descritas funciones ejecutivas. No obstante, la toma de decisiones no se construye a partir de un mero proceso racional, sino que se ve altamente influenciada por los aspectos emocionales derivados de experimentar situaciones previas similares y de las consecuencias asociadas a ellas.

Por otro lado, el doctor en medicina y neurocientífico español, Carlos Belmonte (2007), alega que muchas son las emociones que experimenta la persona humana. Dentro de su clasificación, las primarias incluyen el miedo, la alegría, la tristeza o la sorpresa y van acompañadas de expresiones faciales, motoras o vocales. Las secundarias, en cambio, involucran la envidia, la vergüenza, los celos, la culpa o la empatía y tienen que ver con las relaciones interpersonales. A lo largo de la historia, y aún hoy, la cognición ha tendido a estudiarse separadamente de las emociones. Sin embargo, recientemente se ha considerado que la cognición no es lo único que ocupa nuestra mente, sino que también da origen a las emociones. En una palabra, comienza a aceptarse que la emoción es un proceso consciente.

Así, el grado de inteligencia emocional guía la toma de decisiones. Puede simplificarla y acelerar el proceso o complejizarla y retrasarlo. Claramente, aquellas personas con dificultades para la toma de decisiones presentan cambios emocionales y problemas de ajuste en la vida social respecto de las que no las tienen. La respuesta

emocional es la reacción subjetiva que presenta la persona ante las consecuencias positivas o negativas de una decisión y esa reacción puede influir de forma consciente o inconsciente en su conducta futura. A modo de ejemplo del poder de la emoción en su interacción con la razón, una lesión en la corteza prefrontal se traduciría en una incapacidad para emitir juicios de valor adecuados ante situaciones complejas

En relación a todo lo antes expresado, la teoría manejada por Facundo Mane y Mateo Niro quien es el primero un neurólogo, neurocientífico y político argentino creador del Instituto de Neurología Cognitiva (INECO), presidente de la Fundación INECO, el segundo Estudió la carrera de Letras en la Universidad de Buenos Aires y se especializó en un campo de la lingüística denominado “glotopolítica”. Investigaciones sobre narratología y sociología del lenguaje especializado en la lingüística y crítica literaria.

Para que estos autores llegaran a tales análisis de la neurociencia y como se relaciona con la toma de decisiones se debe al análisis que tuvieron antiguos teóricos como el primer neurólogo (o neuropsicólogo) Alcmaeon Crotón, un alumno griego de Pitágoras en el siglo V antes de Cristo, sus investigaciones clínicas o patológicas se basaron en que el cerebro era el órgano responsable del pensamiento y de las sensaciones humanas. Un siglo después, Platón tuvo una postura similar y propuso al cerebro como “asiento del alma”. Lo fundamentó de una manera particular: al estar la cabeza más cercana a los cielos que cualquier otra parte del cuerpo, resultaba la zona más probable para contener al “divino órgano”. En el lado opuesto del debate se hallaban Empédocles y Aristóteles (contemporáneos de Alcmaeon Crotón y de Platón respectivamente), que defendían al corazón como continente del alma. Cien años luego de Alcmaeon y Empédocles, los escritos de Hipócrates constituyeron otro importantísimo punto de inflexión. Hipócrates, quien vivió también en la antigua Grecia y desarrolló sus principales aportes a la ciencia en el siglo IV antes de Cristo, creía que el cerebro era el responsable del intelecto, los sentidos, el conocimiento, las emociones y de las enfermedades mentales. Es por eso que se considera al neurólogo francés Paul Broca como uno de los pilares de las neurociencias. En 1865 exhibió una

primera evidencia empírica sustancial de la ubicación espacial en el cerebro humano ligada a determinadas funciones.

Es por tal razón que la evidencia empírica resulta crucial para el desarrollo de la ciencia moderna. El estudio de casos, sobre todo previo al desarrollo de las tecnologías actuales que permiten el estudio del cerebro in vivo, lograron los mayores avances en los estudios neurocientíficos.

En su investigación los autores Mane y Niro (2008) señalan que “el cerebro humano es la estructura más compleja en el universo. Tanto, que se propone el desafío de entenderse a sí mismo” (p.8). El cerebro dicta toda nuestra actividad mental, desde procesos inconscientes, como respirar, hasta los pensamientos filosóficos más elaborados, y contiene más neuronas que las estrellas existentes en la galaxia. Esto da respuesta más concreta a las personas que se habían estado preguntando sobre el origen del pensamiento, la conciencia, la interacción social, la creatividad, la percepción, el libre albedrío y la emoción.

Las neurociencias estudian la organización y el funcionamiento del sistema nervioso y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos.

*Los humanos tenemos la capacidad de metacognición, es decir, la capacidad para monitorear y controlar nuestra propia mente y conducta. Esta última función nos ha permitido dar un paso gigantesco en términos evolutivos: hemos logrado volvernos la especie que se propone estudiarse a sí misma.*

Facundo Manes y Mateo Niro.

Las neurociencias ofrecen un apoyo a la psicología con la finalidad de entender mejor la complejidad del funcionamiento mental. La tarea central de las neurociencias es la de intentar explicar cómo funcionan millones de neuronas en el encéfalo para producir la conducta, y cómo a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente. Tratando de desentrañar la manera de cómo la actividad del cerebro se relaciona con la psiquis y el comportamiento, revolucionando la manera de entender nuestras conductas y lo que es más importante aún: cómo aprende, cómo

guarda información nuestro cerebro y cuáles son los procesos biológicos que facilitan el aprendizaje.

## **Neurociencia**

Los escenarios mundiales que se perfilan para el tercer milenio son, sin lugar a duda, producto del acelerado proceso de cambio devenido de los avances extraordinarios en el término de capacidad tecnológica, científica y productiva. Existe un consenso en Latinoamérica en que el futuro de los países va a depender del despliegue de la creatividad para lograr el incremento de la competitividad de la región, así como su economía.

En este sentido, de acuerdo con las apreciaciones de De la Barrera y Donolo (2009), todos los estudios contemporáneos neurobiológicos de la conducta han estrechado la distancia entre las neuronas y la mente, ofreciendo respuesta a la latente preocupación por cómo se relacionan las moléculas responsables de la actividad de las células nerviosas con la complejidad de los procesos mentales, abriéndose campo en esta área la neurociencia.

La Neurociencia es una disciplina que comprende varias ciencias que estudian el sistema nervioso desde un punto de vista inter y transdisciplinario. De manera explicativa, De La Barrera y Donolo (2009), con apoyo en expertos sobre la materia, plantean que; la tarea central de las llamadas neurociencias es la de intentar explicar cómo es que actúan millones de células nerviosas individuales en el encéfalo para producir la conducta y, cómo, a su vez, estas células están influidas por el medioambiente, incluyendo la conducta de otros individuos.

Desde un enfoque integral intenta comprender la relación entre la mente, la conducta y la actividad propia del tejido nervioso. Es decir, trata de desentrañar la manera de cómo la actividad del cerebro se relaciona con la psiquis y el comportamiento. Esta disciplina ha contribuido en el entendimiento de los comportamientos y los procesos de aprendizaje; también para poder aplicar

herramientas que ayuden a la modelación de los estados emocionales, permitiendo a los individuos mejorar las relaciones humanas en cualquier escenario

## **Gerencia**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Al respecto, Olivares (2015) citando a Henry, Sisk y Mario Sverdlik expresa que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (p.33)

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

## **Estrategias Gerenciales**

Las estrategias son métodos que se utilizan para alcanzar un fin. Cabe destacar, los resultados que obtenga, e incluso el bienestar de quien lo desarrolle, dependerán en gran medida de que sepa elegir el método más eficaz para cada tarea.

Cuando se aprende algo también se puede elegir entre distintos métodos y sistemas de aprender. Dependiendo de lo que se aspire aprender, convendrá utilizar una estrategia y no otra. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los resultados

que se obtienen, lo bien o rápido que se aprende, dependerá en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea.

Por tanto, formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde se encuentra usted: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo va llegar hasta allá.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo.

Implementar el plan implica una serie de pasos:

1. Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
2. Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
3. Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
4. Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Asimismo, la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Por su parte, Sisk y Sverdlik, (1979) expresan que: El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo

del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo, es allí donde se presenta lo complejo de la definición.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Bajo este criterio Simón, (2012), describe diversos tipos de gerencia, específicamente una escala que conforman los siguientes cuatro tipos:

**Gerencia Patrimonial:** Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa. Sisk y Sverdlik (ob. cit.)

**La Gerencia Política:** La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industriales modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

**La Gerencia por Objetivos:** La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

**La Gerencia Estratégica:** esta incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales: 1. La misión y visión de la organización 2. La actuación prospectiva de la organización 3. La capacidad de definir la dirección y control de la organización 4. El compromiso y la planificación gerencial, deben estar presentes en todas las fases del proceso productivo 5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización 6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo (p.324)

La gerencia estratégica como una materia que les da seguridad a estudiantes cuando salen al mercado de trabajo. Salen familiarizados con los problemas y crecimiento típico de las empresas. Desde el punto de vista de las competencias profesionales, es muy importante que los estudiantes desarrollen su capacidad de

análisis, que aprendan a defender sus puntos de vista, que sepan trabajar en equipo, que aprendan a exponer en público, que soporten sus argumentos con datos, teorías, experiencias directas o indirectas.

También puede mencionarse que es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre su objetivo. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Más detalladamente, la gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

En este contexto, Arias, (2012) concluye que el gerente, no logra incentivar a su personal para llevar a cabo actividades que resulten beneficiosas para la institución, hasta que no logre con antelación la integración institucional (p.57). Partiendo de esa premisa, se encuentra que en la gerencia estratégica, el docente con funciones directivas debe velar ante todo por acoplarse con su personal.

### **Toma de decisiones**

Para el ser humano uno de los aspectos de vida de mayor trascendencia es la toma de decisiones, desde que se tiene uso de raciocinio el individuo elige lo que desea, lo que quiere, basándose en actitudes o experiencias previas, ante la existencia de varias alternativas y aquella que le parezca suficientemente racional, esa será la elegida. Tomar la decisión correcta cada vez es de gran interés de quienes practican la

gerencia, como los directores, supervisores y gerentes, para hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. En relación al tema se tiene los siguientes autores:

Freemont E. Kast (1979): la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Chiavenato (2000): La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Certo (2001): La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad.

Freeman Gilbert Jr. (2008): La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos.

En relación a todos estos autores, se puede inferir que la toma de decisiones no suelen ser tomadas sin ser analizada la situación que se le presente a la persona, se estudia cada parámetro del evento para luego seleccionar la mejor decisión que cree el individuo, a través del conocimiento de la situación, de la experiencia que tenga ante el caso, analizar el estado del evento y con un buen juicio emitir su designio, así sería una toma de decisión de manera racional, sin embargo suelen presentarse situaciones imprevistas donde se deben tomar decisiones bajo presión y se tiene poco tiempo de análisis, es allí donde el individuo puede decidir de manera emocional, lo que considere lo más apropiado, lo que es llamado una corazonada.

### **Toma de Decisiones como soporte Gerencial**

En el mundo moderno, cada organización necesita adaptarse a las necesidades que se presenten de acuerdo a sus capacidades, por ello se deben romper los paradigmas de la vieja gerencia y entender que en el nuevo mundo cambiante ninguna organización se debe manejar de la misma manera que otra, puesto que, los paradigmas gerenciales han ido cambiando a través del tiempo para adaptarse a las

necesidades de la época, un buen gerente debe enfocarse en las realidades de su entorno y definir estrategias que guíen a la eficacia, eficiencia y efectividad.

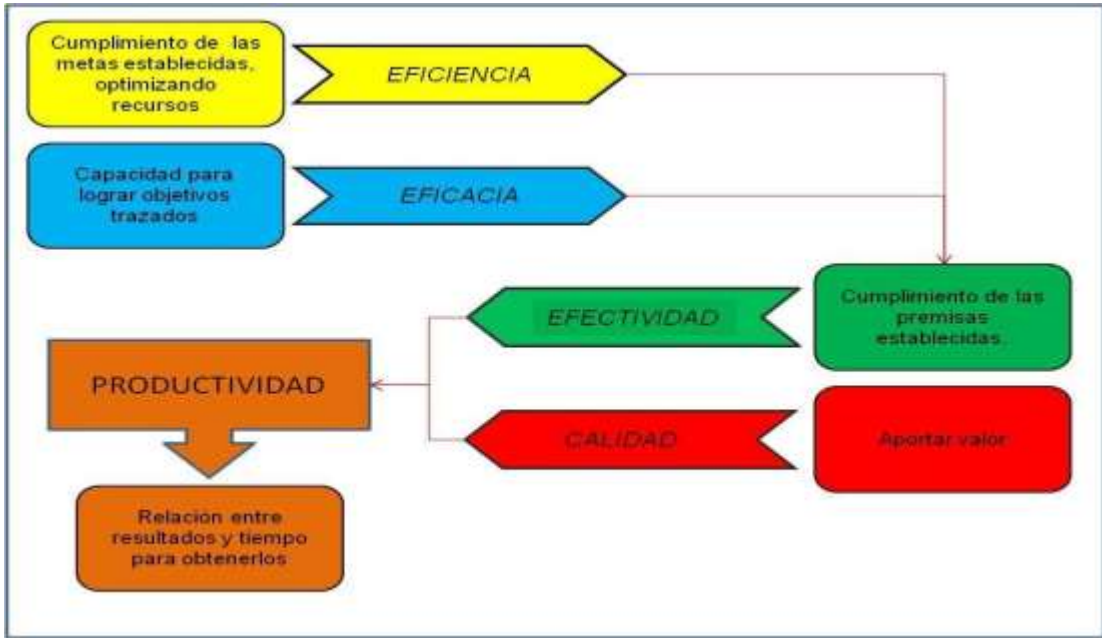
A través de la gerencia se busca la dirección de las organizaciones de forma abierta (dictando las pautas y premisas) y participativa, ya no se trata de dictar órdenes y crear autómatas, sino, delegar funciones a personal calificado e incluirlo en las mejoras de los procesos y tomas de decisiones, de manera tal, que se identifique con la organización y sienta que es un aporte fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Debido a que cada situación es diferente, el gerente debe adaptarse a ellas y estar preparados para dar un giro en sus procesos, a fin de tomar decisiones en el momento oportuno, que le permita estar siempre un paso adelante de los acontecimientos, se debe pensar ¿qué se puede mejorar en la empresa? y los beneficios a obtener.

Si se analiza el correcto funcionamiento de una organización se deben tener en cuenta los conceptos de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y calidad.

Cuando se habla de eficacia, se hace referencia al logro de metas sin importar el camino que se escoja o los recursos que utilice. La eficiencia se refiere al cumplimiento de metas mediante la optimización de tiempo y recursos, mientras que la efectividad está orientada a la capacidad de conseguir objetivos cumpliendo las premisas preestablecidas.

Si adicional a esto, se suma un sistema de calidad que certifique los procesos y servicios, se obtendrá mayor productividad y por ende, mejor rendimiento. Por lo que, el gerente debe tener presente estos preceptos a fin de alcanzar el éxito de su organización, siempre y cuando cuente con los recursos necesarios para ello a través de una efectiva toma de decisiones.



**Figura 1. Preceptos para la Toma de Decisiones.** Fuente: Romero, G. (2017)

Bajo esta premisa se crean indicadores que permitan ver las desviaciones que se presenten a lo largo del proceso empresarial, valiéndose del análisis de resultados obtenidos en base a los objetivos programados, a fin de tomar decisiones favorables a fin de obtener una mayor productividad, que permita a su vez el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

La necesidad de cambiar e innovarse en el mundo actual es un factor importante en la gestión gerencial permitiendo la actualización constante de factores que puedan surgir o ser modificadas en el tiempo, un gerente necesita de información veraz y oportuna para presentar resultados concretos y favorables para el crecimiento, innovación y posicionamiento de la organización.

Con la situación actual las organizaciones nacionales deben estar en un constante cambio dinámico privando la gestión gerencial para la actualización de procesos mediante el análisis, estudio y planificación de cualquier proyecto que se desee implementar. Para Barranco y Herrera (2009), “es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas

evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades”.

Según Shackle, la toma de decisiones “es el proceso de planear, organizar y planificar con miras a obtener un propósito específico, por lo que puede describirse de manera general como la selección de un plan de acción concreto entre varias opciones disponibles y debe estar ligada directamente a las metas y objetivos de la empresa o como solución a una problemática presentada”.

Moody (Citado en Solano, 2010), describe este proceso como un circuito cerrado que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema entre el estado deseado y la condición real” (p.45)

Por otra parte, según Koontz-Weirich “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras”.

Mariscal argumenta que, “el objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico, y es por lo tanto, el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial” Es decir, la organización desea generar grandes ganancias, eso es lo que todo administrador o gerente anhela alcanzar con las decisiones que tome en el momento oportuno. Sin embargo, las decisiones seguras no siempre garantizan buenos resultados para la organización, pero ayudan a prevenir malos resultados.

En el desempeño diario existe la necesidad de tomar decisiones, según la capacidad de raciocinio. La toma de decisiones puede ser programada o estructuradas, las cuales son rutinarias y se solucionan rápidamente de manera estándar según reglas, políticas y manuales, como surgen frecuentemente su aplicación es casi automática. De igual manera, existe la toma de decisiones no estructurada, que requieren un sistema complejo para determinar la mejor opción entre una serie de alternativas u opciones disponibles para dar solución a un problema no tan común, por lo que requieren soluciones específica para cada caso.

Dentro de cualquier organización además del recurso humano, la herramienta más valiosa para sus directivos es la información, la cual si es manejada de manera veraz y oportuna, repercutirá positivamente en los indicadores de gestión de la empresa, puesto que de ella depende directamente el éxito en la toma de decisiones.

A nivel gerencial, la toma de decisiones es una tarea inmersa en las obligaciones diarias de los líderes de las empresas y de gran importancia, ya que, de ellas depende el desarrollo, crecimiento y consecución de objetivos, por lo que las mismas deben ser estudiadas a profundidad según el valor que representen para elegir entre diferentes opciones la mejor alternativa para lograr una meta específica según sus diferentes operaciones.

En el momento que un gerente enfrenta una situación en su organización en la que se requiere la toma de decisiones, en primera instancia debe conocer a profundidad la raíz del problema que se presenta además de tener la capacidad de análisis, competencias y habilidades para la evaluación de las alternativas considerando la información y variables del tema sobre el cual debe decidir, lo que se traduce en tomar decisiones basadas en la racionalidad.

El éxito en la toma de decisiones dentro de una organización se basa directamente en el aprovechamiento del conocimiento, por lo que todo gerente debe contar con un equipo de trabajo con experiencia que presente la información adecuada que permita seleccionar la línea de acción más favorable para dar respuesta oportuna a la eventualidad presentada.

### **Modelo de Toma de Decisiones**

Según Hellriegel y et.all (2005), el modelo para la toma de decisiones es:

Encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la

situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción”. (p.226)

Project Management Institute, Inc. (2008), sostiene que existen cuatro estilos básicos de toma de decisiones utilizados normalmente: ordenar, consultar, consensuar y lanzar la moneda (aleatorio), además afirma que durante el proceso se encuentran cuatro factores principales que afectan la manera en la que se realiza la selección: las restricciones de tiempo, la confianza, la calidad y la aceptación y que las decisiones pueden ser tomadas de manera individual o con la participación de un equipo interdisciplinario.

En este orden de idea propone un modelo de seis fases como esquema para proceso de toma de decisiones:

1. Definición del problema: Explorar el problema, aclararlo y definirlo.
2. Generación de la solución del problema: Prolongar el proceso de generación de nuevas ideas elaborando soluciones múltiples mediante la tormenta de ideas y desalentando las decisiones prematuras.
3. Pasaje de las ideas a la acción: Definir los criterios de evaluación, evaluar los pros y los contras de las alternativas, elegir la mejor solución.
4. Planificación de la implementación de la solución: Implicar a los participantes clave para que acepten la solución elegida y se comprometan en hacer que funcione.
5. Planificación de la evaluación de la solución: Analizar la solución tras su implementación, evaluarla y recoger las lecciones aprendidas.
6. Evaluación del resultado y del proceso: Evaluar en qué medida se resolvió el problema o se alcanzaron las metas del proyecto (continuación de la fase anterior).

Existen otras perspectivas referentes a la forma en que se toman las decisiones, entre las que se destaca la toma de decisiones racionales, según Salazar (2014), se

basa en un proceso lógico donde el líder o gerente debe creer que cuenta con los recursos y capacidad necesaria para lograr un objetivo específico.

De acuerdo con el autor citado, el modelo racional para la toma de decisiones establece una metodología de siete pasos, la cual debe ser aplicada para la obtención de un resultado exitoso:

1. Definición del problema: Se debe tener claro el verdadero problema y sus posibles causas, es importante recabar toda la información disponible y plantear la situación en términos decisorios.
2. Establecimiento de metas: Una vez establecido y estudiado el problema, se deben definir objetivos específicos para darles solución.
3. Búsqueda de alternativas: Se deben establecer diferentes alternativas de solución a la problemática planteada.
4. Evaluación de alternativas: Una vez establecidas las posibles soluciones se debe realizar una comparación y evaluación de las mismas en base a los objetivos, resultados esperados y recursos disponibles.
5. Selección de alternativa de solución: Basados en el análisis comparativo y estudios respectivos se debe seleccionar la alternativa que cumpla con los parámetros establecidos al inicio de la metodología.
6. Implementación: El método de toma de decisiones racional se enfoca en la aplicación de una solución, la cual no implica que la misma vaya a ser exitosa, sin embargo, al cumplir con los parámetros establecidos el porcentaje de éxito es considerablemente alto.
7. Seguimiento y control: La sola aplicación de la solución no implica el éxito de la operación, la persona responsable de su implementación deben realizar un monitoreo constante y eficaz para determinar si ésta fue efectiva, en caso contrario deberá establecer las acciones correctivas correspondientes.

Adicionalmente, según Romero (2017), para el éxito en el proceso de toma de decisiones, se requiere lo siguiente:

1. Contar con la información necesaria del problema u oportunidad planteada, se debe definir la raíz de la mismo, además se debe tener una sola meta bien definida.
2. El líder o tomador de la decisión debe tener la información completa de cada una de las alternativas disponibles.
3. Se deben predecir los efectos al poner en práctica cada una de las opciones planteadas.
4. Aplicar ideas que se han implementado con anterioridad y tener una visión de diferentes actores.
5. Establecer preferencias constantes y estables.

De modo que la racionalidad, se refiere a la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad. El ejercicio de la racionalidad está sujeto a principios de optimidad y consistencia. Cualquier construcción mental ejecutada mediante procedimientos racionales tiene por tanto una estructura lógico-mecánica distinguible.

Dentro de este proceso, la toma de decisiones juega un papel importante para la optimización de recursos y satisfacción de clientes. La aplicación del modelo racional en la toma de decisiones permite alcanzar el mayor éxito de la meta establecida dentro de las limitaciones encontradas y como modelo propone que es factible considerar un determinado número de opciones y conocer sus consecuencias, sin embargo en ciertos casos se pueden dar factores externos que alteren los resultados esperados.

Cabe destacar que lo más importante al momento de realizar la toma de decisiones es el manejo de una información completa, clara y detallada que permitía obtener mejores resultados, además se debe evitar el conformismo para no implementar soluciones que simplemente se adapten a necesidades personales, siendo importante realizar un análisis objetivo y preciso, de manera tan que se pueda escoger una solución que genere mayores beneficios con la utilización de menos recursos.

## **Competencias**

En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. Se conoce de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona al éxito desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados "factores diferenciadores de éxito", es decir, aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto. Para Perrenoud, P. (2008) El concepto de competencia

Se refiere a la manera que permite hacer frente regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas. (p.3).

Se infiere entonces, que las competencias son las que le permiten al individuo a desempeñar óptimamente las actividades o tareas que se proponga o se le asignen en su cotidianidad o en un puesto de trabajo, desarrollado por características individuales como la motivación, valores, rasgos, entre otros.

### **Competencias gerenciales**

Las competencias gerenciales permiten el mejoramiento del desempeño laboral, al promover y concretar conocimientos, actitudes y comportamientos requeridos por el ocupante de un puesto para obtener logros significativos de su labor en la organización, a partir de iniciativas innovadoras y creativas, impulsadas por potencialidades y el talento. Al respecto, Alles (2006) refiere que las competencias gerenciales "son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de

trabajo ocupado en la organización, siendo éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso” (p.43).

En este contexto se puede formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales que toda organización debe tener presente:

**Gerenciamiento de la Motivación del Personal:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes

**Conducción de Grupos de Trabajo:** Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

**Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

**Comunicación Eficaz:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

**Dirección de Personas:** Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

**Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Estas agrupaciones intentan coordinar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas empresariales.

### 2.3 Bases Legales

Las bases legales son leyes, normativas, reglamentos y otras disposiciones que fundamentan el tema de investigación. Se precisa, como Balestrini (2010) lo define: “el conjunto de leyes, reglamentos, decretos, etc. Que establece el basamento jurídico que sustenta la investigación”. (p.73). Es decir, que las bases legales, son todos aquellos ordenamientos que están vigentes a nivel judicial, debido a que son tomados como referencia y soporte a la investigación.

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece las formas para ejercer la soberanía nacional. Es ella quien concede la legalidad al Poder del Estado, por medio del reconocimiento o aceptación del mismo, además de dictar los derechos y deberes de los venezolanos. Entre los artículos que fundamenta directamente la investigación se ubican:

En este caso en el Título III, de los Deberes, Derechos Humanos y Garantías, en el Capítulo I establece lo siguiente:

**Artículo 19.** El Estado garantiza a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía es obligatorio para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

Se infiere entonces, que el Estado tiene el compromiso de garantizar el goce y el ejercicio de los derechos humanos, y establece que el respeto y la garantía de los mismos, es obligatorio para todos los órganos del Poder Público, conforme a lo establecido en las leyes, normas, regulaciones que estén establecidas

**Artículo 20.** Todos tienen derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de los demás y del orden público y social.

Este artículo se refiere al derecho que tiene todo individuo a desarrollar libremente su manera de ser, sin prohibiciones, sin que se excedan con la finalidad de garantizar el derecho de los demás ciudadanos, manteniendo el orden público y social.

**Artículo 58.** La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta

Artículo 302. El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el proceso de investigación es de vital importancia que los hechos y relaciones que se establecen tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. La metodología, se refiere propiamente al desarrollo del trabajo Investigativo, para lograr los objetivos planteados en la presente investigación. Según Tamayo y Tamayo (2010) “La metodología constituye la medula del plan; que se refiere a la adscripción de las unidades de análisis, o de investigación, la técnica de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p.64).

Por ello, la investigadora plantea una metodología o procedimiento ordenado que desarrolla cuidadosamente a fin de establecer lo significativo de los hechos y objetivos de la investigación. De esta manera se describirá en forma sistemática la serie de procedimientos utilizados para la presentación de la solución del problema expuesto en la presente investigación.

#### **3.1 Diseño de Investigación.**

El diseño metodológico es fundamental, constituye la estructura sistemática para el análisis de la investigación; indica las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos, es un esquema o modelo que indicara el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar para guiar el curso de la investigación. Ante esta definición Palella y Martins (2010) expresan que el diseño de la investigación “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p. 80).

En relación a ello el presente estudio que se presenta está basado en el diseño cualitativo la cual puede ser considerada de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como las presenta las personas.

Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular. Al respecto señalan Hernández, et.al (2010), que:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

Los autores expresan que es confiable elegir el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio no ha sido muy examinado, es decir, no se ha hecho profundas indagaciones al respecto en algún grupo social específico, el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación involucra construir esquemas de trabajo la cual manifiesten el “cómo” se desarrollará el estudio del problema, de acuerdo al problema antes planteado, la investigación se adapta a un estudio de campo que permite la recolección de datos de una manera más específica, como lo menciona Balestrini (2010) define la investigación de campo como:

El análisis de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entendiendo su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad por el propio estudiante, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5).

El tipo de investigación constituye la base fundamental de la ejecución de un proyecto, representa la modalidad a seguir por la investigadora y centro de guía para el desarrollo subsiguiente de las etapas investigativas; la metodología empleada por la investigadora para el presente estudio se fundamenta en la modalidad de descriptiva, sustentada en una investigación deductiva.

La cual se emplea la investigación de tipo descriptiva, para extraer las características y cualidades del fenómeno estudiado, así como se observaron todos los procesos que componen al presente estudio. Según Tamayo y Tamayo, (2002), la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. La naturaleza descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (p. 127).

Esta investigación es considerada una reflexión de los fundamentos epistemológicos, filosóficos y metodológicos. En relación a ello este estudio se considera una investigación deductiva debido a que la investigadora puede ampliar conceptos y comprensiones a partir de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos.

Para Hernández, et.al (2010) “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios” (p.107). Este método es más flexible, y se presta para la exploración desde lo más específico hasta las teorías más amplias, se utilizan cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información.

Este método funciona desde lo más general hacia lo más específico, reduciéndolo a la conjetura que se quiera probar, se utiliza en la revisión de la literatura y en la presentación del informe final.

### **3.4 Población y Muestra**

En cuanto a población se refiere, Balestrini (2010), estipula que “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas” (p.122). La población finita es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador y la población infinita

es aquella cuyos elementos es imposible tener un registro identificable; mientras que la población accesible es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa.

En atención a los señalamientos, constituyen la población como el conjunto de personas que guardan relación o que tienen que ver con la problemática sobre las incidencias de la neurociencia en la gestión empresarial, por ello la investigadora vio necesaria revisar a 5 empresas para establecer el proceso de la aplicación de la neurociencia en las tomas de decisiones.

PSJ Construye C.A.

Cereales Precocidos Venezolanos

Ceprevenca C.A.

Construyecta C.A.

Palca C.A.

En este mismo contexto, la muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de una población o universo que ha sido obtenido con el fin de investigar ciertas características del mismo. Según, Martínez, (2013) define muestra como: “parte o fracción representativa de un conjunto de la población, universo colectivo que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo, en la que se debe limitar la muestra de un número representativo de personas” (p.40).

### **3.6 Muestra de Estudio**

Tomando en consideración lo señalado, la muestra seleccionada quedó representada por los 5 Gerentes Generales de cada una de las empresas antes mencionada, representando al 100 % de la población. Cabe destacar, que por las condiciones propias del área en estudio no se realizó procedimiento muestral alguno, dado que la población puede ser abordada en su totalidad y no se requiere selección de muestra. Este tipo de muestra recibe el nombre de muestra censal.

### **3.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

Para cumplir con los objetivos planteados fue necesario acudir a la utilización de una serie de técnicas e instrumentos metodológicos los cuales permitieron recopilar la información necesaria y analizarla correctamente. Según Tamayo y Tamayo, (2010), las técnicas de recolección de datos “son la parte operativa del diseño investigativo, hace relación al procedimiento condiciones y lugares de la recolección de datos” (p. 60). Por otro lado el mismo autor, hace referencia a que:

La recopilación de datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionario o encuesta y aun mediante ejecución de investigación para este fin. (p. 56).

La investigadora para el desarrollo de la misma, utilizo como técnicas en primer lugar la observación participante. Por ello, para la obtención de la información, se manejó como técnica cualitativa la observación participante, que se apoya en la opinión del autor Albert (2007) el cual expresa que “Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes, espacios, implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones” (p.232).

Su propósito fue la obtención de datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en situaciones específicas. Es la técnica más empleada para analizar la vida social de los grupos humanos. El autor Gómez (2014) citando a Albert (2007) explica que “este instrumento exige la presencia de un observador que participe con el grupo en el que va a llevar a cabo la investigación” (p.35). Esto quiere decir que la observación es tomada como técnica, pero también como instrumento, a juicio del investigador; el instrumento es el investigador quien percibe por sus cinco sentidos la realidad observada así como el guión de observación o diario de notas, además de los equipos fotográficos, de video, entre otros que pudiera emplear para preservar lo observado.

La orientación de este estudio, sitúa a la investigación en el marco del paradigma interpretativo. Desde esta perspectiva, el investigador a través de todo el proceso, buscó no sólo acercarse a la realidad de la aplicación de la neurociencia en la toma de decisiones en el campo gerencial de las organizaciones para analizarla y comprenderla.

A través del instrumento de registro de observación estructurado es un instrumento que permite asentar la información recolectada durante la observación. La estructura de formato en su mayoría es sistemática en la descripción de la realidad en donde se sitúa la atención de observar.

### **3.8 Procedimiento Metodológico.**

Para llevar a cabo el desarrollo del presente estudio planteado por el investigador; es necesario realizar la descripción de las etapas o Fases de la Investigación requeridas para lograr los objetivos y cumplir con las actividades fundamentadas de forma organizada, según la Universidad Nacional Abierta (UNA) (2012) estos procedimientos “consisten efectivamente en resumir las observaciones hechas” (p. 355) En este aspecto, el investigador debe presentar de forma concisa y precisa cada uno de los pasos realizados para la recolección de los datos.

Los procedimientos son los pasos para la obtención de la información en el desarrollo del tema objeto de estudio. Según Sabino (2010) “un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación , o estudio correctamente” (p.69).

Esto quiere decir, que los procedimientos deben ser definidos debido a que estos son necesitados para las acciones pensadas por el investigador, a su vez se debe razonar los recursos precisos para que sea llevado a cabo el cumplimiento del propósito de esta investigación y de la posibilidad de ejecución de la propuesta.

## **Fases Metodológicas**

### **3.8.1 Fase del Diagnostico**

El primero de los pasos para crear proyectos es el diagnóstico, se trata de un paso preciso y vital en la elaboración de proyectos que habrá de tenerse presente en las posteriores etapas del mismo, bien como fase de inicio o como estudio de referencia en los puntos siguientes. Todo diagnóstico tiene como objetivo el obtener conocimientos que nos permitan realizar diseñar cambios orientados a resolver los problemas o cubrir necesidades que hayamos detectado en una comunidad.

Al respecto, Rodríguez (2007), señala que “todo diagnóstico es un proceso de análisis y síntesis de una realidad social, de un problema o necesidad detectada” (p.27). Es decir; se debe realizar una descripción de los distintos componentes de esa realidad social, además de determinar el nexo de unión entre los distintos elementos del problema.

### **3.8.2 Fase del Análisis**

En el trascurso de esta fase de análisis se requerirá la información a detalle de las condiciones que tiene la Neurociencia en las Decisiones Gerenciales, la cual la investigadora desarrollara su estudio basado en estas características con respecto a su entorno físico- ambiental como también el contexto interno y externo que abarca la Neurociencia en las Decisiones Gerenciales, la información que se seleccionara mediante la ejecución de ciertas técnicas de recolección de datos, como la guía de observación, el registro fotográfico si llegase a ser necesario, para analizar a profundidad la situación que se presentase, así como otros aspectos que fundamente el desarrollo que se llevara a cabo.

### **3.8.3 Fase de la Ejecución**

Una vez realizado el análisis de todas las fases anteriores, se procederá a la ejecución del estudio, tomando en este el proceso de diseño, donde se tomaran las primeras premisas dadas por el análisis del estudio basado en la neurociencia. La ejecución de este estudio, se establecerá mediante la aplicación de criterios de análisis, donde se tomaran en consideración todos los factores, que intervendrán en el proceso, las cuales detallaran las características del estudio, estudiando y examinando las cualidades naturales que lo afecten como lo son el factor laboral, gerencial, el entorno, elementos que ayudaran a la hora de plantear el diseño, y que es tan necesario estudiarlos para que estos no afecte a la hora del análisis de la influencia de la Neurociencia en las Decisiones Gerenciales y que puedan ser aprovechados.

### **3.9 Técnicas de Análisis.**

La técnica de análisis permitió a la investigadora presentar los resultados obtenidos de forma agrupada, e interpretar los resultados obtenidos. Acevedo (2001) resalta que “El investigador intentará reunir todo el conocimiento en una serie de afirmaciones que permitan ahondar la explicación de los fenómenos estudiados, así como su relación con el cuerpo de teoría”. (p. 57). Ésta se utilizó para procesar la información obtenida a través de los instrumentos de recolección.

La perspectiva y el objeto del análisis que se realizaron fueron descriptivos e interpretativos, partiendo de la posición epistemológica tradicional de la investigación cualitativa y del propósito mismo de la investigación que se realizó. Las técnicas de análisis empleadas consistieron en un conjunto de actividades realizadas, de manera detallada, concentrada y ajustada a los procedimientos establecidos para ello en el contexto de investigación cualitativa. Los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados serán llevados a textos escritos, transcritos textualmente dividiéndolos o segmentándolos para así poder interpretarlo y reflexionarlo.

Una vez aplicado todos los puntos señalados anteriores dentro del marco metodológico se procedió a ordenar toda la información obtenida a clasificarla y establecer con ella una serie de procesos para poder formular las conclusiones

pertinentes al estudio. Para el análisis de la investigación, por medio de la descripción se buscó que la investigadora se centrara más allá de la simple observación del fenómeno, que visualizara como son los acontecimientos, hechos y procesos y pueda ser transcrito de manera que no se omita detalles, es decir, que recree lo observado, de esta manera el lector pueda hacerse una fotografía escrita de lo leído e intérprete críticamente en el escenario.

#### **40. Instrumento de Recolección de Datos**

##### **Entrevista**

1. ¿Tiene usted como gerente de la empresa conocimiento sobre la neurociencias en la gestión empresarial?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Aplica usted alguna herramienta basada en la neurociencia al momento de tomar decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Usted como gerente considera que al tomar decisiones gerenciales debe comunicar al personal sobre ella, y explica el motivo de la misma?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Sabe que al momento de tomar una decisión se presenta un Proceso cognitivo, las cual se relaciona con la memoria, la conducta lo que lo lleva a tomar la decisión?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Al momento de tomar decisiones gerenciales considera la creatividad, innovación y el emprendimiento que pueda traer esa decisión a la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas que ayudan en los procesos de

toma de decisiones en los agentes económicos, publicitarios basadas en los estímulos neurofisiológicos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Opina usted que en el campo organizacional, la neurociencia ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que la neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable a la hora de tomar decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Usted como gerente ofrece a su personal de trabajo herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y metódico a través del mejoramiento de habilidades y destrezas para la comunicación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Opina usted que la revolución tecnológica, ha hecho que el gerente de hoy en día, analice a profundidad tomar una decisión gerencial?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en la investigación permiten expresar el valor de la investigación. Según el Manual para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador” (UPEL) (2016) expone que en este aparte

Se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada los datos obtenidos en el estudio en función de las preguntas o hipótesis de la investigación, con el apoyo de cuadros y gráficos, de ser el caso, y se discuten sobre la base de la fundamentación teórica del Trabajo o la Tesis y los supuestos de la metodología. (p.35)

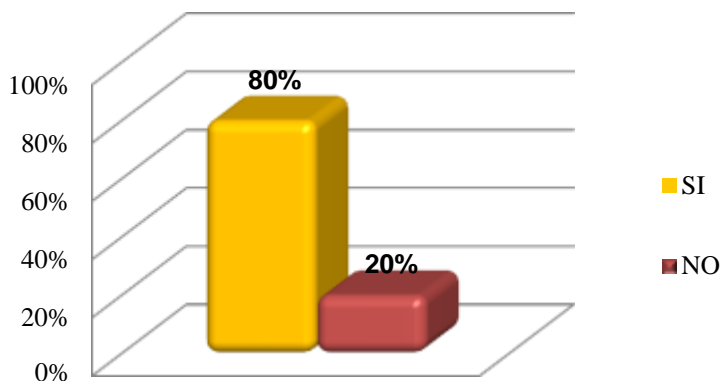
Seguidamente se analizaron los datos obtenidos mediante la entrevista que se les aplico a la muestra seleccionada para el estudio, los cuales, luego de tabulados y graficados se les realizó un análisis que permitió interpretar y comprobar los resultados fácilmente. Así lo expresa, Reyes, (2011) el propósito del análisis “es reseñar y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal que sean materializados los resultados de la investigación con el fin de proporcionar respuestas a las interrogantes de la misma”. (p. 67).

A través de la observación participante la investigadora logro recoger datos evidenciar, los procesos de la neurociencia que aplica cada empresa, siendo observadora de los acontecimientos que suceden al momento que toman alguna decisión corporativa

**Tabla 1**

¿Cómo gerente de la empresa cuenta con el conocimiento sobre la neurociencias en la gestión empresarial?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	80 %
NO	1	20 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Grafico 1.** Conocimiento sobre la neurociencias en la gestión empresarial.  
**Fuente:** La Investigadora (2019)

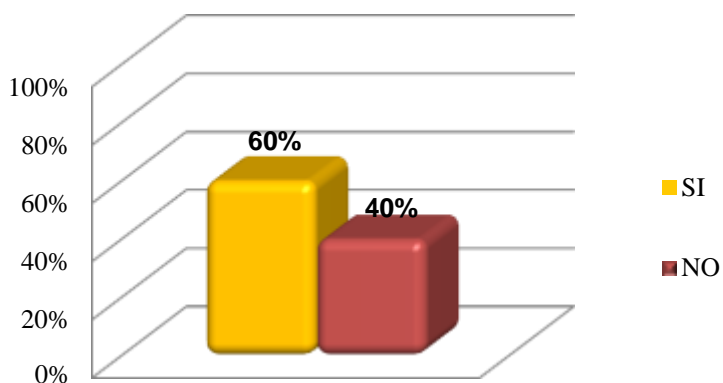
### **Análisis e interpretación de los resultados**

Al respecto al presente se hace una consulta en general donde evidentemente en un 80 % de los Gerentes entrevistados explican que tienen el conocimiento sobre la neurociencia en la gestión empresarial, la cual señalan que esta técnica aporta una visión integral de la organización, donde le muestra que el equipo humano debe trabajar de forma ordenada y complementaria, motivada, en cada área laboral, con la meta de lograr alcanzar un objetivo común, y siempre de la mano de un buen líder que sea el que tome decisiones acertadas. El otro 20 % representando el gerente de una empresa indica que no conoce a la neurociencia en la gestión empresarial, sin embargo, en su organización hacen lo posible para que su personal logre su máximo potencial, y den lo mejor de sí dentro de la institución.

**Tabla 2**

¿Aplica usted alguna herramienta basada en la neurociencia al momento de tomar decisiones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	3	60 %
NO	2	40 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 2.** Herramienta basada en la neurociencia al momento de tomar decisiones.  
**Fuente:** La Investigadora (2019)

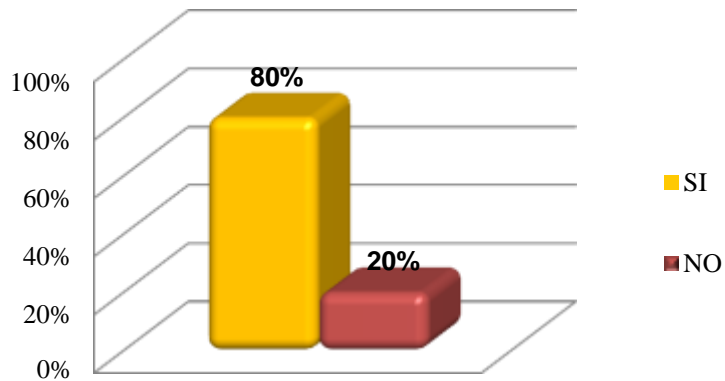
### **Análisis e interpretación de los resultados**

En el presente gráfico se puede observar que el 60% de la muestra seleccionada para la investigación, representando a la mayoría señalan que si aplican alguna herramienta basada en la neurociencia cuando toman decisiones, ya que es necesario ser atento y consiente en el momento de decidir, y más cuando eso influirá en toda la organización, tales como la comunicación, así como la inteligencia emocional, donde las emociones forman parte de esta decisión, contar con información, conexión e influencia, logrando eficientes resultados, el 40% restante indican que no aplican herramientas de la neurociencia por no tener claro lo que eso indican, pero si buscan que el personal, el cliente y el consumidor-usuario estén satisfecho con lo que la empresa ofrece.

**Tabla 3**

¿Usted como gerente considera que al tomar decisiones gerenciales debe comunicar al personal sobre ella, y explica el motivo de la misma?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	80 %
NO	1	20 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 3.** Explicación sobre las decisiones gerenciales tomadas.

**Fuente:** La Investigadora (2019)

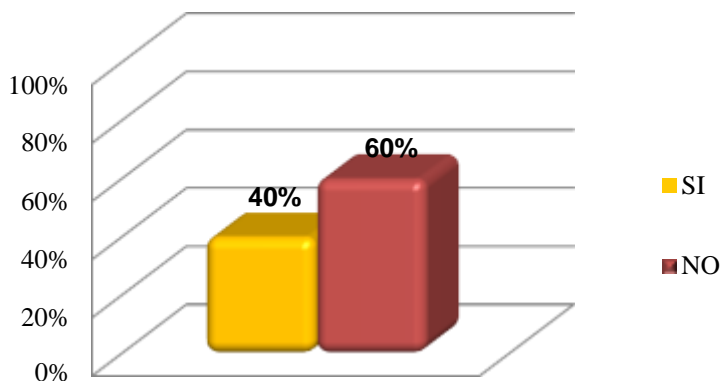
### **Análisis e interpretación de los resultados**

En cuento al presente gráfico, se puede visualizar que el 80% de la muestra entrevistadas expresan que si consideran que al tomar decisiones gerenciales debe comunicar al personal sobre ella y explicar el motivo de la misma, esto genera según los entrevistados confianza, buena comunicación en sus empleados, así como la integración de todo el equipo, de conocer que todos son importantes para la empresa que su opinión cuenta, esto ha beneficiado a las organizaciones aumentando el ambiente armónico, el trabajo en equipo eficiente y elevando el autoestima de todos, el 20% representando solo a 1 gerente de los entrevistados, indico que no toda las decisiones son puesta en conocimiento con el personal, con los directivos si, ya que ellos son los que intervienen en ellas, hay decisiones que no es necesario informar al personal.

**Tabla 4**

¿Sabe que al momento de tomar una decisión se presenta un Proceso cognitivo, las cual se relaciona con la memoria, la conducta lo que lo lleva a tomar la decisión?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	2	40 %
NO	3	60 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 4.** Proceso cognitivo para la toma de decisiones.  
**Fuente:** La Investigadora (2019)

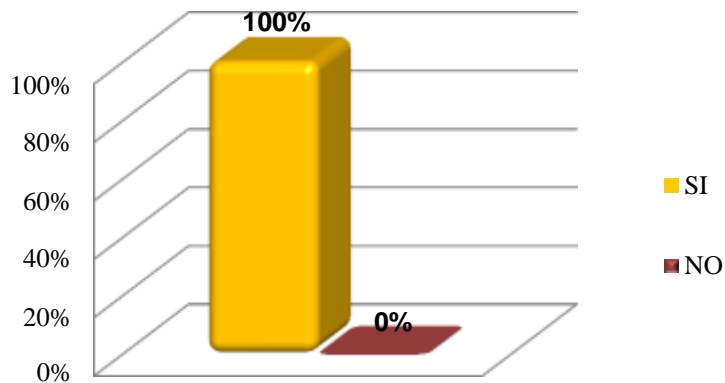
### **Análisis e interpretación de los resultados**

Como se puede observar, el presente gráfico la mayoría representando a 3 Gerentes de empresas tomadas como muestra, expresan en un 60% que no conocen que al momento de tomar una decisión se presenta un proceso cognitivo, que los llevan a tomar las decisiones, o no lo conocen con esa terminología, ya que ellos afirman que al tomar decisiones se basan en datos estadísticos, en opiniones sobre el producto, servicio o proceso que van a adquirir, en su intuición como gerente en ocasiones, mientras que el 40% representando a la minoría señalan que si conocen el proceso cognitivo que tiene el ser humano al momento de tomar decisiones, para asimilar y procesar los datos por medio de la percepción, experiencia, creencias que estos manejan para así tener el conocimiento propio y tomar la decisión empresarial.

**Tabla 5**

¿Al momento de tomar decisiones gerenciales considera la creatividad, innovación y el emprendimiento que pueda traer esa decisión a la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	5	100 %
NO	0	0 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 5.** Al tomar decisiones gerenciales considera la creatividad, innovación y el emprendimiento.

**Fuente:** La Investigadora (2019)

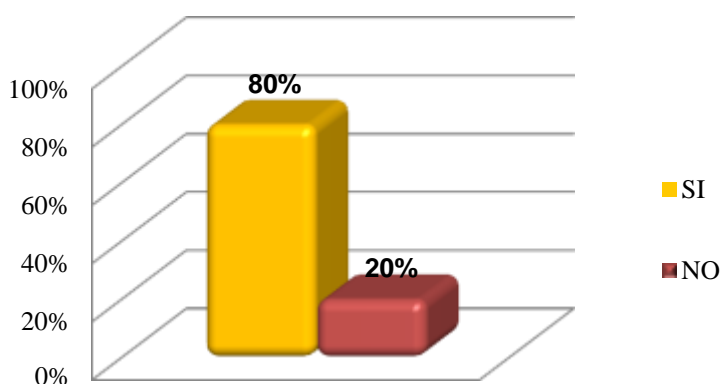
### **Análisis e interpretación de los resultados**

En el presente gráfico se logra observar que el 100% de los gerentes entrevistados están de acuerdo en que al momento de tomar decisiones gerenciales estos consideran la creatividad, innovación y el emprendimiento que pueda traer esa decisión a la empresa, esto permite encontrar la forma más adecuada para personalizar el proceso de decisiones y sacar el máximo partido de cada uno de sus componentes, para así luego se pueda aprovechar a nivel organizacional, empresarial, lo que le brindara eficiencia y eficacia a todos.

**Tabla 6**

¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	80 %
NO	1	20 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Grafico 6.** NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

**Fuente:** La Investigadora (2019)

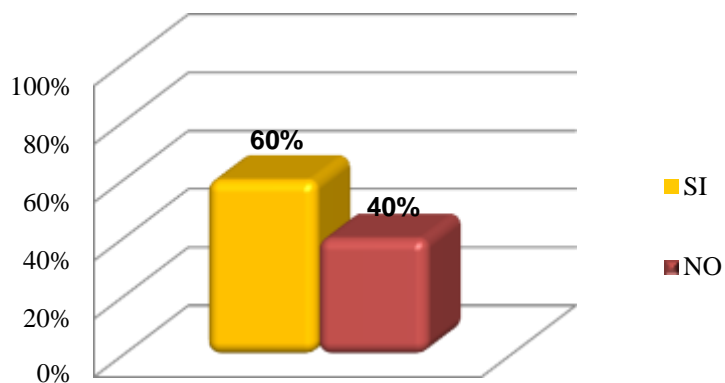
### **Análisis e interpretación de los resultados**

Al respecto, en el presente ítems el 80% de los gerentes entrevistados indican que si emplea en su organización las técnicas de NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales, a pesar de contar con el cargo de gerentes se debe contar con el apoyo, colaboración y aceptación de todo el personal a cargo y para ello debe ser un buen líder e integrar a todos por igual, ya que el talento humano, los clientes, los proveedores son esenciales, entendiendo el cerebro, pensamiento y deseos de cada uno y así concentrarse en la meta que quiere alcanzar para que todo y cada uno de sus procesos sean llevado adecuadamente. Mientras que la minoría representando el 20% señala que no toma el neuroliderazgo como proceso de decisiones, simplemente se enfoca en lo que observa, las opiniones o características que considera importante y así decidir.

**Tabla 7**

¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas que ayudan en los procesos de toma de decisiones en los agentes económicos, publicitarios basadas en los estímulos neurofisiológicos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	3	60 %
NO	2	40 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Grafico 7.** Técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas en la toma de decisiones.

**Fuente:** La Investigadora (2019)

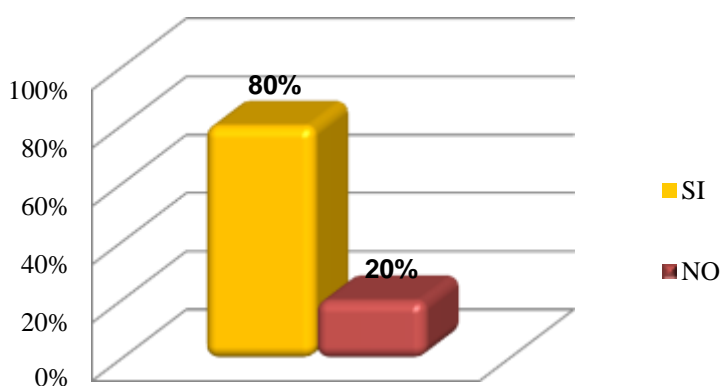
### **Análisis e interpretación de los resultados**

En el presente grafico la mayoría encuestada 60%, indican que si emplea en su organización las técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas ya que ayudan en los procesos de toma de decisiones en los agentes económicos, publicitarios basadas en los estímulos neurofisiológicos, señalan que es indudable que el cerebro ayuda a entender la función de la neurociencia y sus ramas, para este se desarrolle y evolucione en el ámbito del negocio, las finanzas y el marketing a través del análisis de emociones, sentimientos y estímulos del individuo, para cuando sea logrado los resultados sean favorables. El 40% restante indican que no emplean aun las técnicas de esta neurociencia, debido a que sus resultados que llevan son buenos y no ven la necesidad de cambiarlos.

**Tabla 8**

¿Opina usted que en el campo organizacional, la neurociencia ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	80 %
NO	2	20 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 8.** La neurociencia ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones.

**Fuente:** La Investigadora (2019)

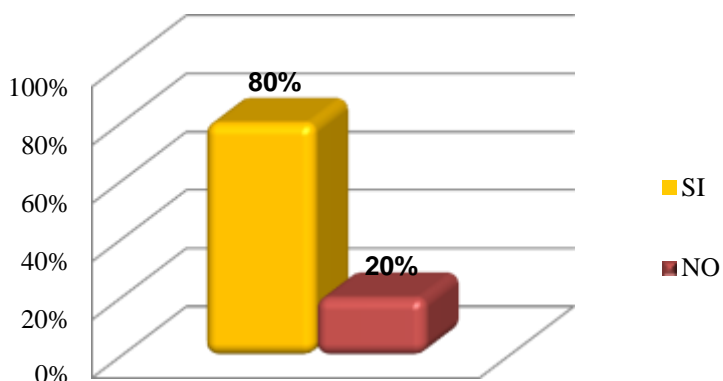
### **Análisis e interpretación de los resultados**

El 80% representando la mayoría como se visualiza en el presente gráfico señalan que la neurociencia si ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones, al momento que se pone en práctica perfilar a un cliente, proveedor, usuario o trabajador por medio de análisis de su conducta, emociones y pensamientos, el gerente se encontrara en la capacidad de tomar decisiones basado en esa información, para así garantizar la mejor productividad. El 20% restante indica que no basa la toma de decisiones por medio de la neurociencia, lo hace por opiniones, informaciones y resultados pasados.

**Tabla 9**

¿Considera usted que la neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable a la hora de tomar decisiones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	80 %
NO	1	20 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 9.** La neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable.

**Fuente:** La Investigadora (2019)

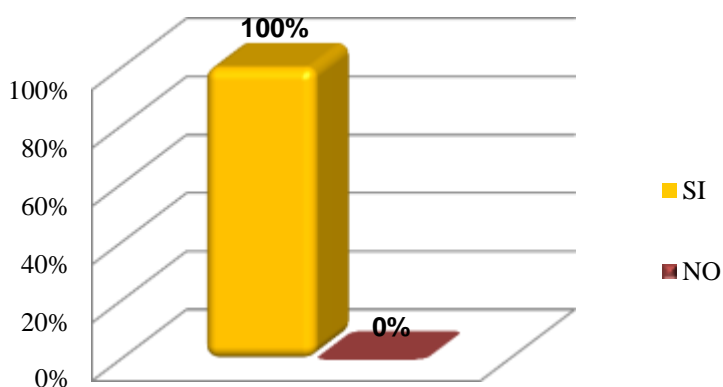
### **Análisis e interpretación de los resultados**

En el presente ítems, el 80 % de las personas entrevistadas, expresan que la neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable a la hora de tomar decisiones, ha sido fundamental para motivar al personal, así como encontrar soluciones viables, tecnológicas y creativas, analizando la función cerebral que vincula un objetivo con una recompensa, soluciones, creaciones, innovaciones con la idea de ser eficaz y eficiente que lleve al éxito la función organizacional, el 20 % restante indica que no aplica en su empresa la neurociencia, por no contar con el tiempo de investigación, como de educación sobre el tema, ya que no se le ha presentado fallas, y su actual manejo de decisiones para su organización le ha favorecido sin aplicar la neurociencia.

**Tabla 10**

¿Usted como gerente ofrece a su personal de trabajo herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y metódico a través del mejoramiento de habilidades y destrezas para la comunicación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	5	100 %
NO	0	0 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Grafico 10.** Herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y metódico.  
**Fuente:** La Investigadora (2019)

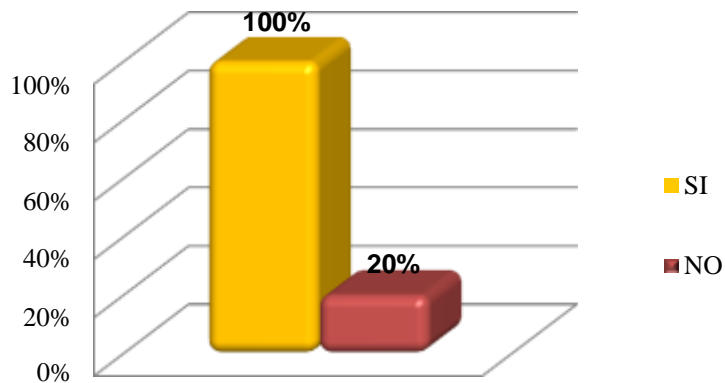
### **Análisis e interpretación de los resultados**

Evidentemente, en el presente gráfico, se visualiza que el 100% de la muestra entrevistada están de acuerdo en que se ofrece al personal de trabajo herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y metódico a través del mejoramiento de habilidades y destrezas para la comunicación, estas herramientas son esenciales para mantener la armonía, el ambiente laboral agradable, así como las decisiones mejor analizadas que llevaran a debatirlas y así conocer la opinión de cada uno de los integrantes de la organización para luego ser presentada al gerente y por ende lo podrá mejorar o colocar en práctica para ver los resultados efectivos y favorables, pero siempre con el logro del trabajo de equipo.

**Tabla 11**

¿Opina usted que la revolución tecnológica, ha hecho que el gerente de hoy en día, analice a profundidad tomar una decisión gerencial?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	5	100 %
NO	0	0 %
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 11.** La revolución tecnológica, tiene peso en la toma de decisiones gerencial.

**Fuente:** La Investigadora (2019)

### **Análisis e interpretación de los resultados**

Se puede observar que el 100 % de la muestra seleccionada, entrevistada están de acuerdo en que la revolución tecnológica, ha hecho que el gerente de hoy en día, analice a profundidad tomar una decisión gerencial, el auge con el que se mueve el mundo, la evolución de las redes, los medios digitales sean de información, comunicación como de marketing, ha hecho que las empresas deban moverse a su ritmo, tratar de irle a su marcha o por lo menos un paso adelante, debido a que cada día son más ideas, mas innovaciones que se debe tomar en cuenta, por eso es necesario que el gerente de hoy sea capaz de ir evolucionando a medida q la tecnología vaya en aumento para así garantizarle el éxito de una empresa y que sus decisiones influyan positivamente en cualquier decisión organizacional que este tome

## **Desarrollo de los Objetivos**

**Determinar la situación actual sobre la neurociencia y la toma de decisiones Gerenciales en el campo de la gestión empresarial.**

A través de la indagación de la investigadora por varios textos bibliográficos, así como la observación directa en algunas empresas la cual se encuentra analizando, ha logrado evaluar la importancia que tiene la neurociencia hoy en día en la tomas de decisiones gerenciales, empresariales, lo cual puede llevar al éxito o al fracaso inclusive de una organización.

Actualmente como se ha ido comentando en el presente estudio, que las empresas hoy día en Venezuela para poder mantenerse en el mercado, seguir activas en la industria, han tenido la necesidad de implementar estrategias innovadoras y creativas que le ayuden a mejorar toda la organización, incluyendo los productos, bienes o servicios que estos ofrezcan, así como ser asertivas al momento de tomar decisiones gerenciales que logren llevar al éxito un proyecto que generara beneficios económicos y de estabilidad empresarial.

Las emociones del ser humano influyen directamente en las decisiones e indecisiones, sea algo cotidiano, sencillo o trascendentales, algo que aún no se ha podido comprender ni controlar, debido a que el cerebro es un órgano indispensable, experto en administrar información en controlar el cuerpo humano, sus movimientos, funciones, además de esto, se hace cargo de áreas cognitivas, como lo es la memoria o la capacidad de aprendizaje siendo esta dependiente del buen funcionamiento de unos compuestos químicos conocidos como neurotransmisores, que envían la información de una neurona a otra.

La neurociencia hoy día, contribuye a que la organización tenga un enfoque integral, donde el equipo de trabajo labora de forma ordenada y complementaria en cada área y departamento, para lograr un objetivo común. Es por tal razón, que conocer los motivos, gustos y predilecciones que respaldan los procesos en la toma de

decisiones de clientes, empleados, proveedores o competidores, activa al cerebro estimulándolo a entender lo que se requiere analizando un problema o resolviendo un conflicto lo que hará facilitar o impulsar la productividad de la empresa.

Con el auge de la tecnología, la globalización, el crecimiento del internet y las redes sociales se ha visto como los líderes toman decisiones rápidas en busca de obtener éxito o beneficios financieros de igual manera, empujados por crisis repentinas, siendo contraproducente en ocasiones, no analizar las decisiones puede llevarlo a fracasar gerencialmente, como ser innovador por aprovechar oportunidades y hacer planes de acción que lograra obtener crecimiento sostenible de la empresa, es clave para salir airosos de estos desafíos.

En este punto los directores, jefes, gerentes o lideres al arriesgarse a la toma de decisiones basado en su instinto, es motivado a que conoce a profundidad sus colaboradores con los que cuenta, sus motivaciones, personalidades, fortalezas y también, sus áreas de mejora, sabe que lo respaldaran al momento de decidir, así como lo que busca es el beneficio organizacional pero más al beneficio de su personal, de sus clientes, proveedores donde la idea es ganar – ganar.

Debido a este auge de innovación tecnológica, el internet y redes sociales como apoyo para conocer lo que desea un individuo, debido a la interacción constante que se tiene, conecta al gerente de hoy con esta valiosa información para fines comerciales la cual la integra la neurociencia, el marketing y la tecnología convirtiéndolos necesarios pueden deducir con una precisión asombrosa lo que gusta y lo que no gusta, haciendo que los productos que más quiere la persona lleguen a un solo clic.

Esto no es casualidad, esto se logra debido al conocimiento, entendimiento y comprensión en la neurociencia, la cual, ha entendido cómo funcionan los impulsos neuronales que no muchos entienden y que llevan a preguntarse el por qué una persona elige una marca sobre otras, o por qué un producto llama más la atención a si sea más caro y posiblemente de menos calidad, e infinitas decisiones más que hacen que el individuo compre. Es entonces, donde el gerente de hoy cuenta con la herramienta más importante a sus procesos cognitivos, el pensamiento analítico y

sistemático, la recopilación de información, razonamiento lógico, matemático, el establecimiento de nexos e interacciones tanto con sus empleados como con sus clientes, proveedores, lo que hace que una decisión sea acertada para el crecimiento empresarial, esto es lo que hoy se ve en Venezuela, nuevas empresas emprendedoras, en proceso de crecimiento.

### **Establecer las técnicas de la neurociencia en la toma de decisiones gerenciales**

La neurociencia se desarrolló con la intención de estudiar y entender a profundidad el cerebro, entre otras ciencias que aún siguen alimentando estos estudios se encuentran la psicología, la neurología, la biología, la antropología, entre otras; por medio de ellas se procura detallar y concebir el cerebro humano, y el sistema nervioso, para exponer y predecir los distintos procesos cerebrales que buscan entender las conductas.

Esta ciencia se encarga de analizar el sistema nervioso, el cerebro saber cómo trabaja este órgano vital; por medio de esta ciencia en estos tiempos ha permitido mediciones directas de pensamientos y sentimientos, tal como Camerer, et.al (2005) señalan “Estas mediciones son retadoras a nuestro entendimiento de la relación entre mente y acción, llevando a nuevos constructos teóricos y cuestionando los viejos constructos” (p.31).

El presente estudio busca entender la relación entre la neurociencia y la toma de decisiones en el área gerencial, donde el funcionamiento del cerebro al momento de tomar una decisión se ve relacionado con las emociones, el razonamiento y el proceso interno del mismo, a su vez también influye la información del ambiente o externa al individuo la cual la transforma en comportamiento o acción. Al momento de tomar decisiones relevantes, la energía cerebral aumenta, debido a la exigencia que el individuo tiene en sí mismo, ya que esta recae sobre las funciones ejecutivas, son las que se necesitan para resolver problemas de diferente complejidad y elegir una entre dos o más opciones. Esto provoca un efecto que se traslada al resto del cuerpo.

En el proceso gerencial para la toma de decisiones se maneja el Modelo Spenta para la toma de decisiones o Modelo del flujo de información, está basado en los indicios de que la información fluye desde el ambiente o entorno hacia quien toma las decisiones y viceversa. Según este modelo, la toma de decisiones es una acción tomada en respuesta a un flujo de información que va desde el entorno del agente (ambiente u otro agente) hacia la red cerebral del agente donde la información es procesada”.

Este modelo está diseñado en base a las siguientes etapas: (1) Etapa Atencional. (2) Etapa Cognoscitiva y de Razonamiento. (3) Etapa Emocional. (4) Etapa Intuitiva. Dicho modelo fue implementado como estrategias de negociación del Neuromanagement (manejo neurológico) siendo una herramienta estratégica para el Gerente negociador, en cada una de las etapas.

### **Etapa de Procesamiento Atencional**

La etapa del procesamiento atencional es importante para el proceso de negociación del neuromanagement, debido a que en esta etapa se puede conocer la posición de la contraparte negociadora y las estrategias que esta utiliza a través de los sentidos, en la medida que se proyecten los sentidos y este se le preste atención para su debido manejo, de esta manera la persona que tomara las decisiones proyectara su cerebro para prestar atención a la situación del medio que lo rodea, en esa medida se lograra el éxito.

En este contexto, de acuerdo a Fell (2004) (citando a James 1890) explica que la atención es “tomar posesión por la mente en forma clara y vivida, de uno de los que parecen ser simultáneamente posibles objetos o trenes de pensamiento” (p.123). Esto corrobora que para tomar una decisión debe prestar total atención a todo lo que lo rodea, para tomar conciencia de todas las situaciones y así llegar a una decisión exitosa y acertada para la empresa, cliente y empleados, a través de los sentidos el individuo puede observar, comunicar y escuchar.

## **Etapa cognitiva y de razonamiento**

El aprendizaje cognitivo remite a la suma de conocimiento que el ser humano va acumulando a lo largo de la vida, es decir, a pesar del conocimiento ya adquirido, cada día, el cerebro recibe nueva información que se asienta en el cerebro. El conocimiento adquirido también modifica la conducta de las personas, a través de la información mental el ser humano también tiene una mayor toma de conciencia y capacidad de reflexión sobre sus circunstancias. En este sentido, conviene destacar que el entorno en el que ha nacido una persona y las vivencias que ha experimentado también influye en su forma de pensar y en su modo de ser.

El individuo a medida que va adquiriendo conocimiento, experiencias su memoria se fortalece y al momento de tomar decisiones se ven involucrados procesos neurocognitivos, la cual son relevantes en escogencias que involucran alguna perplejidad, es decir, cuando las alternativas son difíciles de distinguir, tienen pagos inciertos o requiere previo conocimiento para resolverlos.

Los procesos neurocognitivos, son necesarios para los líderes negociadores de la organización, así como evaluar a cada aspirante en sus fortalezas y debilidades con respecto a dicho cargo, lo cual garantiza una mayor eficacia al momento de realizar una negociación. Es por tal razón que deben ser ejercitadas la memoria, la mente, el cerebro debe siempre potenciar factores cruciales tales como atención, concentración, toma de decisiones y habilidades comunicacionales.

Los principales pasos que mejoran el rendimiento cerebral son los siguientes:

- El entrenamiento neurocognitivo
- El aprendizaje y las nuevas experiencias.
- El auto liderazgo emocional
- El control del estrés y superación del condicionamiento emocional de la incertidumbre.

La ejercitación cerebral proporcionan un ámbito ideal para desarrollar a pleno las capacidades que necesitamos o decidimos trabajar y, en consecuencia, mejoran la calidad de vida en todos los aspectos, como en la cotidianidad, en lo laboral, profesional, sentimental.

Entre estos aspectos cognoscitivos y de razonamiento también se debe eliminar la resistencia al cambio, este proceso se asienta en los Ganglios Basales donde se concentran en las actividades rutinarias y le permiten al cerebro un ahorro de energía, lo cual explica, en parte, el porqué de la Resistencia al Cambio: “al unir comportamientos simples de módulos cerebrales que ya han sido formados por experiencia y entrenamiento, el cerebro libera recursos de la memoria de trabajo. Más aún, los Ganglios Basales pueden funcionar perfectamente sin que medie ningún tipo de pensamiento consciente, en una especie de Automatismo Decisional”.

Cuando un líder negociador comprende cómo funciona su propio cerebro y el de sus colaboradores, puede hacer un uso positivo de muchos recursos, de tipo social, de alto desempeño, para el bien de todos los involucrados, de su familia, de su empresa. Profundizar en las funciones cerebrales, como la memoria, en particularidades esenciales del cerebro humano, como son las emociones o la toma de decisiones.

### **Etapa intuitiva**

Muchos filósofos han estudiado la intuición, entre los cuales se encuentra Descartes y Kant. El primero, desde el punto de vista racional básicamente atribuyéndole el significado de conocimiento inmediato. Mientras que Kant lo distingue como una intuición sensible o intelectual en otras palabras es la manera que tiene el ser humano de conocer las cosas; a través de los sentidos.

Si se basa la intuición de acuerdo a algunas teorías psicológicas, se le conoce como conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse. El individuo puede relacionar ese conocimiento o información con experiencias previas, pero por

lo general es incapaz de explicar por qué llega a una determinada conclusión, con esto quiere decir Kant que la “intuición es una relación cognoscitiva privilegiada: frente al conocimiento de una cosa que no tiene a su base una experiencia inmediata de ella”.

Para el psicólogo Jung la intuición es una función psicológica que transmite percepciones por vía inconsciente. Debido a que todo puede ser objeto de esa forma de percepción, sin importar si son objetos externos como internos.

Existen varios tipos de intuición, la emocional, cuando el individuo a través de sus emociones percibe, tristeza, alegrías, miedo, seguridad entre otros; la física se refiere a la sensación en manifestaciones físicas, como un dolor de estómago, entre otros; la mental sucede por medio de los pensamientos que suele presentarse al momento de estar haciendo algo. Todas estas intuiciones llevan al individuo a tomar decisiones que puedan beneficiar, interferir sobre ellas, lo que puede favorecer o afectar a la empresa. En cuanto a la intuición aplicada en los negocios, Morales (2007) expresa que

Existe la intuición estratégica la cual radica en una momento de comprensión en el que el cerebro es capaz de unificar toda la información y el conocimiento almacenado para visualizar con claridad la solución a un problema situación determinada, generalmente inesperada” (p.57).

### **Etapas emocionales.**

En esta etapa del proceso de negociación es cuando el negociador se pregunta cuál es la finalidad de la Negociación. ¿Persuasión o Manipulación? En este contexto Brocas y Carrillo (2007) señalan que esta etapa “puede ser explicada entendiendo las bases neurales de las emociones, las cuales han conducido al desarrollo de una nueva subdisciplina llamada “neurociencia afectiva” (p.121)

.Para Robbins (2005), “la negociación envuelve distintos grados de márgenes de decisión racional, proceso psicológico y factores emocionales”. Cuando estamos en el proceso de la negociación, La etapa emocional influye positiva o negativamente en el éxito de una toma de decisión para su negociación, es por ello que el gerente, líder que esté llevando a cabo este proceso debe tener la suficiente madurez, destrezas

y habilidades para tener control de sus actuaciones, también es cierto que quienes estén negociando saben que alcanzarán éxito en tanto y en cuanto hagan comprender una situación determinada a los causadores, como cuando llegan a sus sentimientos, es aquí donde lo emotivo es lo que desencadena una crisis.

En todos estos aspectos aquí resaltados, la investigadora del presente estudio, expresa que al incluir la neurociencia, que estudiaba el comportamiento humano, al sistema gerencial que hoy en día se fusiona con el manejo neurológico dándole vital importancia al cerebro del ser humano, ya que estudia o analiza los elementos intelectuales y de las emociones del individuo relacionadas con la forma que tiene de dirigir una organización, siendo utilizada como herramienta para mejorar y fortalecer el liderazgo, la toma de decisiones, las negociaciones, ya que al estudiar el comportamiento del cerebro humano ante determinadas situaciones se puede moldear a las respuestas que son óptimas para la gerencia al momento de realizar negociaciones en beneficio de la empresa.

**Examinar la incidencia que tiene la neurociencia en la toma de decisiones (gerenciales) en el campo organizacional.**

En el proceso de indagación en el presente estudio, se ha podido establecer que la neurociencia ha permitido al mundo empresarial descubrir cómo la toma de decisiones es predominantemente emocional; esto debido a que diferentes elementos del sistema nervioso interactúan y dan origen a la conducta, de ahí la importancia de la gestión de los procesos emocionales en la organización, si un cliente está feliz, es porque la empresa tomo en cuenta sus requerimientos y lo ejecuto satisfactoriamente, si un empleado está feliz, se debe a que la empresa toma en consideración sus necesidades básicas desde la estabilidad laboral, las motivacionales de crecimiento, entre otras, lo cual hará que un empleado cumpla con su desarrollo laboral, profesional entregándole a la empresa lo mejor de sí mismo, esto aportara favorablemente a la ejecución de una gerencia efectiva donde la toma decisiones

gerenciales acertadas se verá reflejada al momento de involucrar a todos los que complementan una organización.

Las organizaciones y su talento humano requieren hoy en día aprovechar las oportunidades para poder seguir compitiendo en el mercado. Las neurociencias han aportado grandes hallazgos entre ellos, la observación del nivel de desarrollo de las capacidades cerebrales laborales y superiores que permiten estudiar profundamente la evolución y la velocidad sináptica que conlleva a mayor inteligencia.

La toma de decisiones es habitual en la vida diaria de los gerentes, en el contexto actual de un mercado dinámico y complejo, estas deben ser rápidas y oportunas, en ocasiones estas decisiones suelen ser basadas en el aspecto racional, de manera previsible, sin embargo en el estudio se considera que se debe conocer la incidencia de las tomas de decisiones como lo es la neuroeconomía, donde se considera una ciencia que combina la economía con la psicología, lo racional y emocional, estudia el impacto que tienen las decisiones económicas en la actividad cerebral, combinando la economía tradicional con ideas sobre el funcionamiento del cerebro, para conseguir una visión íntegra del hombre económico; la neuroeconomía, propone una nueva forma de tomar decisiones, que no se basa solamente en aspectos racionales, porque esta forma de pensar excluye, aspectos importantes como las emociones, y demás variables subjetivas, que tienen influencia en la toma de decisiones.

La neuroeconomía tiene incidencia directamente en la toma de decisiones gerenciales, por cuanto el factor emocional es uno de los componentes, que apoya implícitamente como factor subjetivo, a su vez la neuroeconomía al rebatir el supuesto de la teoría económica neoclásica que ha mantenido por muchos años el concepto de que las decisiones son tomadas en base a aspectos puramente racionales, obviando que los gerentes o los responsables de tomar la decisión combinan lo irracional con lo racional, el aspecto objetivo con lo subjetivo, y que al final la decisión sea lo más atinado. Es allí donde la neurociencia incide en la economía ya que pretende investigar los modelos neuronales de toma de decisiones para entender comportamientos económicos

En cuanto al neuromarketing, es una interdisciplina que combina avances en neurociencia y neuroeconomía al servicio del marketing, con el objetivo de conocer las preferencias de compra de los clientes y usuarios. De esta forma, las marcas pueden trabajar sobre esta base para ampliar sus ventas y colocarse por delante de sus competidores. El neuromarketing se ha configurado como un elemento esencial, tanto para las grandes marcas como para las pymes, para desarrollar su publicidad en todos los ámbitos, desde el diseño de los productos, los precios, el target, las ventas

Dentro de las neurociencias el empleo de imágenes dinámicas que permiten estudiar los mecanismos de activación de las neuronas en las distintas estructuras del cerebro, representa el campo de estudio más interesante para su empleo en las investigaciones del comportamiento del consumidor, es por tal razón que la neurociencia incide en el área del marketing ya que esta estudia el sistema nervioso en su relación con el comportamiento humano en el comportamiento del consumidor.

En cuanto a la Neuroeducación se trata de conectar la escuela con las ciencias para mejorar la educación, y específicamente los aprendizajes, en este contexto las neurociencias inciden poderosamente en el conocimiento del funcionamiento del cerebro para enseñar y aprender mejor.

No existen estudios profundos sobre las neurociencias y sus relaciones con las escuelas. Sin embargo, algunas instituciones educativas actúan sobre sistemas formales, anclados a modelos tradicionales, donde la gestión del currículo, lo administrativo, supera a la necesaria actualización científica de los docentes, y a los estándares de aprendizaje de los estudiantes, sobre la base de parámetros científicos.

Los nuevos tiempos requieren nuevas estrategias y la neurociencia cognitiva descubre que la educación actual requiere una reestructuración que no le impida quedarse desactualizada ante la reciente avalancha tecnológica, la educación no debe restringirse al entorno escolar, la escuela y los docentes deben de preparar a los futuros ciudadanos de un mundo cambiante. Los alumnos han de aprender a aprender y la escuela ha de facilitar la adquisición de una serie de habilidades útiles que permitan resolver los problemas que nos plantea la vida cotidiana: un aprendizaje para la vida. Y para ello se requiere inteligencia principalmente socioemocional.

Es entonces donde la neurociencia incide en el ámbito educativo, cuando el aprendizaje se optimiza y el alumno es un protagonista activo de este proceso, es decir, se aprende actuando. A través de la activación del cerebro, del sistema de activación de neuronas, que permite mejorar y aprender a ser creativos y es por todo ello que la neuroeducación resulta imprescindible.

Finalmente, la disponibilidad de nuevos conocimientos y tecnologías hace imparable su uso para cualquier disciplina de interés humano, es por ello que cada vez hay más estudios y empresas involucradas en el neurociencias, si bien la tecnología ha desarrollado distintos sistemas expertos, redes neurales, programas de grupo y software específico para resolver problemas, la toma de decisiones aun corresponde a personas que piensan y sienten, que es una de las tareas más importantes que tienen los gerentes, porque la gestión de las organizaciones depende de la capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Anteriormente se pensaba que para que una institución, empresa u organización fuese exitosa, competitiva, eficiente solo se debería enfocar en los procesos administrativos, en el marketing de sus productos, bienes o servicios, para promover lo que estas se dedican, sin tomar en cuenta el ambiente, el personal, el cliente, el proveedor, entre otros complementos, pero actualmente, para que una organización se desempeñe exitosamente debe tener elementos de vanguardia a parte de la tecnología, capital, la competitividad, poseer gerentes competentes, integrales con capacidades únicas y diferenciadoras que les permita adaptarse ante cualquier situación o eventualidad que se le presente, donde la toma de decisiones sean asertivas, la visión de trabajo vaya más allá de lo que representa, para lograr la obtención de un componente esencial, un talento humano competente, para que lo convierta en una de las principales ventajas competitivas en el ámbito organizacional.

Sin embargo, la tecnología no es el único factor que está transformando las empresas, la neurociencia también está cambiando la manera de gestionar todo lo que contempla al equipo de trabajo de las compañías, con el objeto de lograr mejorar los resultados empresariales. En Venezuela, con la presencia de las adversidades políticas, económicas y sociales que atraviesa, cada vez son más las empresas emprendedoras o ya establecidas que deben ingeniarse como mejorar sus procesos organizacionales, percatándose de que la mayor inversión que pueden hacer es en su capital humano, escuchar a sus clientes, proveedores, para así lograr una unificación favorable atendiendo a la neuroeconomía, neuromarketing, neuroliderazgo, donde la toma de decisiones son elementos claves para llevar al éxito a la organización.

Conocer el cerebro aporta conocimiento y claves que guían al gerente de hoy a gestionar bienestar y así alcanzar un mayor rendimiento, tener claro cómo funciona la mente de un individuo en su rol como líder, integrante de un equipo de trabajo, vendedor, cliente o proveedor, por dar algunos ejemplos, no sólo constituye un

desafío, indagar cómo son las estructuras cerebrales que inciden y determinan la toma de decisiones, la capacidad creativa, las relaciones con los demás y el aprendizaje, son todos temas que forman parte del día a día de un empresario, desde el comienzo del emprendimiento, hasta la consolidación práctica del mismo.

Por tal razón se concluye, que la neurociencia es una ciencia que permite conocer cómo el cerebro trabaja, procesa información, dirige la conducta y toma decisiones, a través de las emociones, sensaciones, lo que se observa, todo esto genera en el cerebro una idea de lo que debe el individuo hacer o decidir, estimulando el sistema cerebral, de manera distinta en el procesamiento de la información, lo que activara circuitos neuronales que orientara el comportamiento del individuo.

Al momento de llevar a cabo alguna decisión (ejecutarla), el individuo en el cerebro involucra la región prefrontal posterior medial. Ambas regiones se ubican en los lóbulos frontales del cerebro y han sido implicadas en comportamientos cognoscitivos complejos, tales como planificación, expresión de la personalidad y conducta social, lo que lleva a la persona tomar decisiones en cualquiera de las áreas empresariales, compras, ventas, publicidad, recursos humanos entre otras.

Para culminar es importante resaltar que todo ser humano tiene consigo las herramientas para ser un óptimo gerente sin embargo es necesario estar atento a esas capacidades cognitivas intuitivas y emocionales para que sean desarrolladas y así conseguir el máximo rendimiento en todos los aspectos de su vida ya sea personal, laboral e incluso afectivo.

## RECOMENDACIONES

Después de haberse realizado las conclusiones pertinentes y haberse tomado en cuenta los objetivos planteados en el presente estudio se recomienda:

Aprovechar el conocimiento sobre la neurociencia sobre el funcionamiento del cerebro en relación a los pensamientos, emociones y conductas. Pero además, tener en cuenta la incidencia del cerebro como motor en el proceso de aprendizaje, formación y capacitación.

Las empresas deben tener en cuenta las consideraciones de la neurociencia, ya que ésta permite la comprensión de los distintos factores que influyen en el deseo y en la decisión para comprar, vender, publicitar u otro elemento.

Conocer las fortalezas del equipo de trabajo, y superar las debilidades, o por lo menos minimizarlas, basadas en el proceso de comunicación, información, integrándolos en todos los aspectos de la gestión empresarial.

Explorar los mecanismos intelectuales y emocionales del individuo vinculados con la dirección y gestión de las organizaciones, basado en el ámbito de las neurociencias.

Se recomienda oxigenar el cerebro, con actividades significativas tales como la meditación, lectura, ejercicios mentales, juegos didácticos de resolución de conflictos

Crear conciencia de la inteligencia gerencial desde un proceso neuronal desarrollado, con altas sinapsis que permiten accionar para la ejecución rápida de las tareas, decisiones oportunas e innovadoras en el sector que impulsen la evolución del Hombre desde la neurogerencia.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia). España. Ediciones Granica.
- Arias, F (2012). El proyecto de Investigación. Sexta edición. Caracas: Episteme.
- Avello, R., (2017). Importancia de expresar las limitaciones del estudio. <https://comunicarautores.com/2017/03/02/importancia-de-expressar-las-limitaciones-del-estudio/>
- Balestrini M. (2010). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Tercera edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bandler, R., (2013). Toma de decisiones y Solución de problemas. El riesgo en la toma de decisiones. <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Barranco C., y Herrera J.M, (2009). Planificación estratégica y trabajo Social. En revistas Acciones e Investigaciones Sociales. [https://issuu.com/igestionestrategica/docs/planificacion\\_en\\_ts\\_barranco\\_y\\_herr](https://issuu.com/igestionestrategica/docs/planificacion_en_ts_barranco_y_herr)
- Benzaquen H., (2017). Semana 5: La toma de decisiones. <https://prezi.com/rcfmmvvg6bf2/semana-5-la-toma-de-decisiones/>
- Braidot, N. (2008) Neurociencias aplicadas a negocios y organizaciones, Documento en línea [www.nestorbraidot.com](http://www.nestorbraidot.com)
- Brocas, y Carrillo, (2007). Reason, Emotion and Information Processing in the Brain. CEPR Discussion Papers. Paper provided by UCLA Department of Economics. <http://ideas.repec.org>
- Camerer, C., Loewenstein, G., y Prelec, D. (2005) Neuroeconomía: cómo la neurociencia puede informar a la economía. Revista de Literatura Económica vol. 43, N°. 1.
- Castro, Machado, Rojas (2011). Técnicas basadas en neurociencia como herramienta de apoyo en la recolección de evidencia para las firmas de auditoría, ubicadas en el Municipio Girardot, del Estado Aragua. Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6570/casmacharo.pdf?sequence=1>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860 30 de diciembre de 1999.

- Cooper, R. y Ayman, S. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: Grupo editorial norma.
- De la Barrera, N. y Donolo, D. (2009). Neurociencias y su importancia. [Artículo en Línea]. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num4/art20/int20-6.htm>.
- Goleman Daniel (2013). Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional. Ediciones B Argentina, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. (1999) La práctica de la inteligencia emocional, Documento en línea disponible en:<http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-practica-de-la-inteligencia-emocional>.
- Gordillo Abraham, Licona Diana y Acosta Elizabeth (2008). Desarrollo y Aprendizaje Organizacional. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México D.F., México.
- Koontz Harold y O'Donnell (2011), Administración, una Perspectiva Global. 12ava. Edición. Mac Graw Hill. México.
- Manes, F. y Niro, M. (2014). Usar el cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor. Buenos Aires: Planeta.
- Manes, F., (2015).Cómo se comporta el cerebro ante la toma de decisiones. Infobae. Argentina. Documento consultado en línea: <https://www.infobae.com/2015/09/22/1756918-como-se-comporta-el-cerebro-la-toma-decisiones/>
- Morales (2007). La gestión en momentos de incertidumbre requiere lentitud
- O' Connor, J. y Seymour, J. (2000). Introducción a la PNL. (8a ed.). España: Ediciones Urano, S. A.
- Olivares, M., (2015), “Estrategias gerenciales para la integración de la triada educativa como una experiencia de Investigación Acción Participativa de la Escuela Básica Estatal Maestro Luis José Bravo de Taguay, estado Aragua”. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).
- Parella S. y F. Martins (2012). Metodología de la investigación cuantitativa 3ra Edición Caracas, Fedeupel.
- Peña Yuleimi (2014). El perfil del gerente y la evolución de la Gerencia. Universidad Deportiva del Sur. Maestría de Gerencia Deportiva. Venezuela
- Robbins (2005), Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México

- Sabino, C., (2010). El Proceso de Investigación. 10ª edición. Editorial Episteme. Guatemala.
- Sambrano, J. (2003). PNL Para Todos. Venezuela: Alfa Grupo Editorial.
- Solano, A. (2010, Mayo). Herramientas gerenciales. Revista tecnología en marcha. Volumen 16, pp 45.
- Spurr W., y Bonini P., (2000). Toma de Decisiones En Administración Mediante Métodos Estadístico. Editorial Limusa, México.
- Tamayo y Tamayo, (2010), El proceso de investigación científica. Editorial Limusa. México.
- Torres (2012). La Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador en la Resolución de los Conflictos Laborales Revista Electrónica Lex Laboro. Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**ENTREVISTA**

1. ¿Tiene usted como gerente de la empresa conocimiento sobre la neurociencias en la gestión empresarial?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

2. ¿Aplica usted alguna herramienta basada en la neurociencia al momento de tomar decisiones?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

3. ¿Usted como gerente considera que al tomar decisiones gerenciales debe comunicar al personal sobre ella, y explica el motivo de la misma?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

4. ¿Sabe que al momento de tomar una decisión se presenta un Proceso cognitivo, las cual se relaciona con la memoria, la conducta lo que lo lleva a tomar la decisión?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

5. ¿Al momento de tomar decisiones gerenciales considera la creatividad, innovación y el emprendimiento que pueda traer esa decisión a la empresa?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

6. ¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

7. ¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas que ayudan en los procesos de toma de decisiones en los agentes económicos, publicitarios basadas en los estímulos neurofisiológicos?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

8. ¿Opina usted que en el campo organizacional, la neurociencia ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

9. ¿Considera usted que la neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable a la hora de tomar decisiones?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

10. ¿Usted como gerente ofrece a su personal de trabajo herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y metódico a través del mejoramiento de habilidades y destrezas para la comunicación?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

11. ¿Opina usted que la revolución tecnológica, ha hecho que el gerente de hoy en día, analice a profundidad tomar una decisión gerencial?

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

## ENTREVISTA

1. **¿Tiene usted como gerente de la empresa conocimiento sobre la neurociencias en la gestión empresarial?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. **¿Aplica usted alguna herramienta basada en la neurociencia al momento de tomar decisiones?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. **¿Usted como gerente considera que al tomar decisiones gerenciales debe comunicar al personal sobre ella, y explica el motivo de la misma?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. **¿Sabe que al momento de tomar una decisión se presenta un Proceso cognitivo, las cual se relaciona con la memoria, la conducta lo que lo lleva a tomar la decisión?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. **¿Al momento de tomar decisiones gerenciales considera la creatividad, innovación y el emprendimiento que pueda traer esa decisión a la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. **¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroLiderazgo, en el proceso de toma de decisiones gerenciales?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**7. ¿Usted como gerente emplea en su organización las técnicas de NeuroManagement, NeuroMarketing o NeuroFinanzas que ayudan en los procesos de toma de decisiones en los agentes económicos, publicitarios basadas en los estímulos neurofisiológicos?**

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

**8. ¿Opina usted que en el campo organizacional, la neurociencia ayuda al Gerente a procesar, reacciones, comportamientos y aplicaciones prácticas en la toma de decisiones?**

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

**9. ¿Considera usted que la neurociencia ha incidido en su empresa de manera favorable a la hora de tomar decisiones?**

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

**10. ¿Usted como gerente ofrece a su personal de trabajo herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y metódico a través del mejoramiento de habilidades y destrezas para la comunicación?**

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**

**11. ¿Opina usted que la revolución tecnológica, ha hecho que el gerente de hoy en día, analice a profundidad tomar una decisión gerencial?**

**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) **CELESTE DEL CARMEN NEGRIN YSLANDA**, Cédula de Identidad N° **9.280.549** titulado: **INCIDENCIAS DE LAS NEUROCIENCIAS EN LAS DECISIONES GERENCIALES** Elaborado bajo la supervisión de la tutor, Dr. Edgar León Guerra cédula de identidad N° 4.122.734, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, para optar al grado académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Oneida Jiménez (Presidente)	10.227.464	
Prof. José Chirinos (Miembro)	9.449.695	
Prof. Julio González (Miembro)	2.789.422	



En Valencia, al 01 día del mes de Junio de dos mil veintiuno

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
Dirección General de Estudios de Postgrado



Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego. Estado Carabobo. Venezuela. Telefonos: (0241) 871423 (Master)  
8710903 postgrado@ujap.edu.ve