

**La Neurogerencia como herramienta para fortalecer las habilidades de los directivos del  
sector hotelero del municipio de Ocaña norte de Santander**

Trabajo de grado para obtener el grado de:  
Magister en Administración de las Organizaciones

Presenta:

Armando Mejía Peñaranda

Director

Andrea Del Pilar Barrera Ortegón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD-  
Escuela de Ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios

Maestría en administración de organización

Junio de 2021

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos de investigación</b>	<b>11</b>
2.1. Objetivo general	11
2.2. Objetivos específicos	11
2.3. Preguntas de investigación	11
<b>Justificación</b>	<b>12</b>
3.1. Viabilidad	13
<b>Marco conceptual y teórico</b>	<b>14</b>
4.1. Tema de la revisión de la literatura del marco teórico	14
4.1.1 Neuromanagement	14
4.1.2. Neurociencia	25
4.1.2 Inteligencia	29
4.1.3 Liderazgo	38
4.1.4 Estrategias	55
<b>Método</b>	<b>63</b>
5.1. Enfoque de investigación	63
5.2. Diseño	63
5.3. Población	64
5.4. Muestra	64
5.5. Instrumento de recolección de información	65
5.6. Definición de las Categorías	67
5.7. Validación del instrumento	68
<b>Análisis e interpretación de los resultados</b>	<b>71</b>
<b>Verificación y cumplimiento de los objetivos</b>	<b>92</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>93</b>
<b>Referencias</b>	<b>95</b>
<b>Apéndices</b>	<b>97</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Criterios de evaluación.....	68
Tabla 2. Criterios de Evaluación Cuestionario.....	69
Tabla 3. Jueces Evaluadores.....	69
Tabla 4. Cuando realizo una actividad me es fácil concentrarme y finalizarla.....	71
Tabla 5. Cuando trabajo los ruidos externos son motivos de distracción para enfocarme en mi trabajo.....	72
Tabla 6. en el momento de tomar decisiones analizo las consecuencias de cada elección .....	73
Tabla 7. En situaciones de alta presión elijo con facilidad y rapidez la decisión a tomar.....	75
Tabla 8. Cuando consulto información, su análisis y comprensión, me permiten construir una respuesta a una situación problema.....	76
Tabla 9. El conocimiento y manejo de la información me es afín, lo realizo de manera ágil y fluida .....	77
Tabla 10. puedo recordar con facilidad las actividades a desarrollar en mi entorno laboral en orden de prioridad .....	81
Tabla 11. Recuerdo información relevante para el ejercicio profesional .....	82
Tabla 12. Cuando estoy molesto, las actividades del día no fluyen de forma adecuada.....	79
Tabla 13. En el desarrollo de mi trabajo diario cuento con una agenda de trabajo que me esfuerzo por cumplir .....	80
Tabla 14. Cuando informo al equipo de trabajo las orientaciones, observo que las comprenden y desarrollan las actividades sin contratiempos .....	83
Tabla 15. Es fácil comunicar e informar al equipo de trabajado las directrices para el desarrollo de sus labores. ....	84
Tabla 16. Tabla cualitativa.....	86
Tabla 17. Estrategias diseñadas para neuromanagement .....	89

## Lista de figuras

Figura 1. Actividad de concentración .....	71
Figura 2. Ruidos externos motivos de distracción .....	72
Figura 3. Toma de decisiones.....	74
Figura 4. Situación de alta presión .....	75
Figura 5. Consulta de información.....	76
Figura 6. Conocimiento y manejo de información.....	78
Figura 7. Las actividades no fluyen cuando estoy molesto.....	79
Figura 8. Agenda de Trabajo.....	80
Figura 9. Recordar con facilidad .....	81
Figura 8. Recuerdo información.....	82
Figura 11. Informar al equipo de trabajo.....	83
Figura 12. Facilidad de comunicación e información al equipo de trabajo.....	84
Figura 13. Programa maxqda .....	85

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Cerebro hemisferios.....	28
---	----

## Resumen

En el presente proyecto de investigación se realiza un análisis de cómo se ejecuta el Neuromanagement como una herramienta innovadora, para la gestión del talento humano en las empresas de la actualidad, en este caso en el sector turístico hotelero ubicado en la zona céntrica de Ocaña. Dicha herramienta permite organizar mejor las estrategias de una forma más efectivas para alcanzar las metas establecidas.

Así mismo el estudio que se realizó en una metodología cuantitativa con un enfoque descriptivo, donde la población fue un estudio de 8 gerentes de hoteles, se aplicó una encuesta de 12 preguntas, luego esta información fue analizada en tablas y gráficos. Dando como resultado las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves. Concentración, neuromanagement, comunicación, toma de desiciones, memoria

## **Abstract**

In this research project, an analysis is carried out of how Neuromanagement is executed as an innovative tool, for the management of human talent in today's companies, in this case in the hotel tourism sector located in the downtown area of Ocaña. This tool allows to better organize the strategies in a more effective way to achieve the established goals.

Likewise, the study that was carried out in a quantitative methodology with a descriptive approach, where the population was a study of 8 hotel managers, a 12-question survey was applied, then this information was analyzed in tables and graphs. Resulting in the conclusions and recommendations.

Keywords. Concentration, neuromanagement, communication, decision-making, memory

## **Introducción**

El mundo necesita implementar nuevas herramientas que permitan analizar con mayor detalle el funcionamiento del cerebro y como se puede aplicar a la hora de gestionar una organización; así como evolucionan las estrategias de mercadeo y las tecnologías, también evolucionan los estudios neurocientíficos permitiendo conocer más detalladamente el funcionamiento del cerebro humano, y por supuesto adaptarlo a la gestión del talento humano.

La gerencia moderna ha ido evolucionando aceleradamente en los últimos tiempos, de manera progresiva se han ido incorporando, fusionando y descubriendo nuevas teorías que agregan valor a la gestión y formación de líderes alrededor del mundo. Estando en la era del conocimiento, tanto el cerebro, como sus funciones y el concepto de aprendizaje han tomado relevancia y han despertado el interés de la comunidad científica, dentro y fuera de las aulas, buscando dar sustento académico a todo esto. (Castillo, 2016)

Por otra parte el ser humano se encuentra en una búsqueda incesable de desarrollar cada vez más sus habilidades, sus posibilidades y por tanto sus resultados en términos de negocios, teniendo claro y tomando como premisa que indistintamente de la naturaleza de cada hotel, lo que la hace funcionar son las personas que las conforman, de este modo el enfoque en el factor humano se ha vuelto un objetivo en continuo desarrollo. (Castillo, 2016)



## **Planteamiento del problema**

La habilidad gerencial moderna, se ha diferenciado por una búsqueda incesante de nuevos conocimientos, de potenciar las capacidades de los líderes, que hoy en día encaran nuevos y demandantes retos. Más de 70% en la actualidad son afrontadas desde la intelectualidad y la ciencia, estas inquietudes, ha figurado un desafío con la llegada del tercer milenio. “Durante los últimos 5 años la Comunidad Internacional de Neurocientíficos (unos 30.000 en todo el mundo) ha desarrollado en el conocimiento del cerebro mucho más y de manera más contundente que en los últimos 40 años.” (pymes, 2019)

Según (Vélez, 2012) “el modelo de gerencia tradicional, los patrones socioculturales y del entorno ha contribuido a seguir el comportamiento racional y esto ha conllevado a que, mientras más se penetra y aplica este tipo de comportamientos, las decisiones humanas más se alejan de la inteligencia intuitiva la cual es el fundamento del modelo neuromanagement.” (Garzón, 2019)

Puede concluir que los gerentes de la “actualidad podrían no contar con suficientes herramientas técnicas que arrojen en claves de solución para la optimización de su desempeño en la cotidianidad de sus labores y del mismo modo en la fijación de nuevos y ambiciosos objetivos hacia el futuro, puesto que son tantos los elementos externos a discurrir, que deben maximizar la capacidad de análisis y potenciar la toma de decisiones

apropiadas, éstas habilidades necesarias y solicitadas en toda persona que ejerza una posición con liderazgo”. (Castillo, 2016)

Por esta razón resulta necesario valorar las nuevas disposiciones gerenciales, e identificar claramente cuál es la utilidad práctica que proponen, en cuanto al Neuromanagement se describe, aquello que distingue al ser humano es su pensamiento, su capacidad de reflexionar y aprender. El fortalecer las capacidades del cerebro para utilizarlas en favor propio, de otros y por tanto de la organización, se perfecciona como un reto atractivo. (Castillo, 2016)

Expuesto lo anterior en el municipio de Ocaña, se necesita darle paso a las nuevas tendencias que las ciencia plantea a través del neuromanagement, ya que es importante aplicarlas para un buen desarrollo y éxitos de la empresas; en este caso la zona hotelera de este municipio, de lo contrario al no estar adaptado a las nuevas tecnologías, se tendría consecuencias; entre ellas el atasco de la gestión gerencial, y por tanto su fracaso, obligando consigo a la organización a liquidarse y frenando de este modo su evolución, por lo tanto se debe hallar nuevos mecanismos para enfrentarse a la dinámica del país y a las realidades que exige la actualidad. (Castillo, 2016)

## **Objetivos de investigación**

### **2.1.Objetivo general**

Diseñar estrategias basadas en la Neurogerencia como habilidad para fortalecer el liderazgo de los directivos del sector hotelero del municipio de Ocaña Norte de Santander.

### **2.2.Objetivos específicos**

Elaborar un marco teórico que establezca las características del Neuromanagement

Identificar como se desarrollan las acciones de liderazgo y gestión al interior del sector hotelero

Determinar las estrategias para potenciar el cerebro de los directivos del hotelero para fortalecer su proceso de gestión

### **2.3.Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las estrategias de Neuromanagement, para fortalecer las habilidades de liderazgo de los directivos del sector hotelero del municipio de Ocaña Norte de Santander?

## **Justificación**

Este tema es poco investigado, pero es muy necesario e importante exponerlo, ya que es un concepto que está a la vanguardia, y que implica el poder y liderazgo, por lo tanto este estudio contribuye a la creación de nuevas definiciones sobre la aplicación del Neuromanagement como disciplina para fortalecer el liderazgo aumentando el cerebro ejecutivo en los gerentes de las empresas hoteleras del municipio de Ocaña., y así apoyar a la misma vez esta línea de investigación. (Castillo, 2016)

No obstante, al darle paso a este tema, abre nuevas posibilidades en el descubrimiento y validación de la teoría asociada al neuromanagement, consiguiendo de este modo incorporar nuevos y mejores modelos de gestión a las organizaciones, más exitosos y con un sustento científico que da un giro inadvertido a la gestión gerencial. (Castillo, 2016)

Según (Rees y Montill,2017) Dice que. “El primer modelo tradicional se halla más comprometido con la conducción racional de las actividades de la organización, como son recursos, tiempo, costos y ganancias a través de la objetividad funcional, la cual resulta orgánico en la toma de decisiones. El segundo modelo que es el científico exige la obtención de un pensamiento racional, sistémico, estratégico y creativo; a través del cual permita no solo sobrevivir sino destacarse en su permanencia a través de una mayor amplitud epistemológica”. (Garzón, 2019)

Por lo tanto, para las empresas del municipio de Ocaña, el neuromanagement simboliza diferentes posibilidades que le permita mejorar la respuesta de los gerentes líderes a la cambiante situación actual, teniendo capacidades cognitivas más desarrolladas, por medio de un cerebro ejecutivo fortalecido y mejor entrenado, de este modo pueden fortalecerse las habilidades de liderazgo como la atención, memoria y concentración, orientándose así a una más eficiente y efectiva gestión. Así mismo se justifica esta investigación. (Castillo,2016)

### **3.1.Viabilidad**

Lo que se quiere lograr con estas estrategias es poder permitir que por medio de propuestas de mejora se pueda desarrollar o potencializar las habilidades neurocognitivas de los gerentes de los hoteles, esto con el fin de mejorar a corto, mediano y largo plazo. Así mismo se lograra mejorar las habilidades de memoria auditiva, liderazgo y toma de decisiones en beneficios de los mismos.

## Marco conceptual y teórico

### 4.1. Tema de la revisión de la literatura del marco teórico

#### 4.1.1 Neuromanagement

##### *4.1.1.1 Conceptualización del Neuromanagement*

La asociación internacional de Neuromanagement (2017) mencionaron que el Neuromanagement “aparece de la aplicación fácil del estudio de la conducta neurológica del cerebro, para poder cumplir sus temas de los individuos y su aplicación en la labor de las compañías” (p.1). En este sentido, gracias a la utilización de la medicina y la psicología, se estableció esta nueva tendencia en la gestión estratégica en los negocios.

Para Hernández (2018) “se trata de una estrategia de gerencia que nació del estudio del cerebro y que ha conseguido posicionarse en los distintos campos profesionales dados que se apoya en los diferentes hallazgos de la neurociencia. Esto ha acarreado mejoras valiosas en el crecimiento de las organizaciones convirtiéndose en un instrumento esencial que ha obtenido dejar atrás las formas tradicionales y acostumbradas de gerencia y ha hecho que el liderazgo también sea estudiado desde el enfoque científico del proceder humano porque observa y analiza a líderes, a los colaboradores y a los consumidores, desde perspectivas completamente diferentes pero que buscan beneficio y crecimiento para todas las partes involucradas”. (Garzón, 2019)

Según Guillermo S. Edelberg (2011) Cuando hablamos de neuromanagement nos referimos a la disciplina que estudia los procesos neurológicos implicados en la toma de

decisiones para determinar qué mecanismos cerebrales, tanto racionales como emocionales, que intervienen en la gestión de una compañía. No se centra exclusivamente en el punto de vista de quien toma las decisiones, también presta atención a todos los profesionales con los que se relaciona. (Acosta, 1986)

Néstor Braidot,(2019) Especialista en aplicación de las neurociencias al desarrollo de organizaciones, lo definía de la siguiente manera: “El Neuromanagement busca mejorar la eficacia y eficiencia de los líderes y los integrantes de los equipos de trabajo, así como diseñar técnicas destinadas a potenciar el desempeño mediante el desarrollo de capacidades cerebrales “Lo importante tanto quienes toman las decisiones como quienes viven sus consecuencias van a tener una respuesta emocional hacia ellas. Conocer cómo va a afectar una decisión nos ayudará a poder manejar la manera de comunicarla y su influencia. (Acosta, 1986)

Según Carlos Herreros (2015) El neuromanagement es importante para mejorar el ambiente de la empresa y minimizar el impacto que puedan tener algunas decisiones, especialmente las más duras, en todas las personas que conforman el ecosistema de esa compañía. (Acosta, 1986)

En la actualidad, como una forma evolucionada de la metáfora de Morgan, se encuentra el neuromanagement, un campo interdisciplinar que combina el conocimiento de la neurociencia con el management. “La neurociencia está revolucionando la forma de entender las conductas y modos de aprendizaje, además, está permitiendo saber cuáles son

los procesos biológicos que facilitan la adquisición de conocimiento, la interacción entre seres humano y ayudando a entender el concepto de inteligencia.” (Meza, 2015, p. 15)

Meza (2015) “afirma que, a través de programas de entrenamiento, el neuromanagement desarrolla las capacidades neurocognitivas y emocionales para que las personas mejoren y optimicen las habilidades que necesitan para ejercer su profesión, desempeñarse con eficacia en su trabajo y resolver situaciones relacionadas con su quehacer diario. A nivel grupal, incrementa considerablemente el rendimiento de los equipos de trabajo, como lo buscaba Morgan con su concepto de diseño holográfico del cerebro. Se tiene que pensar en el neuromanagement como una herramienta de gerencia que permita a la organización donde se emplee proyectarse del presente hacia el futuro, potenciando las capacidades de aprendizaje de cada uno de los trabajadores o colaboradores mediante el incentivo de los mecanismos intelectuales y emocionales que se encuentren relacionados con la gestión dentro de la mismas organizaciones u empresas. (Abreu, 2015, p. 121) La aplicación del neuromanagement en la organización permite a los CEOs detectar, incorporar, mezclar, producir, mejorar e innovar con los recursos materiales y humanos disponibles y posibles, a la vez que se optimizan y capitalizan los vínculos entre ellos para generar un resultado final óptimo”. (Acosta, 1986)

Según Cacéres (2013), el neuromanagement es una disciplina centrada en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en el desarrollo de la inteligencia a nivel personal y organizacional, fomentar en los ejecutivos la capacidad de visión de negocios y desarrollar las competencias de los profesionales. Una definición precisa de neuromanagement sería la siguiente: modelo de gestión empresarial que utiliza las



neurociencias y el modelo operacional neurológico humano para construir una empresa orientada totalmente a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando el aumento de la riqueza y el desarrollo personal de sus colaboradores, la sociedad y los clientes.

#### ***4.1.1.2 Usos del Neuromanagement.***

“El Neuromanagement como Herramienta estratégica para el Gerente, utiliza imágenes de la actividad cerebral y otras técnicas para inferir detalles acerca de cómo trabaja el cerebro. El cerebro es la principal “caja negra”. Los fundamentos de la teoría económica fueron construidos asumiendo que los detalles acerca del funcionamiento de la caja del cerebro no serían conocidos La neurociencia ha probado que el estudio del cerebro y el sistema nervioso está comenzando a permitir mediciones directas de pensamientos y sentimientos”. (Abreu, 2015)

“Para Camerer, Loewenstein y Prelec (2005) Estas mediciones son retadoras a nuestro entendimiento de la relación entre mente y acción, llevando a nuevos constructos teóricos y cuestionando los viejos constructos. El presente estudio está compuesto de algunas reflexiones importantes sobre la relación entre la neurociencia y la toma de decisiones dentro del marco de la neurogerencia llevados al campo de la negociación” (Abreu, 2015)

En este contexto, Spenta (2011), “creo en base a recientes descubrimientos ocurridos en la economía y la neurociencia, un modelo conceptual de toma de decisiones, el cual

provee conocimientos sobre la toma de decisiones humana e ilustra como la información del ambiente o externa al individuo es transformada en comportamiento o acción. El modelo puede ser visto como un puente entre las disciplinas de la neurociencia y de la economía que puede facilitar más esfuerzos de investigación integrados y suministrar un marco para desarrollar agendas de investigación para científicos interesados en el comportamiento humano y el fenómeno económico”.(Abreu, 2015)

**El neuromanagement para que sirve y sus beneficios:** El neuromanagement ayuda en la toma de decisiones optimizando los procesos cerebrales para generar la toma de una decisión en menos tiempo. Esto ayuda a los directivos a identificar bases emocionales y racionales para que las puedan dominar en los procesos de toma de decisión.

Es herramienta clave dentro del departamento de recursos humanos ya que se puede aplicar en el proceso de selección de perfiles para cada puesto de trabajo o para cada área especializada.

El neuromanagement es ideal para motivar al personal. Ya que busca activar la función cerebral que vincula un objetivo con una recompensa. Esto se potencia con reuniones periódicas y trainings dentro de la propia empresa para progresar.

La creatividad que aporta desarrollar y aplicar este tipo de estrategias hace que se desarrollen y propongas buenas soluciones ante los problemas que vayan surgiendo. Respuestas siempre creativas para fomentar el crecimiento.

**4.1.1.3 Características neuro.** Reconocer cómo las neurociencias, su estudio y soluciones disponibles pueden colaborar para hacer más eficiente.

- La forma en que se desarrolla el liderazgo en las organizaciones.
- Comprender el funcionamiento del cerebro durante los procesos de cambio organizacional para incluir ese conocimiento en las estrategias de gestión de la transformación.
- Diagnosticar los estilos de liderazgo y diferentes variables neurocognitivas subyacentes y que pueden ser desarrolladas mediante la neuroplasticidad.
- Crear tu propio modelo de desarrollo del liderazgo basado en neurociencias.

Los beneficios que aplica el neuromanagement pueden suponer beneficios muy positivos para una organización. En concreto nos puede ayudar con:

- **Mejorar la Comunicación:** la forma de plantear los mensajes para ser comprendidos: puesto que cada profesional es diferente y reacciona de distinta manera, los mensajes podrían malinterpretarse si no se plantean bien.
- **Inteligencia emocional y gestión de crisis:** Las reacciones ante situaciones de estrés y crisis: este punto es importante para una compañía pues es posible que se enfrente a este tipo de situaciones en algún momento. Con el neuromanagement se puede aprender a gestionar las emociones para poder conservar la calma en esos momentos.
- **Clima Organizacional:** La confianza de los directivos a la hora de comunicarse con sus empleados: no siempre es fácil demostrar seguridad y confianza, pero al aplicar los estudios de neuromanagement se puede mejorar esta cualidad. En general,

ayudará a los directivos a mejorar sus capacidades cognitivas y emocionales para saber responder más eficientemente a las situaciones que se puedan plantear.

- La motivación de los empleados: si sabemos cómo funciona el cerebro de los empleados, será más fácil determinar qué recompensas son más adecuadas para cada uno.
- La adaptación a los cambios: si los directivos saben cuáles son los mecanismos que dificultan la aceptación de los cambios, sabrán cómo vencer estas barreras. (Herreros, 2015)
- Potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo
- Disminuir el riesgo de elegir a las personas no adecuadas
- Mejorar la capacidad de toma de decisiones
- Enriquecimiento de métodos para el desarrollo de la creatividad

**4.1.1.4 Elementos de Neuromanagement.** Habilidades neuronales “Braidot (2008) argumenta que la neurociencia como campo contemporáneo constituye un punto de referencia que puede abrir grandes posibilidades, del que, si bien se conoce el funcionamiento del cerebro, también persisten diversas lagunas por descubrir de él y que las ciencias cada día avanzan con las investigaciones relacionadas. Se menciona que el cerebro tiene la capacidad de aprender y esta es una de las habilidades más importantes, las decisiones se han de dar en el centro ejecutivo e implican la sinapsis de las neuronas como la interconexión para generar comandos en el resto del organismo (Goldberg, 2015), el de poder aprender cosas nuevas y poder llevarlas a la práctica, pero no es la única habilidad que tiene el cerebro, se destacan dos habilidades que son la neuro-plasticidad y la neuro-

génesis, que son dos habilidades para el proceso de aprendizaje del cerebro”. (Badillo, 2019)

### **Conexión del cuerpo-mente**

Existen frases como “haz como si lo fueras hasta que lo seas” o “cambia tu manera de pensar y cambia tu manera de vivir”, son frases que hacen referencia a que una acción del interior puede cambiar el comportamiento de una persona en el exterior, pero también una acción que se tenga en el exterior también puede cambiar la química y cómo funcionan las neuronas en el cerebro y por ende el comportamiento humano. (Badillo, 2019)

### **Conexión reflejos espejos**

Existe una idea evolutiva sobre las neuronas espejo y de su funcionalidad para poder sentir empatía con las personas alrededor como un mecanismo de unión de grupo, que hace ser una especie social como muchos otros animales (Alper, 2008; Balconi & Vertullera, 2017) las neurociencias actualmente pueden medir la actividad cerebral e identificar las áreas activas en el cerebro gracias a un estímulo, esto se probó en la interacción de una conversación, en la que hay un oyente y un orador, con la ayuda de un electroencefalograma se pudo medir que cuando el orador hablaba y expresaba, el oyente era capaz de sentir las mismas emociones de la otra persona solamente con escucharlo (a este fenómeno se le puede llamar contagio emocional, son las neuronas espejo trabajando). (Badillo, 2019)

### **Neuro-plasticidad**

Existe un concepto muy ligado con el neuro-management como parte de la organización y su funcionamiento y, ese es la Neuro-plasticidad (Braidot, 2008), que habla de la capacidad que tiene el cerebro para desarrollar nuevas conexiones a fin de mejorar las sinapsis en ciertas áreas del cerebro (Demarin & Morović, 2014); de esta forma en las organizaciones se desarrollan estrategias y caminos que permiten adaptarse a las condiciones del entorno y generar alternativas para la superación de limitaciones y confrontación de las contingencias, en este sentido la neuro-plasticidad constituye un aspecto símil que se relaciona con la capacidad dinámica de ripostar. (Badillo, 2019)

### **Neuro-génesis**

De Chevigny & Lledo (2006) argumentan que en investigaciones clínicas se ha observado la aparición de nuevas células neuronales en ratas adultas y que estas regeneraciones ocurren en los mamíferos en el hipocampo (o en la estructura límbica) y en el bulbo olfativo. Este estudio es un punto de referencia la generación de células neuronales en el cerebro de los mamíferos, hoy conocido como neuro-génesis, que consiste en el nacimiento de nuevas células cerebrales. La función del cerebro de generar nuevas neuronas cuando se ejercita, suele ocurrir en los músicos (Collins, 2014), si alguna vez alguien ha visto o conoce a un músico profesional, pueden tener esa capacidad que han desarrollado en esta arte y cuando se les hace un escaneo cerebral a estas personas podemos ver dos cosas muy curiosas que son, el desarrollo en la parte del cerebro responsable de la asimilación de los sonidos (neuro-plasticidad) y que cuando un músico interpreta una canción los radares cerebrales detectan una activación en el cerebro (neuro-génesis) (Badillo, 2019)

**4.1.1.5 Modelos de neuromanagement.** Los principales modelos del neuromanagement son:

### **El Modelo de Gestión Neuromanagement**

Según (Cáceres Senn, 2013), Una observación concienzuda de cualquier empresa exitosa tanto en permanencia en el mercado como en rentabilidad para los socios nos enseñará claramente que su modelo de gestión tiene una gran cantidad de características de lo que podríamos denominar Gestión Neuromanagement, el cual consta de tres estados de actuación: (Garzón, 2019)

Estado de Gestión Consciente: en el que un grupo de Administradores toman decisiones de gestión de manera consciente. (Conscious Management Status, CMS), está basado en las decisiones que se toman conscientemente por los administradores o gestores de la organización. Depende de la formación y experiencia del equipo gerencial, y aporta entre un 5 y un 10% a la eficacia empresarial. (Garzón, 2019)

Estado de Gestión Inconsciente Instintivo: o conjunto de decisiones autónomas que se tomarían en cualquier empresa. (Unconscious Instictive Management Status, UIMS), cuando las decisiones se toman de forma autónoma, por ejemplo, solucionar un problema inmediato con un cliente. Está condicionado por el instinto de supervivencia de la organización y se corresponde con entre el 15% y el 20% de las decisiones.

Estado de Gestión Inconsciente Programado: consistente en todas las decisiones que se toman por todos los integrantes de la organización sin necesidad de consultar con el CMS (los Gerentes), de manera rutinaria y eficaz. (Programmed Unconscious Management Status, PUMS) referente a aquellas decisiones que se toman por cualquier integrante de la organización sin ser consultadas con los administradores o gerentes de la misma, de forma rutinaria, eficaz y orientada al fin común de la entidad. Corresponde, por tanto, a los sistemas estratégico y de gestión establecidos en la empresa y a la cualificación y experiencia de sus miembros, y supone entre un 70 y un 80% de las decisiones tomadas. Depende, en consecuencia, y sobre todo, de su Capital Humano, pero también de su Capital Estructural y Relacional; en definitiva, de su CI.

Una Gestión Neuromanagement es aquella que logra que los Estados Consciente, Inconsciente Instintivo e Inconsciente Programado trabajen consistente e sistemáticamente para lograr la permanencia de la empresa, la rentabilidad de la inversión de los accionistas y un crecimiento sostenido basado en una total satisfacción del cliente. (Boggino, 2019)

### **Modelo de cuadrantes de Herrmann y su entrenamiento en la práctica del liderazgo**

Según Herrmann (2013) Brinda a las personas que deben tomar decisiones, el adiestramiento y timing necesario para que desarrollen todo su potencial cognitivo-emocional y de comportamiento, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento en su gestión diaria. A nivel organizacional, estudia los procesos cerebrales que definen el



comportamiento organizacional, incrementando y orientando el desarrollo de las habilidades de liderazgo, potenciando la capacidad de la toma de decisiones eficaces, incrementa el potencial creativo de los grupos, ayuda a desarrollar nuevas alternativas para la creación de nuevos productos y servicios, etc. En definitiva, para lograr agregar valor en la gestión del Neuro-management resulta fundamental no sólo integrar ambos hemisferios, sino incorporar todas las actuales herramientas de la gestión eficiente, modificando también la estructura organizacional hacia sistemas más flexibles y transversales, formación de equipos colaborativos y un profundo conocimiento de la visión organizacional (visión compartida), basado en la cultura o filosofía de la misma. En función de lo expuesto considero que ambos hemisferios deberían acoplarse en la gestión de los managers para hacerla más eficaz y eficiente, en búsqueda de los resultados pretendidos y expuestos seguramente en los lineamientos organizacionales, utilizando los sistemas de comunicación tradicionales o con las nuevas herramientas de mapas estratégicos. (Boggino, 2019)

#### **4.1.2. Neurociencia**

“La Neurociencia consiste en el estudio de la estructura y funciones del cerebro y del sistema nervioso, y cómo éste afecta a la conducta del ser humano. Cada ser humano percibe e interioriza lo que recibe del exterior de forma distinta (Marafuschi, 2014). A partir de la década del cerebro , la Neurociencia clínica avanzó gracias a las nuevas tecnologías de neuroimágenes, lo que permitió conocer de una forma más profunda la bioquímica neuronal, las complejas estructuras de la memoria y las bases de la conducta humana”. (Badillo, 2019)

Canavesio (2015) indica que la neurociencia tiene como propósito dar a comprender como interoperan las células nerviosas en el encéfalo para crear la conducta, y ver cómo influye el entorno, es decir que trata de entender la forma como la actividad del cerebro se mezcla con la psiquis y el comportamiento avanzado la manera de comprender nuestras conductas y lo más importante aún. Como capta, guarda información nuestro cerebro y cuáles son los procesos biológicos que hagan más fácil el aprendizaje. en la actualidad están integrando esta forma de mecanismo y las áreas más favorecidas son el marketing, comunicación y recursos humanos investigar como son las estructuras cerebrales que coinciden y dirijan la toma de decisiones, capacidad creativa, el modo de relacionarse con los demás y el aprendizaje todos esos temas son el día a día de los empresarios. Asimismo, la neurociencia se pone en las organizaciones viendo cómo reacciona en el rol diario del directivo. (Badillo, 2019)

### **Cerebro**

Romo (2014) indica que el cerebro humano no está preparado para el ritmo de vida moderno en la que descansamos poco, excesiva mala alimentación, no disfrutamos ningún momento, enganchados a la producción y con el estrés digital; para que nuestro cerebro este en buenas condiciones tenemos que tener en cuenta tres reglas: sueño de calidad, estrés moderado, y emociones positivas y podemos hacer muchas más cosas para que nuestro cerebro este tranquilo. (Agesto, 2018)

“Bachrach (2013) indica que el cerebro se forma de diferentes capas que se representan distintas actitudes: (i) el cerebro reptiliano: formado por el cerebelo,

responsable del equilibrio, percepción de los movimientos y almacenamiento de memorias. Trabaja cuando tomamos decisiones q parecen reales y salen del corazón luego de aprender ciertas habilidades y guardarla en el cerebro se puede realizar esa acción de manera automática; así mismo lo compone la medula espinal encargada de las funciones básicas, control y mantenimiento del ritmo cardíaco y respiración. Regula el nivel de sueño y vigilia; y para terminar están los ganglios basales que agrupan pensamientos y sentimientos. (ii) El cerebro medio o límbico” (Agesto, 2018)

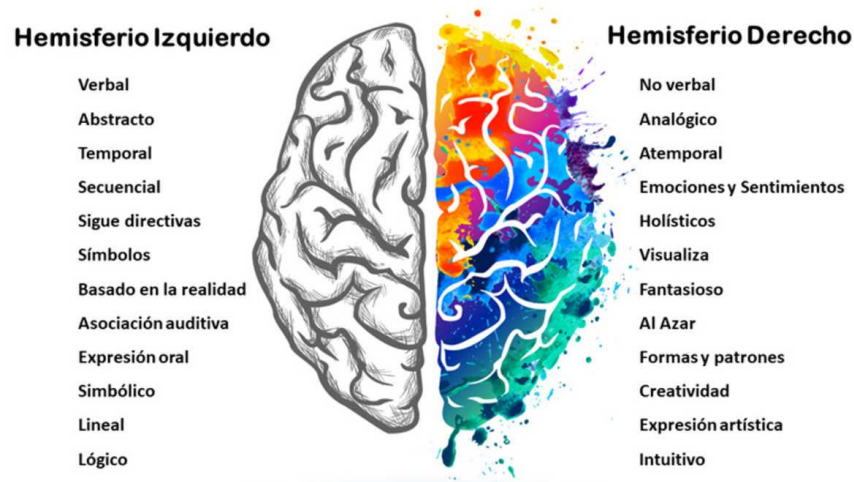
Donde se hacen las emociones y regula los estados químicos internos. Compuesto por el hipotálamo conector de cualquier parte del cuerpo con el cerebro. Maneja información del exterior la reconoce, clasifica y trasmite hacia centros consientes. El hipotálamo regula el medio interno y equilibrio los sistemas con respecto al mundo exterior, direcciona funciones corporales del sistema nervioso autónomo como el sueño, sed, impulso sexual etc. la glándula pineal ordena los ciclos de sueño y cuida. El hipocampo dirige la memoria a largo plazo. (iii) Corteza, es lo que nos hace totalmente humanos integrada por el cuerpo calloso, conecta los dos hemisferios cerebrales el izquierdo se fundamenta en el razonamiento lógico, l derecho en la creatividad y capacidad intuitiva. Asimismo, el cerebro tiene la cualidad de reinventarse y seguir aprendiendo hasta los últimos días. (Badillo, 2019)

Braidot (2014) indica que las neuronas tienen 4 regiones distintas: el cuerpo celular (soma) las dendritas, los axones los términos sinápticos, cada neurona se compone de un

axón y cada axón se divide en múltiples ramas que hacen contacto con más neuronas, denominado sinapsis.

### ***Ilustración 1.***

#### ***Cerebro hemisferios.***



Fuente. Imágenes de Google.

Braidot (2014) indica a las inteligencias múltiples como input para una conducción organizacional eficaz. Pone en claro que el neuromanagement, es usado con muchos objetivos de forma activa y eficaz que brinda una ayuda a la plasticidad cerebral y que la neurociencia destaca a la sociedad temas culturales, emocionales y personales. Las preguntas lanzadas por la neurociencia enfocan áreas que ayudan a muchas preguntas. Como una de ellas que es: ¿qué efectos trae la elección de inteligencia múltiples en las labores de las capacidades de las personas? Refuerza su proyección futura ayudándoles en fortalecer sus conocimientos. Sabiendo que la organización ejerce voto en la toma de las decisiones para ver como las personas desempeñan su espacio, cada tiempo denomina su estrategia modificando temas comunes a temas que son de prioridad. Métodos neuro

funcionales tanto como el aparente o ilusorio a la vez, también se examina el estado competitivo de la persona, Cuando una persona perfecciona la inteligencia exitosa tiene cualidades de cómo enfocarlos en su uso; si nosotros retrocedemos el tiempo e investigamos las biografías de Einstein y Édison encontraremos imperfecciones en su escala de conducta a sí mismo como muchos inventores más. (Agesto, 2018)

#### **4.1.2 Inteligencia**

La inteligencia es considerada compleja porque no se nos es otorgada desde el nacimiento, sino que se va adquiriendo con bases empíricas, esto está en dependencia de las vivencias de la persona para obtener un determinado grado de complejidad en su estructuración. Mayer (1983), define a la inteligencia como "las características cognitivas internas relativas a las diferencias individuales en el rendimiento, para la resolución de problemas". (Altamirano, 2019)

En opinión de Marina (1993) el conjunto de procesos y operaciones mentales no es el nivel de la inteligencia humana, ya que lo que caracteriza a esta última es el modo como utiliza este conjunto de operaciones. Se dice que la inteligencia es Modificable debido a que va mancomunada con la genética, lo que ha llevado a pensar a muchos investigadores que se pueden adoptar conocimientos por origen hereditario, aunque como ya se mencionó líneas atrás, es cambiante conforme la persona se desarrolle en su ambiente. (Altamirano, 2019)

Por último, respecto a la inteligencia dependiente, se relación más con el ámbito en el que con mayor facilidad se le otorga con una explicación más concisa, la inteligencia del individuo no solo se desarrolla según la circunstancia en la que se encuentra, sino que también influyen factores como la personalidad. (Altamirano, 2019)

Sobre esta base de principios mencionados, se tomaron enfoques realizados y explicados por distintos expertos en la materia en los cuales podemos identificar teoremas que miden el conocimiento, así como también describen cómo los procesos meramente naturales pueden llegar a ser un gran factor de clasificación. (Altamirano, 2019)

#### ***4.1.2.1 La estructura de la inteligencia humana de Guilford.***

(Altamirano, 2019). indica que cada habilidad tiene estas tres dimensiones y que a su vez está relacionada con otras habilidades, pero es distinta. En este modelo teórico de la estructura del intelecto, las operaciones constituyen los tipos más amplios de procesos intelectuales o actividades. Estos tipos los clasifican en cinco, los cuales son:

La cognición: En esta se incluyen el descubrimiento, la conciencia del objeto, el reconocimiento y la comprensión o entendimiento.

La memoria: Se refiere a la retención o almacenamiento del saber, con algún grado de disponibilidad. Se indican dos tipos de pensamiento productivo, por medio de los cuales se produce algo de lo que se ha reconocido o memorizado

Producción divergente: Es la generación de conocimientos, en virtud de otros conocimientos dados, en que destaca la variedad y la cantidad de lo obtenido de una misma fuente. (Altamirano, 2019)

Producción convergente: Es la generación de conocimientos en la que importa en mayor grado el logro de los mejores resultados únicos o convencionalmente aceptados (así, la información dada determina en forma total la respuesta).

La evaluación: Es tomar decisiones o formular juicios concernientes a la corrección, adaptabilidad, adecuación, conveniencia de los conocimientos, en términos de criterios de identidad, consistencia y logro de la meta propuesta.

El intelecto es definido por Guilford como: “un sistema de pensamiento y factores de memoria, funciones y procesos” (Altamirano, 2019)

**4.1.2.2 Clases de inteligencia.** Inteligencia Emocional. Se Define “la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás”. Es simplemente la conciencia auto reflexiva de comprender los sentimientos y pensamientos basados en la experiencia. (Altamirano, 2019)

La Inteligencia Emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, la adaptación y el comportamiento del hombre dentro de cualquier organización, entre otras. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (Altamirano, 2019)

La Inteligencia Emocional, se erige como el verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo, tanto individual, como colectivo. A pesar de la importancia de los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales, las que determinan los resultados superiores en el ámbito profesional. (Altamirano, 2019)

Utilizar la IE es importante porque se logra el equilibrio emocional, entre los pensamientos y las palabras que a su vez tiene un poder de influir en los estados emocionales de los demás, lo cual genera un clima organizacional adecuado, esto es la difusión del “alfabetismo emocional” pocas veces valorado en las empresas pero que juega un rol muy importante en el desarrollo empresarial en los aspectos de la comunicación efectiva y el liderazgo organizacional, es decir, facilita la administración con inteligencia. (Altamirano, 2019)

Al conceptualizar la inteligencia emocional se encuentra que Salovey y Mayor (1990), la definen en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción. Por su parte, el creador del término Goleman (1999), expresa que el mismo se refiere “a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (p.385).

La inteligencia emocional es definida por Salinas (2000), como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. También debe



aclararse que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. (Altamirano, 2019)

Al conceptualizar la inteligencia emocional se definen en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción. Por su parte, el creador del término expresa que el mismo se refiere “a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (p.385). (Altamirano, 2019)

La inteligencia emocional es definida por Salinas como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. También debe aclararse que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. En esta investigación el planteamiento de Goleman será premisa fundamental para el diseño de Sistema. (Altamirano, 2019)

### **Cinco habilidades de la inteligencia emocional.**

Desde el enfoque de las neurociencias y de acuerdo a estudios realizados primero eran las emociones y luego los pensamientos, visto desde la empresa los procesos, su manejo ha sido desde el coeficiente intelectual antes que, desde lo emocional, lo que ha ocasionado problemas y no hemos dado importancia a las emociones para lo cual vamos a analizar las siguientes competencias (Gómez et al., 2000) se basa en los siguientes principios o competencias:

1. Auto conciencia. Es la habilidad para decir lo que sentimos de momento a momento, es decir (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones). Lo mejor es saber controlar las emociones y aprovecharlas en beneficio propio, especialmente frente a crisis de comunicación. Recuerde en esta habilidad tomamos decisiones. (Altamirano, 2019)

2. Autorregulación. Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, es el compromiso consigo mismo. Es una buena práctica para evitar cometer dos veces el mismo error. Si analizamos la forma en que hemos actuado y la reacción obtenida, podremos decidir si la próxima vez responderemos igual.

3. Auto motivación. Son las emociones las que nos mueven hacia las metas en nuestra vida, el optimismo es muy importante a pesar de las dificultades. Es el impulso hacia el logro, esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral basados en el compromiso.

4. Empatía. Es saber lo que alguien siente sin que lo comunique con palabras, es decir, percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo, parece que es una cosa muy sencilla, pero es muy importante conocer los sentimientos de los otros.

5. Habilidades sociales. Es saber relacionarse con otras personas y conseguir influirlas para que haga lo que ésta proponga. Aprender de quienes tienen mayores habilidades sociales nos puede ayudar para explotar esta ventaja. (Altamirano, 2019)

**Inteligencias múltiples.** Goleman, D. (1996) señala que no existe una inteligencia general y total, sino que coexisten múltiples inteligencias. Su teoría se basa en tres principios:

La inteligencia no es una sola unidad, sino un conjunto de inteligencias múltiples.

Cada inteligencia es independiente de las otras.

Las inteligencias interactúan entre sí, de otra manera nada podría lograrse.

Gardner (1995), en su teoría de las inteligencias múltiples, distingue siete inteligencias: musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente Gardner (2001) añade dos más: inteligencia existencial e inteligencia naturalista. (Altamirano, 2019)

**La inteligencia naturalista.** Se refiere a la conciencia ecológica que permite la conservación del entorno; la existencial es la que utilizamos cuando nos formulamos preguntas sobre el sentido de la vida, el más allá, etc. Incluso sugiere la posibilidad de otras inteligencias. (Altamirano, 2019)

**Inteligencia auditiva – musical.** Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos y oyentes sensibles, entre otros. (Altamirano, 2019)

**Inteligencia corporal-kinestésica.** Es la habilidad para controlar los movimientos de todo el cuerpo para realizar actividades físicas. Se usa para efectuar actividades como deportes, que requiere coordinación y ritmo controlado. Se aprecia en los niños que usan su cuerpo para expresar emociones como danza y expresión corporal. Destacan en actividades deportivas y en trabajos de construcción donde se utilizan materiales concretos. También se aprecia en aquellos que son ágiles al ejecutar un instrumento. (Altamirano, 2019)

**Inteligencia lógico-matemática.** Es la habilidad que poseemos para resolver problemas tanto lógicos como matemáticos. Comprende las capacidades que necesitamos para manejar operaciones matemáticas y razonar correctamente. Nuestro procesamiento aritmético, lógico, razonado va ligado a ella. Los niños que la desarrollan analizan con facilidad planteamientos y problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y acertijos lógicos con entusiasmo. Desarrollan habilidades en computación y pensamiento científico. (Altamirano, 2019)

**Inteligencia verbal-lingüística.** Es la fluidez que posee una persona en el uso de la palabra. Destreza en la utilización del lenguaje, haciendo hincapié en el significado de las palabras, su orden sintáctico, sus sonidos. Esta inteligencia nos capacita para escribir poemas, historias. (Altamirano, 2019)

Se encuentra en los niños que les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y en los que aprenden con facilidad otros idiomas. Les es fácil la comunicación, expresión y transmisión de ideas en forma verbal.

**Inteligencia visual-espacial.** Es la habilidad de crear un modelo mental de formas, colores, texturas. Está ligada a la imaginación. Una persona con alta inteligencia visual está capacitada para transformar lo que crea en su mente en imágenes, tal como se expresa en el arte gráfico. Esta inteligencia nos capacita para crear diseños, cuadros, diagramas y construir cosas. (Altamirano, 2019)

Está en los niños que estudian mejor con gráficos, esquemas y cuadros. Les gusta hacer mapas conceptuales y mentales. Entienden muy bien planos y croquis. La base sensorial de esta inteligencia es el sentido de la vista, así como la habilidad de formar imágenes mentales.

**Inteligencia interpersonal.** Consiste en relacionarse y comprender a otras personas. Incluye las habilidades para mostrar expresiones faciales, controlar la voz y expresar gestos en determinadas ocasiones. También abarca las capacidades para percibir la afectividad de las personas. (Altamirano, 2019)

**Inteligencia intrapersonal.** Es nuestra conciencia. Entender lo que hacemos nosotros mismos y valorar nuestras propias acciones. La demuestran los niños que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares. Conocen sus emociones y saben nombrarlas. Desarrollan la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo, de organizar y dirigir su propia vida. (Altamirano, 2019)

**Inteligencia naturalista.** Consiste en el entendimiento del entorno natural y la observación científica de la naturaleza como la biología, geología o astronomía. Se da en

los niños que aman a los animales y las plantas, que reconocen y les gusta investigar características del mundo natural y el creado por el hombre. Tienen la capacidad de observar, experimentar y entender las cadenas naturales de organización ecológica. (Altamirano, 2019)

### **4.1.3 Liderazgo**

El término liderazgo de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Bravo, 2020) no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”, el verbo “to lead” que se refiere a la capacidad de conducir hombres”. En ese sentido, el abordaje de las habilidades de liderazgo para el desarrollo y auge de las organizaciones educativas es un fenómeno en constante construcción y ha sido producto de diversos estudios realizados en áreas del conocimiento como la Neurociencia, la cual es considerada según (Bravo, 2020) como “la ciencia que estudia las relaciones mente cerebro y los procesos mentales desde un abordaje interdisciplinario”. (Bravo, 2020)

Es por ello, que el liderazgo como habilidad y/o competencia emergente del gerente educativo, se ha considerado en esta última década como un factor determinante que argumenta la experimentación de factores tanto internos como externos, los cuales condicionan la forma de actuar del rector de una institución educativa, conforme a sus modelos mentales, pensamiento sistémico, entre otras dimensiones, que representan su

praxis ante la consecución de logros y metas organizacionales. De allí que los últimos adelantos y aportaciones científicas, enfatizan las bondades del cerebro y la canalización de sus recursos a fin de fortalecer la relación afectiva y sociocognitiva entre los miembros de la comunidad escolar.

(Bravo, 2020). destaca innumerables resultados que el campo de la Neurociencias ha logrado en los últimos años, donde el cerebro, mente y espíritu no son compartimentos estancados. En otras palabras, el autor referido, señala que alguien que sufra un daño en los lóbulos frontales puede cambiar su personalidad, y pasar de ser social a antisocial, de equilibrado a agresivo o de optimista a depresivo; si dicha lesión se produce en la parte anterior o lateral, puede perder, la noción de las consecuencias que su conducta provoca en quienes lo rodean.

Es posible presumir entonces que existen en el cerebro elementos específicos que pudiesen ejercer singularidad en los seres humanos, de igual modo que existen factores internos (personales y actitudinales) o externos (ambientales o contextuales) que podrían llegar a incidir en el rendimiento del cerebro, y consecuentemente, es posible diferenciar comportamientos y capacidades en las personas que son producto de los múltiples estímulos a los cuales se expone el ser humano. (Bravo, 2020)

Del liderazgo al neuroliderazgo, El neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz. Esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de

cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo. Esto supone una reconceptualización del liderazgo, no con base a las teorías clásicas basadas en el conocimiento acumulado de la gestión, sino con base a la comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta la neurociencia. (Boggino, 2019)

La aplicación de la neurociencia al contexto organizacional provee un amplio potencial de conocimientos, metodologías y herramientas para la comprensión de las dinámicas que intervienen en el liderazgo, y abre un nuevo campo en la investigación del mismo en una diversidad de aspectos dignos de explorar. (Bizneo, 2020)

### **Enfoque del Neuroliderazgo**

El neuroliderazgo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, el aprendizaje individual y organizacional, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional. Es en estas áreas donde el neuroliderazgo interpreta y traduce los



descubrimientos de la neurociencia, en metodologías, modelos y herramientas de aplicación práctica dentro de las empresas e instituciones. (Boggino, 2019)

Por otra parte, el neuroliderazgo pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos externos de liderazgo y gestión que se han acuñado a lo largo de la historia como conocimiento acumulado. Al respecto comenta Néstor Braidot: Los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida. El neuroliderazgo apunta más a la toma de decisiones instintivas que a las decisiones de libro (recetas teóricas), proveyendo así oportunidades para exploraciones creativas ante retos de amplias dimensiones. (Badillo, 2019)

#### ***4.1.3.1 Características.***

##### Áreas de enfoque del neuroliderazgo

Las áreas de enfoque del neuroliderazgo, se constituyen en las aristas que explican y caracterizan las competencias de un líder, por tanto, estas se exponen como principios necesarios para comprender su dinamismo y cualidades que lo definen. En este sentido, es necesario valorar los aportes de (Bravo, 2020) quienes de manera particular han establecido criterios conceptuales a través de los cuales es posible relacionar aspectos cognitivos y emocionales como la toma de decisiones, la motivación, la creatividad, el trabajo en equipo

y la gestión emocional, como atributos que develan y argumentan las aptitudes de un líder. A continuación, se presentan los siguientes aspectos. (Bravo, 2020)

### **Redes neuronales y conducta en las organizaciones**

Un estímulo de información provoca una motivación que fortalece la conexión entre las neuronas de nuestro cerebro. Al estímulo ser lo realmente fuerte, su intensidad de la conexión se potencia conformando redes neuronales relacionadas entre sí. Al utilizar algunas funciones cognitivas más que otras, las conexiones neuronales se incrementarán y esto sólo puede producirse mediante la motivación, el aprendizaje y la experiencia permanente. (Bravo, 2020)

**Memoria auditiva Habilidad** que aumenta la fijación de los recuerdos permitiendo manipular y conservar toda la información sonora que percibimos de lo que nos rodea. (Braidot, 2016, p. 451)

- **Concentración:** conlleva enfocar la atención en un estímulo en particular que puede ser externo o interno.
- **Capacidad de respuesta:** aumentar la capacidad de respuesta y los tiempos de reacción, favorece la capacidad de concentración, eficiencia y eficacia

**Memoria de trabajo o de corto plazo** Este tipo de memoria, es consciente y voluntaria y se utiliza cuando retenemos la información para tomar una decisión. Esta retención tiene un máximo de un minuto. (Bravo, 2020)

- **Atención:** la actividad de prestar atención permite concentrarse en un objeto, generando nuevas conexiones neuronales y fortalece otras ya existentes.
- **Retención:** el entrenamiento de esta capacidad va a mejorar su funcionamiento y permitir la manipulación de información de mejor manera.

**Toma de decisiones.** Proceso en el que una persona debe elegir, ya sea, una opción o más y para esto, debe anticiparse pensando en la mejor alternativa que le proporcione una recompensa en caso de optar por la decisión correcta. (Bravo, 2020)

- **Elección de alternativa:** El criterio de evaluación que apliquemos y la elección de la alternativa que consideremos mejor para nuestro problema han de ser coherentes entre sí. Se deben estudiar las alternativas, evaluar sus pros y contras y optar por lo más eficaz.
- **Puesta en marcha:** la puesta en marcha es implementar la alternativa que se ha elegido, lo que obligará a que se destine dinero a la puesta en marcha. El éxito de la alternativa escogida depende de la forma que se implemente y el empeño que se le ponga.

**Comunicación para la Calidad** La comunicación es una habilidad que todo director o jefe de una empresa debe dominar muy bien, ya que la base de las relaciones interpersonales depende de la calidad de eficiencia que puedan alcanzar para comunicar de forma eficaz sus mensajes. En relación al ámbito empresarial, la comunicación permite tener una relación buena y en armonía tanto con los colaboradores como con proveedores, clientes, proveedores, gobierno y la competencia. (Bonifaz, 2012, p. 21)

- **Comunicación Ascendente:** esta comunicación va desde el nivel operativo hasta el directivo.
- **Comunicación Descendente:** se dirige desde las altas jerarquías de la empresa hasta la más baja.
- **Comunicación Horizontal:** es la comunicación que se da entre colaboradores que tienen los mismos cargos y responsabilidades.
- **Comunicación Empática:** consiste en la habilidad de situarse en el lugar de la otra persona, centrándonos en la forma como se desenvuelve, así como la forma de transmitir su credibilidad, tanto en el tono de su voz o su expresión facial

**Desarrollo Humano** El desarrollo humano tiene que ver con el papel que desempeña el directivo dentro de la empresa, en esta dimensión se analiza la relevancia al momento de direccionar una organización y la forma como influye el directivo en el progreso o fracaso de la organización que tiene a cargo. La alta dirección de la empresa tiene su base en la forma de apoyo, el aprendizaje y su motivación, donde es esencial que la función del director cubra áreas como la toma de decisiones, la información y la interacción eficaz que se debe tener entre los trabajadores para lograr un equilibrio. (Bravo, 2020)

**Logros comprobables:** donde el dirigente debe demostrar todos sus triunfos relevantes en su gestión.

- **Fomento al cambio:** donde el dirigente haya contribuido a la remodelación de ciertas actividades de la empresa direccionadas al crecimiento de la organización.

- Innovaciones: donde se identifican aquellas actividades novedosas dentro de la empresa que son establecidas por el dirigente.

#### ***4.1.3.2 Tipos de liderazgo empresarial***

**Liderazgo Laissez-faire.** Es un líder que trabaja en positivo, confiando en el saber hacer de sus empleados. Este responsable es consciente de que sus trabajadores están preparados para desempeñar las tareas que les ha encomendado y por, lo tanto, hay que “dejarles hacer”. (Garcia, 2020)

Este líder se caracteriza por dejar libertad a sus empleados para que realicen las tareas como más práctico les resulte. Al final cuentan los resultados y no tanto el procedimiento. Eso no quiere decir que se mantengan siempre al margen. Cuando es necesario aconseja u orienta, pero nunca impone su criterio. ¿El resultado? Aumenta la motivación de los trabajadores y son más eficaces. (Garcia, 2020)

**Liderazgo democrático.** Los líderes que apuestan por esta tipología creen firmemente en la relevancia de la implicación de sus empleados. Promueven su participación y genera en ellos un entusiasmo porque sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta.

Por lo tanto, este tipo de liderazgo huye también de las actitudes autoritarias y estimula la comunicación interna. El trabajo en equipo adquiere mucha importancia y las opciones de todos y cada uno de ellos. Es cierto que la decisión final recaerá en el

responsable, pero ejecutar un liderazgo democrático le permitirá tener una visión más amplia y, consecuentemente, mejorar su visión empresarial. (Garcia, 2020)

**Liderazgo autocrático.** Se sitúa al extremo contrario del anterior tipo de liderazgo, el democrático. En el liderazgo autocrático son los jefes los que ostentan y demuestran su poder sin que nadie pueda mostrar disconformidad con sus decisiones ni expresar su opinión. (Garcia, 2020)

Es una manera de liderazgo negativa porque puede generar estrés, baja autoestima o reducir la productividad de sus empleados. Su máxima es que el jefe manda y los trabajadores obedecen. Por lo tanto, la comunicación es unidireccional. (Garcia, 2020)

**Liderazgo transaccional.** Se basa en el intercambio, habitualmente de incentivos económicos, del jefe al empleado, como recompensa por el trabajo bien hecho o la consecución de sus objetivos. Ambas partes salen beneficiadas. Por un lado, el trabajador ve recompensado su esfuerzo y, por otro lado, el líder motiva a sus subordinados consiguiendo que las ventas y los ingresos empresariales crezcan.

Es un liderazgo positivo porque aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa, la productividad, el clima laboral y los beneficios económicos. Todos ganan con este tipo de liderazgo. (Garcia, 2020)

**Liderazgo transformacional.** El líder transformacional se centra en el capital humano de la empresa, es decir, en sus trabajadores. Es consciente de que la transformación

solo es posible si incide en el compromiso de los trabajadores, confía en ellos y permite una comunicación fluida con los jefes. (Bizneo, 2020)

Este liderazgo se caracteriza por fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de la compañía, no tener miedo a afrontar riesgos, motivar a los empleados y estimular la confianza bidireccional. (Bizneo, 2020)

### **2.1.3.3 Modelos de liderazgo**

**El modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo de Hollander**, que se materializa desde una perspectiva tradicional. Este modelo está basado en el de “unión bivalente vertical.” Su filosofía subyacente es que el liderazgo está dado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. (Soledispa, 2012)

El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas es resultado de los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. La transacción o intercambio, la premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. (Soledispa, 2012)

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. De acuerdo con el criterio de este enfoque,

él es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne “exactamente” las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia. (Soledispa, 2012)

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. Así, este es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: “recompensas contingentes”, las cuales contratan el intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño. (Soledispa, 2012)

Esta teoría asume que la gente se motiva por la recompensa y el castigo, ya que, según esta, los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando.

Cuando el líder transaccional asigna trabajo a los subordinados, se considera que estos son responsables por el trabajo; tanto si o no, ellos posean los recursos para llevar a cabo las tareas encomendadas. Cuando las cosas no llegan a resultados positivos, entonces el subordinado es considerado como el que cometió la falta personalmente y es en consecuencia, “penado” por ella, como también son recompensados por el éxito.

La principal limitación de este modelo es el de asumir que el ser humano es solo racional, una persona quien solo necesita motivaciones materiales o simples recompensas y



fuera de ella, su comportamiento es predecible. El fundamento subyacente psicológico es el conductismo. (Soledispa, 2012)

**El modelo de contingencia de Friedler**, parte del hecho de que la mayor o menor efectividad de los diferentes tipos o formas de dirección y liderazgo ejercidos depende de determinado número de factores interrelacionados de la situación en que se ejercen. Por tanto, es irreal tratar de encontrar el tipo de dirección ideal, capaz de tener éxito en todas las situaciones. (Soledispa, 2012)

Según este modelo, no existe una única manera correcta de dirigir a las personas. El enfoque de contingencia para el análisis de los problemas de dirección, se centra esencialmente en el análisis de los diversos factores de los que depende la eficacia directiva y en qué forma, cuáles técnicas, métodos o estilos en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas. Como destaca Stoner, este modelo se sustenta en la teoría de los sistemas (se origina de este), enfocándose en detalles referidos a las relaciones entre los subsistemas del sistema, buscando definir aquellos factores que resultan cruciales para un aspecto o una tarea específica y aclarando las interacciones funcionales entre ellos. (Soledispa, 2012)

Este modelo constituye un intento para evaluar los múltiples factores activos en cualquier situación, y estableciendo patrones y relaciones definidas entre ellos, que pueden servir como pautas para otras situaciones similares que se presenten en el devenir. (Soto, 2015)

**El modelo situacional de Hersey y Blanchard** identifica tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las de los seguidores y las del líder. Maier señala que los líderes no sólo toman en consideración la perspectiva de que un seguidor acepte una sugerencia, sino también las consecuencias de sus acciones. Por ejemplo, es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción puede tener consecuencias graves.

**Según el modelo de Hersey y Blanchard, los líderes:**

Pueden cambiar sus métodos de liderazgo.

La efectividad depende de cómo su estilo se interrelaciona con la situación.

La madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación (capacidad) de un subordinado para hacer una determinada tarea son los factores situacionales más importantes.

El estilo de liderazgo debe ser seleccionado de acuerdo con la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.

Este modelo utiliza las mismas dimensiones utilizadas por Friedler; esto es, el enfoque en la tarea y en las relaciones. En función de ellas, se hacen explícitos cuatro comportamientos del líder que van cambiando de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores.

Si bien el modelo ha sido criticado en los mismos términos que el transaccional, ya que enfatiza su preocupación por los resultados que son dimensiones a nivel de actitudes, hoy día es ampliamente utilizado en las intervenciones de consultoría para la detección de los estilos de liderazgo y para medir la eficacia de los mismos.

**La teoría o modelo de la trayectoria-meta de House;** establece que las funciones del líder están dadas, en esencia, en aumentar las recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales, por lo que sigue la misma línea del modelo de contingencia. La función del líder está en hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos y los engaños), aumentando las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido. (Covas, 2018)

El término trayectoria-meta, se aplica según la idea de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo. De acuerdo con ella, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que:

Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz.

Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para tal desempeño.

Para comprobar estas afirmaciones House identificó cuatro comportamientos de liderazgo: el directivo, el apoyador, el participativo y el líder orientado a la realización, suponiendo que todos ellos son flexibles y aptos para asumir cualquiera de los comportamientos correspondientes, o todos, según la situación que se les presente.

La teoría, al respecto, señala que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo) o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida).

Las perspectivas futuras del modelo de la trayectoria-meta, apuntan en la dirección de una mayor investigación que lleve a reforzar, refinar y ampliar sus premisas incorporando algunas variables moderadoras adicionales y despojarse de su sesgo conductual.

**El modelo de líder-participación de Vroom y Jago** relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconoce que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades habituales y no habituales. Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ser preciso, para que refleje la estructura de la tarea. (Covas, 2018)

Este es más bien un modelo normativo ya que proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según es dictada por diferentes tipos de situaciones.

Los estudios que pusieron a prueba la versión de los autores mencionados, han sido de apoyo a la comunidad científica; no obstante, su complejidad está dada en una limitación importante para su instrumentación como guía cotidiana.

El modelo transformacional, por sus aplicaciones al ámbito educativo, aparece como una reconceptualización de los años ochenta, en el cual se habla de un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático.

En lugar de hacer énfasis en su dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se orienta en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, inspirándolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos. (Covas, 2018)

**Liderazgo que, según Leithwood** es el más idóneo para las organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos. (Covas, 2018)

Este modelo se separa sensiblemente de la imagen del liderazgo pedagógico o instructivo, que surgió dentro de las investigaciones llevadas a cabo sobre “escuelas

eficaces” y que se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (incluida la supervisión). (Covas, 2018)

Por todo lo señalado y debido a que en la experiencia cotidiana de muchas universidades, donde existen relaciones burocráticas y jerárquicas entre directivos y profesores, normas estrictas, órdenes categóricas e inexistencia de decisiones consensuadas, el liderazgo transformacional puede ser una respuesta para organizaciones educativas que aprenden.

Dicho en otros términos, y para utilizar las palabras de Sergiovanni, con este modelo, a la fonética del liderazgo (qué hace el líder y con qué estilo) se ha de añadir la semántica (qué significa para los demás esa conducta y qué acontecimientos se derivan de ella), porque limitarse a la primera supone entender que un líder eficaz es quien consigue que sus seguidores hagan algo; pero, profundizar en la segunda, conlleva a entender que la eficacia de un líder está en su capacidad para hacer la actividad significativa a los demás; dar a los otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y, sobre todo, articularlo de modo que puedan comunicar sobre el significado de su conducta.” (Covas, 2018)

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos su asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla. (Covas, 2018)

Una idea central en esta concepción es la del importante papel que ha de desempeñar el líder, en promover y cultivar una visión que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales. (Covas, 2018)

#### **4.1.4 Estrategias**

Las entidades en su búsqueda continua de optimización en sus productos tienen el objetivo de modernizar sus procesos tanto administrativos como académicos y comprometerse con la sociedad, para lo cual las estrategias gerenciales representan mecanismo de inter-vinculación entre dichos procesos y el entorno social de valor importante. De tal manera que se realizarán a continuación algunas definiciones básicas de las estrategias gerenciales de acuerdo a diversas perspectivas. (Amaya, 2014)

(Amaya, 2014) “la estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías.” Es por ello que se considera la estrategia como el patrón de una serie de cosas que ocurren en un tiempo determinado. (Amaya, 2014).que “las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión

desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa”.

En efecto, las estrategias gerenciales son aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. Sin embargo, en las mismas también deben estar orientadas a enfrentar la realidad dentro de su propio contexto social enmarcados en los principios de innovación. (Amaya, 2014)

#### ***2.1.4.1 Tipos estrategias.***

##### **Estrategia de aprendizaje**

Es el uso de tácticas, procedimientos y modelos para la adquisición del conocimiento. Para que un procedimiento de aprendizaje se considere una estrategia debe ser consciente de los objetivos específicos de aprendizaje, en función de unas metas, individuales o corporativas. Un ejemplo son los Mapas Conceptuales. (Roncancio, 2020)

La Estrategia puede ser del individuo (Estrategia para aprender un nueva lengua) o Institucional (el Proyecto Educativo Institucional)



### **Estrategia Empresarial**

Esta es quizás la que le interese profundizar, pues resuelve aquello que pondrá su empresa por encima de las demás. Consiste en el direccionamiento de la organización a través de ideas, planes o perspectivas que se plasman en la Misión, Visión empresarial y los Valores, que responde a las preguntas ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál será mi valor agregado? ¿Cuáles son mis recursos?, pero sobre todo ¿qué ventaja competitiva me dará? (Roncancio, 2020)

### **Estrategia Operativa**

El proceso de las operaciones consiste en la transformación de unas entradas (materias primas, información o mano de obra) en productos finalizados con valor agregado que tienen demanda en el mercado. En ese sentido, la Estrategia Operativa se dirige hacia la competitividad en los procesos industriales de manufactura y en el caso de las organizaciones de servicios, hacia la mejora de todos sus procesos e intangibles. (Edelberg, 2019)

### **Estrategia de Marketing**

Es el plan dirigido a la promoción y venta de un producto o un servicio. Las estrategias de marketing más exitosas contienen tres elementos centrales: conocimiento profundo del cliente, una marca con distintos mensajes, y análisis de mercado. (Covas, 2018)

Frente a los consumidores se debe saber: ¿qué quieren? ¿qué les duele? ¿en dónde están buscando la solución? y ¿cómo llegar a ellos? Una vez tenga claro quién es su cliente

ideal, puede usar esos datos para crear una marca sólida y una propuesta de valor que atraiga a la audiencia adecuada. Su propuesta de valor está directamente vinculada a los beneficios que ofrece a los clientes y lo que lo distingue de sus competidores. Finalmente, un análisis de mercado le permitirá identificar los riesgos y las oportunidades. (Roncancio, 2020)

### **Estrategia Directiva**

Es la que define el rumbo de la organización en sus aspectos generales. Consiste en tener claro un concepto de negocio y crear una visión que dirija diariamente el camino de la organización. Asimismo, el concepto de negocio crea una misión que se debe transformar en objetivos específicos de resultado. Se realiza a largo plazo e implica la visión, la misión y los valores corporativos. (Roncancio, 2020)

### **Estrategia de Negocio**

Son las medidas que dan la ventaja competitiva en el mercado frente a otros competidores, como las siguientes:

Estrategia de bajo costo.

Estrategia de liderazgo de producto.

Estrategia lock-in. (Roncancio, 2020)

### **Modelos de estrategia corporativa**

**Estrategia de crecimiento** conlleva a la lógica de generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales. El concepto de diversificación conlleva un sentido de expansión espacial en el mapa del sistema del valor, tendiendo a nuevos negocios, a través de integraciones verticales u horizontales; o sencillamente explorar negocios que no se relacionan con los negocios actuales. En el caso de las estrategias de crecimiento, una opción es a través de la generación de un mayor volumen de producción, el cual está asociado a una expansión geográfica nacional o internacional. (Páez, 2019)

**Las estrategias de diversificación** podemos caracterizarlas en dos grandes tipos<sup>10</sup>:  
Diversificación relacional: Aquella que va más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose dentro del alcance del sector en el cual opera. Por ejemplo, Unilever, está diversificado virtualmente en todos los productos/mercado posibles, pero todos dentro del sector de bienes de consumo. Para ello se dispone de: (Roncancio, 2020)

- Integración vertical: Esto implica asumir actividades que no pertenecen actualmente a la cadena de procesos. Esta puede ser progresiva o hacia delante, acercando la empresa hacia los clientes (canales de distribución y puntos de venta); y regresiva o hacia atrás, acercándose hacia los proveedores (disposición de materias primas, maquinarias y otros).

- Integración horizontal: Es el desarrollo de actividades que están relacionadas con lo que la empresa produce y dispone de ventajas. Por ejemplo, (obviando por un momento del desarrollo tecnológico) los bancos disponen en general de un activo importante como es la cobertura geográfica a partir de sus distintas sucursales a través de todo el país.

Aprovechando esta ventaja, ellos han hecho propio el manejo financiero de los pagos de

servicios básicos como telefonía, agua, luz y gas. Un ejemplo más actual que ejemplifica la integración horizontal es la que lleva a cabo el Consorcio Claxson, dueño de El Sitio.com, Chilevisión, Radio Chilena y El Metropolitano. Las ventajas que surgen desde las sinergias de un centro de información único y sinérgico para todos los canales es muy atractivo para los clientes a través de la publicidad.

**La estrategia organizacional** conlleva el paradigma que la estructura sigue a la estrategia. Este concepto es fundamental para el éxito de la implementación de las estrategias. En general, cualquier estrategia de crecimiento o diversificación implica cambios en la estructura organizacional básicos como la constitución de nuevas unidades de negocio y de nuevas funciones. Más aún, implementación de estrategias enfocadas en la comprensión del cliente, presentan ambientes propicios para la innovación, por lo cual, los esquemas de trabajo deben ser cambiados y por ende el cambio cultural es un tema relevante. En el mundo actual, altamente competitivo, tecnologizado y donde los poderes de negociación se acercan cada vez más a los clientes, es necesario enfrentarlo con organizaciones adecuadas. Lo anterior impone sobre las organizaciones la necesidad de desarrollar e incorporar la capacidad orgánica de comprender, compartir y comunicar la dinámica estratégica (aquella en la cual intervienen las variables del entorno, las expectativas de valor de los involucrados y los objetivos delineados en el Proceso Declarativo), y alinear con ella la estructura organizacional, los sistemas y procesos y por cierto, los estilos y las prácticas de gestión. (Roncancio, 2020)

### **Estrategia de Integración vertical.**

La dimensión vertical comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no consiste en la agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. (Roncancio, 2020)

Ventajas: mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia.

En cuanto a la orientación de la integración hay dos tipos, a saber:

Integración vertical hacia atrás: realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.

Integración vertical hacia delante: realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

### **Estrategia según el ámbito geográfico.**

La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global: Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una

zona se puede tener vigor a un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos. Esta estrategia generalmente se da cuando se quiere buscar nuevos mercados o aumentar el número de clientes. (Roncancio, 2020)

**Estrategia Multidoméstica.** Las compañías que siguen una Estrategia Multidoméstica tienden a establecer un conjunto completo de actividades de creación de valor, que incluyen a la Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo, en cualquier mercado nacional importante donde realicen sus negocios. (Roncancio, 2020)

## **Método**

### **5.1.Enfoque de investigación**

En esta investigación se realizara un método cualitativo con un enfoque descriptivo, el cual permite identificar y argumentar las estrategias, a ejecutar, así mismo este diseño ha permitido consolidar un documento basado en la recopilación de información, para la estructuración del marco teórico del tema Neuromanagement, por otro parte se empleara la entrevista, cuya técnica busca interactuar a fondo con el entrevistado. Toro y Parra (2006) indican que la investigación descriptiva evalúa por separado las variables con las que se desarrollara la investigación, las cuales muestran características esenciales de la unidad de estudio.

Se aplicará un cuestionario semiestructurado el cual contiene 15 preguntas, las cuales serán hechas personalmente a 8 (ocho) gerentes funcionales que laboran en el sector hotelero del municipio de Ocaña. Como punto de partida se considera que basta con entrevistar a 10 gerentes funcionales, ya que aún no se cuenta con estudios a profundidad del perfil profesional en estudio. Valles (2008) indica que con un número necesario se puede clasificar y obtener del entrevistado preguntas y respuestas, mucho más practico que la encuesta o la entrevista estructurada (p.198)

### **5.2.Diseño**

Cazau (2006) afirma que: En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (p. 27) Según esta definición el presente proyecto se identifica con este tipo de investigación, para realizar este proyecto de investigación se tuvo que describir la situación actual de los hoteles.

Según Hernández (2014). Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes

### **5.3.Población**

La población a la cual se le realizó el estudio corresponde a los hoteles localizados en la zona céntrica del municipio de Ocaña Norte de Santander.

### **5.4.Muestra**

En la población a realizar se ejecutará con la participación de la población es la zona céntrica de Ocaña, las cuales son 8 hoteles. Por lo tanto, la muestra corresponde al censo



debido a que se realizó un análisis del sector hotelero para determinar la situación sobre Neuromanagement, liderazgo

Para determinar el tamaño de la muestra, se realizó un cálculo estadístico.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: es el tamaño de la muestra

Z $\alpha$ : es el nivel de confianza 1.96

p: es la variabilidad positiva 50%

q: es la variabilidad negativa 50%

N: es el tamaño de la población

e: es la precisión o error 7%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 32}{0.07^2(32 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 7.8 = 8 \text{ hoteles}$$

Esta fórmula estadística se realizó, para poder seleccionar entre los hoteles la cantidad a aproximada a la cual se le iban aplicar la entrevista, de ahí se obtuvieron los 8 hoteles.

### **5.5.Instrumento de recolección de información**

Acerca de los instrumentos de recolección de información es importante precisar que Méndez (1999, p.143) define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información, Además manifiesta que existen: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

En este sentido se establece:

**Información Primaria.** Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo, por lo tanto, en esta fase se recolectará la información por medio de la encuesta y la observación.

Se realizado un cuestionario que se conformado a partir de las categorías identificadas en la revisión del marco teórico.

**Información Secundaria.** En cuanto a las técnicas de recolección secundaria tenemos que decir, que los datos de información secundaria suelen encontrarse diseminadas, ya que el material escrito se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

La técnica de la fuente de información secundaria se denomina documental y sus fuentes principales son: Internet, las bibliotecas, organismos estatales y de empresas, librerías etc.

## 5.6. Definición de las Categorías

De acuerdo con los planteamientos establecidos por los autores acerca de los elementos relevantes del Neuromanagement y mediante un proceso de asociación se identificaron 6 categorías

1. **Concentración:** Hace referencia a la acción de retener una información por parte del cerebro (Braidot, 2008)  
También se define como “el aumento de la atención sobre un estímulo en un espacio de tiempo determinado” (Gallegos & Gorostegui, 1990).
2. **Capacidad de toma de decisiones:** Proceso en el que una persona debe elegir, ya sea, una opción o más y para esto, debe anticiparse pensando en la mejor alternativa que le proporcione una recompensa en caso de optar por la decisión correcta. (Braidot, 2016, p. 462)
3. **Bases racionales:** Es la capacidad de entender, asimilar y elaborar información para utilizarla en la resolución de problemas. Está ligada a otras capacidades como: percepción, capacidad de dar y retener información, atención y memoria. (Braidot, 2016, p. 451)
4. **Memoria:** Se refiere a la retención o almacenamiento del saber, con algún grado de disponibilidad. (Braidot, 2014)
5. **Autorregulación:** Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos allí se incluye el manejo del tiempo y el compromiso consigo mismo. (Gómez et al., 2000)

6. **Comunicación:** Es la habilidad de expresar las ideas, mediante mensajes claros y eficientes para fundamentar las relaciones interpersonales (Bonifaz, 2012, p. 21)

### 5.7. Validación del instrumento

Como punto de partida para la investigación se sometió el cuestionario a la validación por jueces expertos en el tema, los cuales calificaron las 12 preguntas y las 6 características de acuerdo a los siguientes los siguientes criterios de evaluación:

*Tabla 1.*

#### *Criterios de evaluación*

CRITERIO	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> <b>El ítem que se están valorando bastan para obtener la medición de la categoría, es necesario que se evalúe en conjunto para cada característica</b>	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	Los ítems no son suficientes para medir la característica Los ítems miden algún aspecto la característica, pero no la totalidad de la característica Se deben incrementar algunos ítems para poder medir la característica Los ítems son suficientes para medir la característica
<b>CLARIDAD</b> <b>Los ítems son de fácil comprensión los términos usados son entendibles no ambiguos para quien contesta la prueba</b>	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	Los ítems no son claros Los ítems requieren bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por el orden de su estructura. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem o de los ítems. Los ítems son claros y de fácil comprensión
<b>COHERENCIA</b> <b>El ítem tiene relación lógica con la característica a la que se encuentra asociado.</b>	1. No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	Los ítems no tienen relación lógica con la característica que se está midiendo Los ítems tienen una relación débil con la característica relacionada. Los ítems tienen una relación moderada con la con la característica relacionada Los ítems se encuentran completamente relacionados con la característica a medir

Fuente. Autor del proyecto

## Relación del Ítem

Solicitamos que de acuerdo con su conocimiento y experiencia seleccione a que característica se encuentra relacionada el Ítem evaluado

**Tabla 2.**  
**Crterios de Evaluación Cuestionario**

CARACTERÍSTICA					
Concentración	Capacidad de toma de decisiones	Bases racionales	Autorregulación.	Comunicación	Memo ria

Los tres (3) expertos seleccionados fueron los siguientes:

**Tabla 3.**  
**Jueces Evaluadores**

NOMBRE Y APELLIDO	FORMACION	CARGO
<b>José Ever Castellanos Narciso</b>	Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magister en Administración en Gestión	Líder Nacional de Investigación de ECACEN Líder Grupo de Investigación FENIX
<b>German Fernando Medina Ricaurte</b>	Economista, Especialista En Administracion Publica, Especialista En Pedagogía Para El Desarrollo Del Aprendizaje Autónomo Magister en Administracion de las Organizaciones	Docente Asociado UNAD Investigador proyecto
<b>Ricardo Mora</b>	Psicólogo, Especialista en Recursos Humanos, Magister en Administración Candidato a Doctor en Ciencias de la Dirección	Docente Investigador Universidad Militar

Fuente: Elaboración Propia

La fecha de la evaluación del instrumento se efectuó del día 17 al 30 de diciembre de 2020 El cuestionario se diseñó con 12 preguntas con 6 características las cuales fueron evaluadas por los jueces, quienes revisaron el instrumento de recolección de información y encontraron que en la mayoría de las categorías contaban con dos preguntas que dan

suficiente alcance al propósito de la investigación y se logra llegar a un consenso de aprobación del mismo donde se aprueba que las preguntas están ubicadas correctamente la redacción es coherente gramaticalmente y con términos precisos para evaluar las categorías.

Para determinar la forma en que el Neuromanagement impacta en las habilidades o destrezas de los gerentes del sector hotelero, para el desarrollo de este proyecto se empleó un instrumento, que permitiría la recolección de información acerca de las categorías identificadas a partir de la revisión realizada en el marco teórico.

## Análisis e interpretación de los resultados

### Análisis de los resultados

Categoría Concentración

**Pregunta 1 Cuando realizo una actividad me es fácil concentrarme y finalizarla**

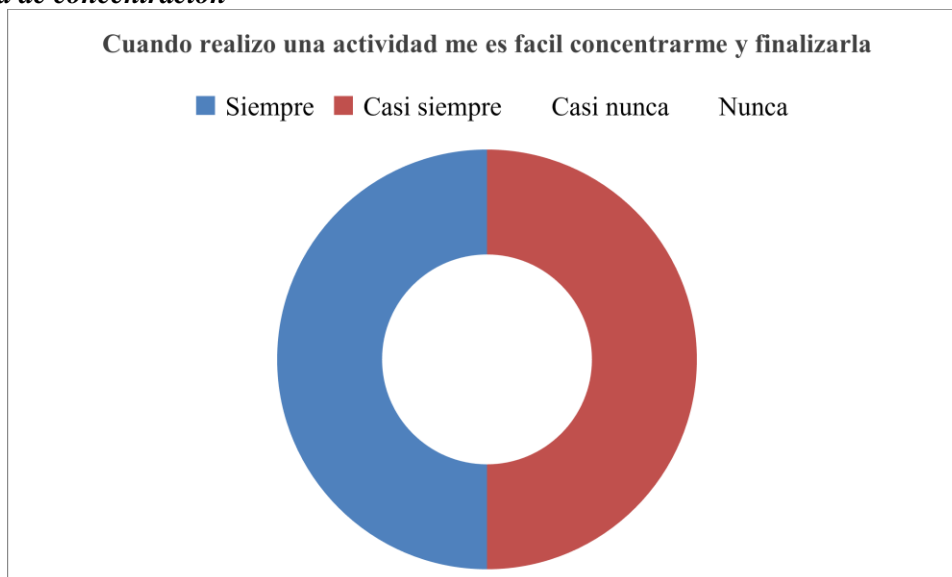
*Tabla 4.*

*Actividad de concentración*

Detalle	frecuencia	porcentaje
Siempre	4	50%
Casi siempre	4	50%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%

*Figura 1.*

*Actividad de concentración*



Fuente. Autor del proyecto

Los resultados indican que los gerentes no presentan problemas de concentración al momento de realizar su trabajo. Considerando que el 50% afirma que casi siempre se puede

concentrar esto indica que se presentan ocasiones en al que la concentración no es la adecuada ni la indicada.

**Pregunta 2 Cuando trabajo los ruidos externos son motivos de distracción para enfocarme en mi trabajo**

*Tabla 5.*

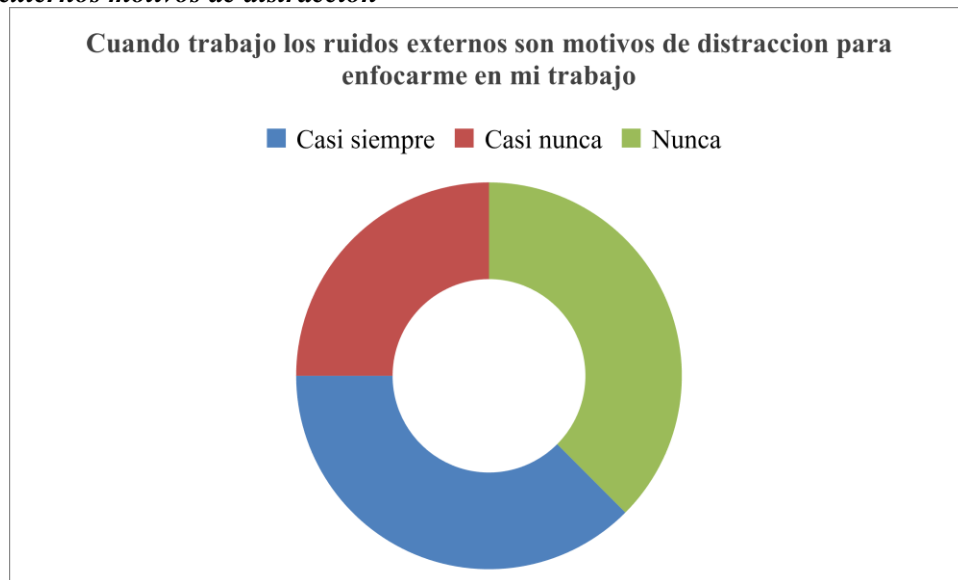
*Ruidos externos motivos de distracción*

Detalle	frecuencia	porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	37%
Casi nunca	2	25%
Nunca	3	38%

Fuente. Autor del proyecto

*Figura 2.*

*Ruidos externos motivos de distracción*



Fuente. Autor del proyecto



Según los resultados de las encuestas podemos evidenciar que los gerentes de los hoteles si se ven afectados por los ruidos externos teniendo en cuenta que un porcentaje de 37% en el que los ruidos externos son motivos de distracción, lo que indican que deben tener unas condiciones libres de ruidos para poder realizar tareas que requieran concentración. También debemos tener en consideración que el 38 % de los encuestados respondieron que no los afectaban los ruidos externos.

Esto indica que en la categoría de concentración es importante tener lugares en el campo laboral, libres de ruido, para así poder ejecutar sus funciones a cabalidad

Categoría Capacidad de toma de decisiones

**Pregunta 3 En el momento de tomar decisiones analizo las consecuencias de cada elección**

**Tabla 6.**

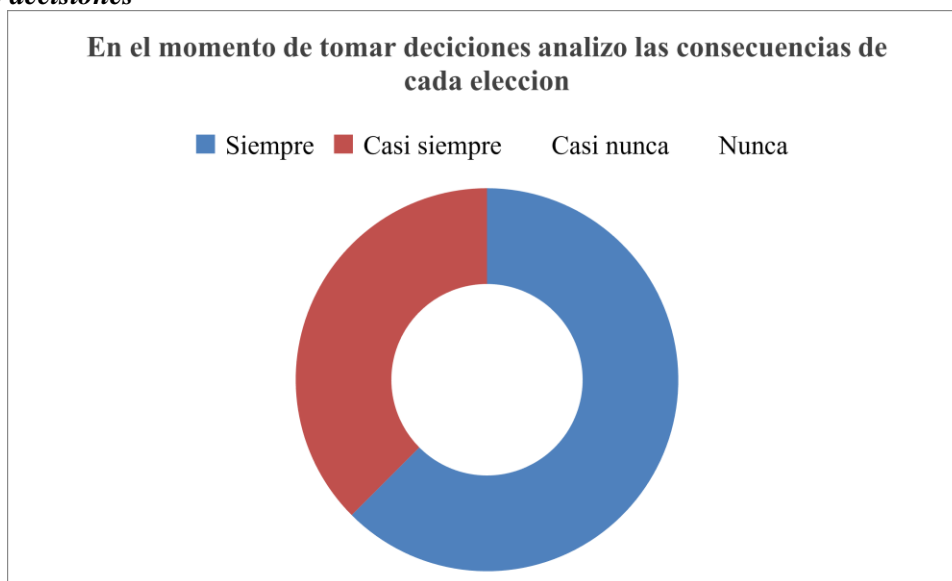
***Toma de decisiones***

<b>Detalle</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	5	62%
<b>Casi siempre</b>	3	38%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente. Autor de proyecto

**Figura 3.**

**Toma de decisiones**



Fuente. Autor de proyecto

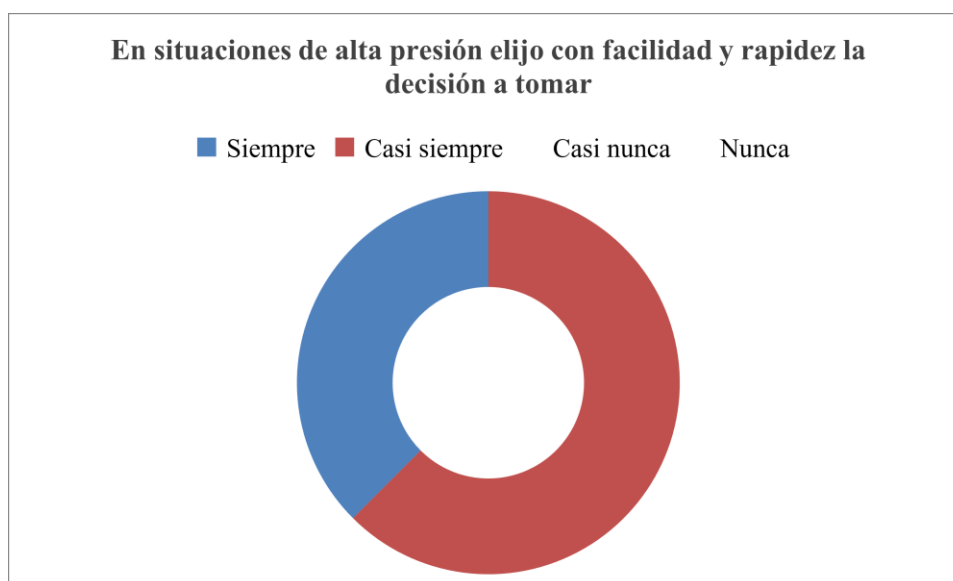
Con relación a la toma de decisiones el 62% de los encuestados expresa que siempre al momento de tomarlas, analiza las consecuencias de cada elección a diferencia del 38% restante que comenta que casi siempre lo hace, lo cual es importante y necesario ya que al poder estudiar las consecuencias e implicaciones en la toma de decisiones que involucren a terceros como el personal o clientes y el futuro de la empresa.

**Pregunta 4 En situaciones de alta presión elijo con facilidad y rapidez la decisión a tomar**

**Tabla 7.****Situación de alta presión**

Detalle	frecuencia	porcentaje
Siempre	3	37%
Casi siempre	5	63%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

**Figura 4.****Situación de alta presión**

Fuente. Autor del proyecto

En correlación a la toma de decisiones bajo presión el 63% de los encuestados expresaron que en dichas situaciones toman decisiones con facilidad y rapidez, así mismo, el 37% remanente comenta que siempre, por ello es importante que cada decisión que se tome sea beneficiosa para el grupo de trabajo, los clientes y por ende la empresa, es

fundamental no tomar decisiones a la ligera, se necesita tener claridad a la hora de la toma de las mismas, sin dejar de lado las consecuencias que se pueda presentar.

Categoría Bases racionales

**Pregunta 5 Cuando consulto información, su análisis y comprensión, me permiten construir una respuesta a una situación problema**

*Tabla 8.*

*Consulta de información*

Detalle	frecuencia	porcentaje
Siempre	5	62%
Casi siempre	3	38%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

*Figura 5.*

*Consulta de información*



Fuente. Autor del proyecto

De acuerdo a la categoría de las bases racionales se pudo analizar en este punto que el 62% de los entrevistados respondieron que siempre tiene un análisis y comprensión de información rápida que puede dar respuesta a una situación y el otro 38% expresa que casi siempre. Siendo esto positivo con relación a la empresa y los terceros involucrados en ella.

En relación con estos resultados se puede interpretar que es necesario contar con herramientas de análisis eficiente y claro para realicen una comprensión eficiente de la situación lo que favorece el proceso de resolución de problemas.

**Pregunta 6 El conocimiento y manejo de la información me es afín, lo realizo de manera ágil y fluida**

**Tabla 9.**

*Conocimiento y manejo de información*

<b>Detalle</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	4	50%
<b>Casi siempre</b>	4	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

**Figura 6.****Conocimiento y manejo de información**

Fuente. Autor del proyecto

De acuerdo con la categoría en esta pregunta se pudo conocer que el 50% de los encuestados dijeron que siempre manejan la información de manera ágil y fluida, el otro 50% expuso que casi siempre, lo cual indica que hay pequeñas fallas en el momento de realizar funciones, ya que en algún momento son entorpecidas, generando informaciones o trabajos erróneos.

Es importante que se favorezca el desarrollo de habilidades y competencias para el manejo de información que permita que se realice un análisis que favorezca la busca de solución a los problemas que se afronten

Categoría Autorregulación

**Pregunta 7 Cuando estoy molesto, las actividades del día no fluyen de forma adecuada**

**Tabla 10.**

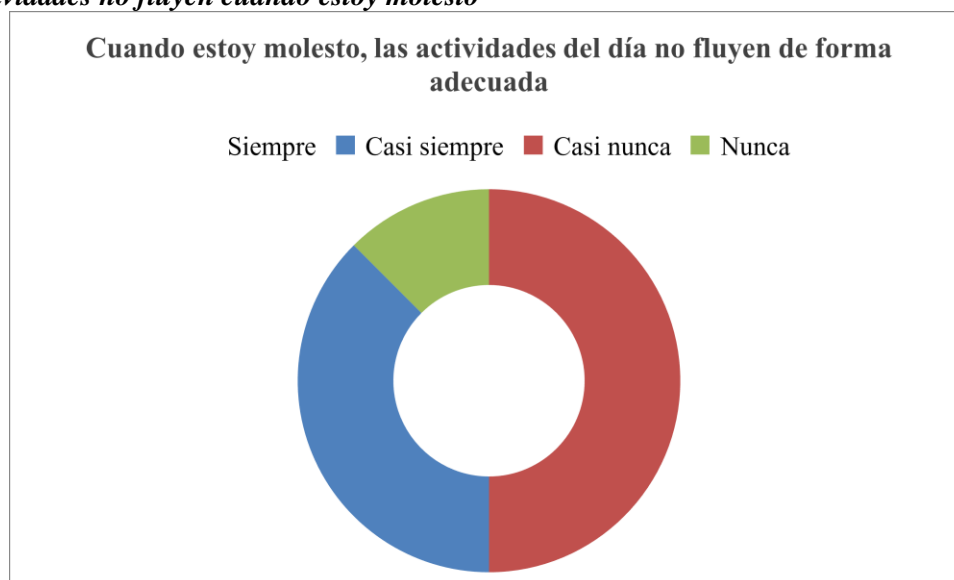
*Las actividades no fluyen cuando estoy molesto*

Detalle	frecuencia	porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	37%
Casi nunca	4	50%
Nunca	1	13%

Fuente. Autor del proyecto

**Figura 7.**

*Las actividades no fluyen cuando estoy molesto*



Fuente. Autor del proyecto

Teniendo en cuenta las respuesta se puede deducir que el 50% expreso que casi nunca cuando está molesto no influyen en las actividades del día, el otro 37% indican que casi siempre, así mismo el 13% dijeron que nunca influía su estado de ánimo en el trabajo. Es de resaltar que el estado de ánimo es parte integral del ser humano y en ese sentido es

indivisible lo cual se observa en la respuesta obtenida del 37%, lo que indica que es necesario contar con inteligencia emocional en el desarrollo del trabajo.

**Pregunta 8 En el desarrollo de mi trabajo diario cuento con una agenda de trabajo que me esfuerzo por cumplir**

*Tabla 11.*

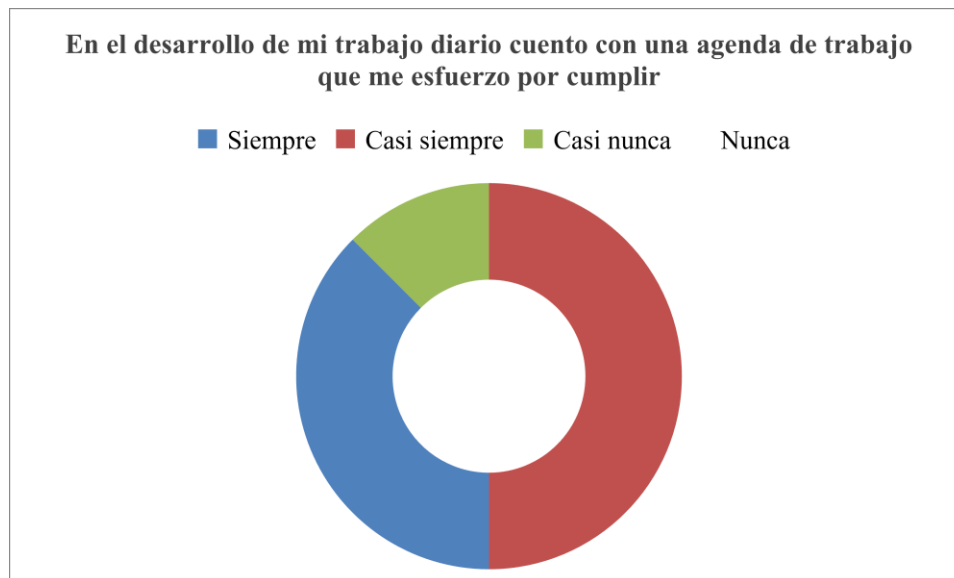
*Agenda de Trabajo*

Detalle	frecuencia	porcentaje
Siempre	3	37%
Casi siempre	4	50%
Casi nunca	1	13%
Nunca	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

*Figura 8.*

*Agenda de Trabajo*



Fuente. Autor del proyecto

Según la categoría con la que se trabaja esta pregunta se pudo conocer que el 50% de los encuestados expresaron que casi siempre tiene una agenda de trabajo, la cual se



esfuerzan por cumplir, el otro 37% indica que siempre, mientras tanto el 13% respondieron que casi nunca. Por ello nos indica que se necesita el desarrollo de una agenda de trabajo que regule la labor del gerente y la autogestión del tiempo.

Categoría Memoria

**Pregunta 9 Puedo recordar con facilidad las actividades a desarrollar en mi entorno laboral en orden de prioridad.**

*Tabla 12.*

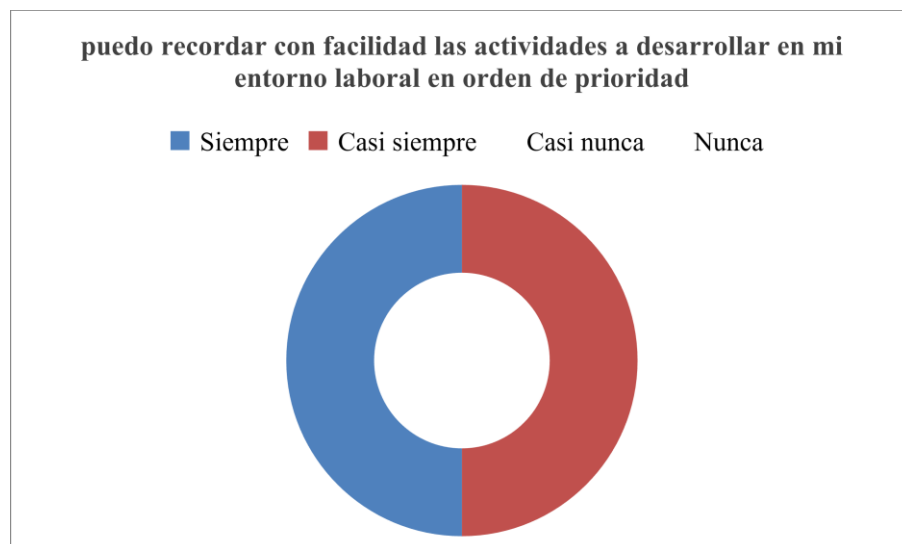
*Recordar con facilidad*

Detalle	frecuencia	porcentaje
<b>Siempre</b>	4	50%
<b>Casi siempre</b>	4	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

*Figura 9.*

*Recordar con facilidad*



Fuente. Autor del proyecto

En el análisis de esta pregunta se pudo observar que el 50% de los encuestados respondieron que siempre recuerdan con facilidad las actividades a desarrollar en orden de prioridad, por otra parte el 50% restante indicó que casi siempre, queriendo decir que es necesario implementar estrategias donde el individuo pueda estructurar un orden de funciones diarias, la cual pueda organizar dichas funciones de la que tenga más prioridad hasta la más sencilla, esto así para tener un más control y regular sus funciones diarias.

### **Pregunta 10 Recuerdo información relevante para el ejercicio profesional**

**Tabla 13.**

#### **Recuerdo información**

<b>Detalle</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	5	62%
<b>Casi siempre</b>	3	38%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

**Figura 10.**

#### **Recuerdo información**



Fuente. Autores del proyecto

En el desarrollo de esta pregunta se pudo evidenciar que el 62% expresa que siempre recuerda información relevante para el ejercicio profesional y el otro 38% indica que casi siempre recuerda, a partir de este análisis, en ese sentido es necesario que se establezcan estrategias que favorezcan la priorización y el ejercicio de memoria para el desarrollo de sus tareas habituales. Categoría Comunicación

**Pregunta 11 Cuando informo al equipo de trabajo las orientaciones, observo que las comprenden y desarrollan las actividades sin contratiempos**

**Tabla 14.**

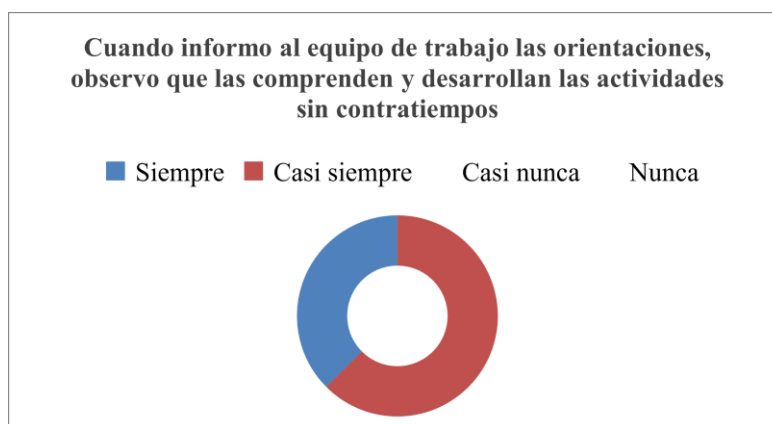
*Informar al equipo de trabajo*

Detalle	frecuencia	porcentaje
Siempre	3	37%
Casi siempre	5	63%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

**Figura 11.**

*Informar al equipo de trabajo*



Fuente. Autor del proyecto

Por medio de esta respuesta podemos evidenciar como el 63% dice que casi siempre, cuando informa al equipo de trabajo sobre las orientaciones, los empleados entienden y el 37% restante expresan que siempre entienden las orientaciones del gerente; por ello, es importante que se realicen estrategias que ayuden a que la información sea completamente entendible para el grupo de trabajo, porque sin buenas orientaciones las actividades podrían desarrollarse con errores, teniendo como fin resultados no deseados.

**Pregunta 12 Es fácil comunicar e informar al equipo de trabajado las directrices para el desarrollo de sus labores**

**Tabla 15.**

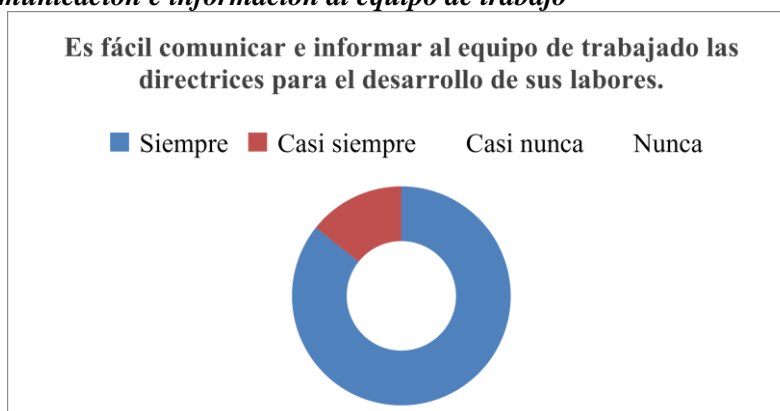
*Facilidad de comunicación e información al equipo de trabajo.*

Detalle	frecuencia	porcentaje
<b>Siempre</b>	6	86%
<b>Casi siempre</b>	1	14%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente. Autor del proyecto

**Figura 12.**

*Facilidad de comunicación e información al equipo de trabajo*



Fuente. Autor del proyecto

En esta pregunta se pudo conocer que el 86% de los encuestados respondieron que siempre es fácil comunicar al equipo de trabajo las tareas a desempeñar, mientras que el 14% indicaron que casi siempre, en esta ocasión la importancia de identificar los mejores canales de comunicación o estrategias, donde los empleados puedan captar y tener la información, memorizando las funciones diarias que se deben ejecutar de manera correcta.

Posteriormente en un programa llamado maxqda, se pudo ejecutar un análisis basado en las encuestas y la información que se tenía, la cual se introdujo a este programa y por medio de unos códigos y seleccionando párrafos, el mismo programa hace un desglose de información, y como resultado muestra en una tabla las palabras que más mencionadas en el análisis de las preguntas. A continuación se muestra el desarrollo del programa

**Figura 13.**  
**Programa maxqda**

The screenshot displays the MAXQDA software interface. The main window shows a document titled 'ANÁLISIS DE LA ENCUESTAS' with 49 paragraphs. A paragraph is highlighted, and a frequency table is displayed below it. The table shows the following data:

Siempre	0	0%
Casi siempre	3	37%
Casi nunca	4	50%
Nunca	1	13%

The interface also shows a 'Sistema de códigos' (Code System) on the left, listing various codes such as 'rtas8', 'retencion', 'rtas7', 'recordar', 'rtas6', 'rtas6', 'agilyfluida', 'rtas5', 'compresion', and 'rtas4'.

Fuente. Autor del proyecto

**Tabla 16.****Tabla cualitativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje (válido)
	12	50,00	50,00
<b>comunicar</b>	1	4,17	4,17
<b>comprender</b>	1	4,17	4,17
<b>cumplir</b>	1	4,17	4,17
<b>Estado de animo</b>	1	4,17	4,17
<b>retención</b>	1	4,17	4,17
<b>recordar</b>	1	4,17	4,17
<b>agilyfluida</b>	1	4,17	4,17
<b>rapidez</b>	1	4,17	4,17
<b>toma de desiciones</b>	1	4,17	4,17
<b>acoplarse</b>	1	4,17	4,17
<b>concentracion</b>	1	4,17	4,17
<b>compresion</b>	1	4,17	4,17
<b>TOTAL (válido)</b>	24	100,00	100,00
<b>Perdidos</b>	0	0,00	-
<b>TOTAL</b>	24	100,00	-

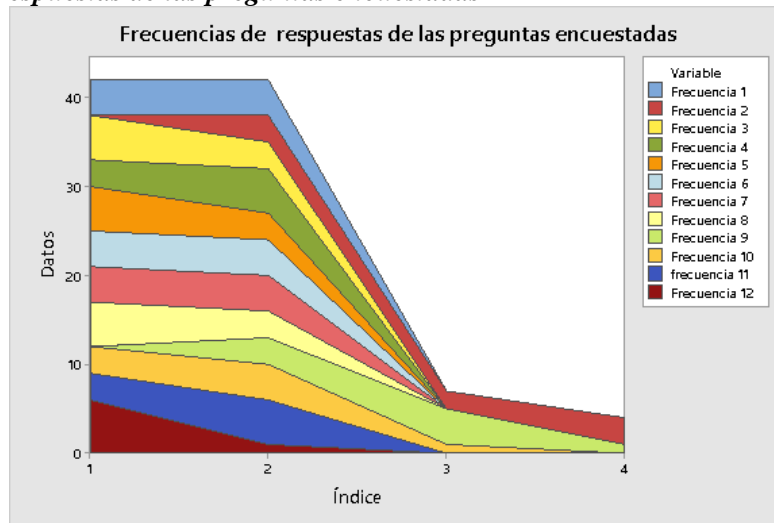
Fuente. Autor del proyecto

Este programa arrojo las cualidades más importantes basadas en las categorías de concentración, toma de decisiones, bases racionales, autorregulación, comunicación y memoria, en el cuadro anterior se refleja las cualidades que debe manejar un gerente a la hora de realizar sus funciones

De igual forma se utilizó el programa cuantitativo minitab, este programa realizaba un análisis cuantitativo el cual se introducían los datos obtenidos de la encuestas, para así arrojar en graficas las frecuencias más utilizadas en las respuestas dadas por los gerentes de los 8 hoteles

**Figura 1.**

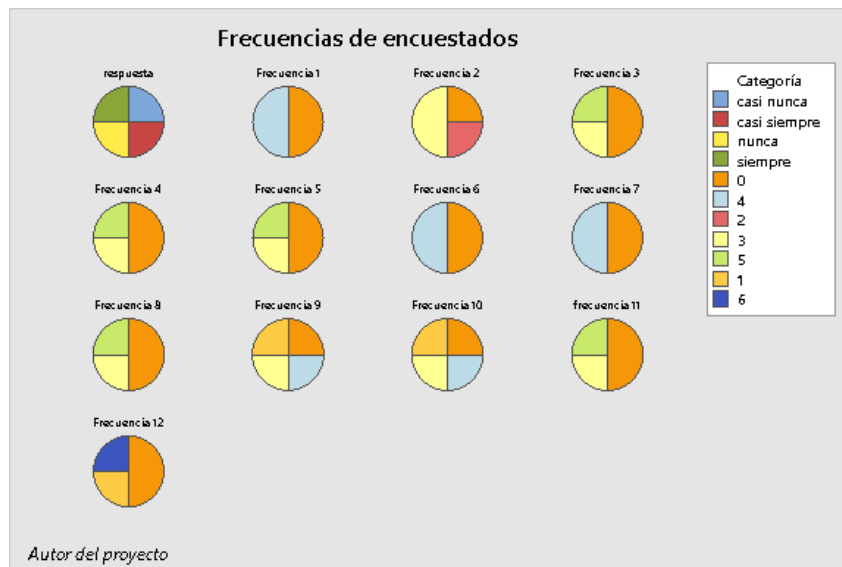
**Frecuencia de respuestas de las preguntas encuestadas**



Fuente. Autor del proyecto

**Figura 2.**

**Frecuencia de encuestados**



Autor del proyecto

Fuente. Autor del proyecto

En el análisis cuantitativo con el programa se observó las frecuencias, con que se realizaban

Objetivo 3. Determinación las estrategias para potenciar el cerebro de los directivos del sector hotelero para fortalecer su proceso de gestión



**Tabla 17. Estrategias desde el Neuromanagement**

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	RESULTADO (global de la categoría)	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
<b>Concentración</b>	Es el estado de retener una información	Los entrevistados afirman que en algunas ocasiones los ruidos externos son motivos de distracción lo que indica que se presentan ocasiones en las que la concentración no es la adecuada ni la indicada para la retención de información	Concentra	Fortalecer la concentración de los directivos que les permita retener información del negocio  Desarrollar la habilidad neurocognitiva mediante le desarrollo de las siguientes actividades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma pequeños descansos.</li> <li>• Pausas activas.</li> <li>• Elaboración de sopa de letras, crucigramas, emparejados, entre otros.</li> <li>• Gestión del estrés</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Programas de memoria auditiva</li> </ul>
<b>Capacidad de toma de decisiones</b>	Proceso en el que una persona debe elegir, ya sea, una opción o más y para esto, debe anticiparse pensando en la mejor alternativa que le proporcione una recompensa en caso de optar por la decisión correcta.	Algunos de los entrevistados en ocasiones toman las decisiones de forma ágil sin contemplar las consecuencias, lo que no les permite anticiparse a encontrar la mejor alternativa  estructurar estrategias de afrontamiento de situaciones y solución de problemas, estableciendo vías eficientes para conseguir las metas y afrontar los retos del día a día. Toma de decisiones bajo presión	Elije	Desarrollar la habilidad de toma de decisión mediante <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de control de daños que permita establecer las consecuencias de las decisiones tomadas</li> <li>• Planeación por escenario</li> <li>• Espacios de socialización de casos en el equipo de trabajo</li> <li>• Actuación acorde con los valores personales</li> <li>• Ejercicio de ampliación de panorama</li> <li>• Cultivar una comunicación efectiva con subalternos o superiores</li> </ul>
<b>Bases racionales</b>	Es la capacidad de entender, asimilar y	Algunos de los entrevistados manejan	Análisis	Desarrollar la habilidad de análisis de datos e información

	elaborar información para utilizarla en la resolución de problemas. Está ligada a otras capacidades como: percepción, capacidad de dar y retener información, atención memoria.	<p>adecuadamente la información al momento de dar solución a una situación problemática y cuenta con un manejo adecuado de la información y los datos.</p> <p>Es necesario contar con herramientas de análisis eficiente y claro para realicen una comprensión de la situación lo que favorece el proceso de resolución de problemas desarrollo de habilidades y competencias para el manejo de información que permita que se realice un análisis que favorezca la busca de solución a los problemas que se afronten.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la información necesaria a tratar.</li> <li>• La información que no se necesita, pero que igual debe estar pendiente</li> <li>• Tener la información lo más actualizada posible.</li> <li>• Apoyo en sistemas de información</li> </ul>
<b>memoria</b>	Se refiere a la retención o almacenamiento del saber, con algún grado de disponibilidad.	<p>Los entrevistados afirman que casi siempre cuenta con facilidad para la retención de información para su ejercicio profesional</p> <p>En ese sentido es necesario que se establezcan estrategias que favorezcan la priorización y el ejercicio de memoria para el desarrollo de sus tareas habituales.</p>	Recuerdo	<p>Favorecen la memoria y la priorización de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenar la memoria</li> <li>• Realizar ejercicios de razonamiento abstractos</li> <li>• Hacer actividad física, deporte o Actividades de esparcimiento fuera del entorno laboral para estrechar lazos dentro del equipo de trabajo</li> <li>• Escribir a mano</li> <li>• Estimular los sentidos</li> <li>• Ejercicios de atención selectiva</li> <li>• Ejercicios de agrupamiento o caracterización</li> </ul>
<b>Autorregulación.</b>	Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, es el compromiso consigo mismo.	Algunos entrevistados presentan impactos en el desarrollo de las actividades de trabajo, por su estado de ánimo al igual que no siempre cuentan con una agenda de	Autoconocimiento	<p>Gestión de tiempo (metodologías de gestión de tiempos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer lista de prioridades de mayor demanda del tiempo a menor, para evitar el cansancio mental</li> <li>• Ejercicios de Inteligencia emocional.</li> <li>• Definir prioridades</li> <li>• Crear un horario</li> </ul>

		<p>actividades para el desarrollo de su día a día.</p> <p>Inteligencia emocional en el desarrollo del trabajo desarrollo de una agenda de trabajo que regule la labor del gerente y la autogestión del tiempo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear rutinas para las actividades a desarrollar.</li> <li>• Planificación del día a día.</li> <li>• Taller de conocimiento de si mismo</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<p>La comunicación es una habilidad que todo director o jefe de una empresa debe dominar muy bien, ya que la base de las relaciones interpersonales depende de la calidad de eficiencia que puedan alcanzar para comunicar de forma eficaz sus mensajes</p>	<p>La percepción de los entrevistados es que cuenta con una comunicación efectiva para el desarrollo de las actividades del trabajo.</p> <p>Desarrollo de comunicación efectiva y asertiva</p>	Comunica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar escuchas activas</li> <li>• Ser breve y claro con lo que se quiere decir</li> <li>• Ser coherente entre el lenguaje verbal y el no verbal y el mensaje que se está transmitiendo</li> <li>• Definir el propósito del mensaje</li> </ul>

Fuente: Autor del proyecto

## **Verificación y cumplimiento de los objetivos**

Objetivo 1. Elaboración un marco teórico que establezca las características del Neuromanagement

En este objetivo se pudo estructurar un marco teórico donde se analizó las temáticas que abarcan Neuromanagement, los cuales se identificaron los temas que más impactan y ayudan a desarrollar un buen proceso de gerencia en las empresas.

Objetivo 2. Identificación como se desarrollan las acciones de liderazgo y gestión al interior del sector hotelero

Se seleccionaron los 8 hoteles mencionados debido a que son los más cotizados, por su calidad y buen servicio, así mismo porque están situados en excelentes puntos estratégicos en la zona céntrica de Ocaña, así mismo están inscritos secretaria de hacienda, a la por lo cual se realizaron unas encuestas a los gerentes de estos hoteles, identificando las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

Objetivo 3. Determinación las estrategias para potenciar el cerebro de los directivos del sector hotelero para fortalecer su proceso de gestión.

En este objetivo se pudo estructurar estrategias basadas en las categorías de concentración, toma de decisiones, bases racionales, autorregulación, comunicación y memoria. Lo cual se estructura talleres o actividades para reforzar estas condiciones que en algún momento debe pasar el gerente

## Conclusiones y Recomendaciones

Una vez analizadas las estrategias basadas en neuromanagement para fortalecer las habilidades de liderazgo de los gerentes del sector turístico céntrico del municipio de Ocaña, se llevaron a cabo una serie de acciones y el desarrollo de una investigación documental que permitiera sustentar los resultados obtenidos, después de realizado el estudio, aplicado el instrumento y analizado sus resultados a continuación se procede a esbozar las siguientes conclusiones:

Se han cumplido todos los objetivos planteados en la investigación, resultando en un documento completo que garantiza el éxito de lo planteado inicialmente. Después de analizados todos los resultados, puede determinarse que la investigación tiene factibilidad práctica en la aplicación, tanto a las empresas como especialmente a la situación país, ya que no requiere mayor inversión económica y representa una alternativa distinta, novedosa y ejecutable como fuente de solución a la gestión gerencial requerida actualmente en el municipio de Ocaña.

Por lo que la inteligencia es una cualidad que permite realizar un análisis más detallado de la información que tenemos, y por ende es una herramienta útil para tomar las decisiones acertadas empleando el sistema nervioso como medio para adquirir conocimientos.

Los sentidos juegan un papel fundamental en la conducta humana, gracias a ellos se pueden estimular ciertas partes del cerebro que permiten mejorar notablemente el rendimiento laboral, son los datos de entrada para tomar decisiones y nos dan una versión

muy acertada de la realidad. En la actualidad las organizaciones han demostrado que el empleo de las neurociencias tiene un impacto positivo, debido a que emplean mejor las capacidades del sistema nervioso de cada miembro de la organización, también se ha logrado demostrar el impacto positivo en la cultura organizacional, y el más importante de todo es el de dar soporte significativo en la toma acertada de decisiones.

La propuesta de estrategias se diseñó de manera práctica y aplicada con el propósito de que los hoteles puedan realizar ejercicios sencillos que favorezcan el desarrollo de las habilidades deseadas, para lo cual se identificaron los aspectos que presentaban menor desempeño en la aplicación del instrumento para potencializar las habilidades de los directivos del sector hotelero de Ocaña.

Mediante el desarrollo de la investigación cualitativa se puede afirmar que para los directivos del sector hotelero de la ciudad de Ocaña presentan un interés acerca del Neuromanagement y su influencia en la habilidad para el desarrollo de su labor.

## Referencias

- Abreu, Y. (2015). *La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente negociador*. La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente negociador: [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A9.10\(1\)121-137.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A9.10(1)121-137.pdf)
- Bizneo. (2020). *Tipos de liderazgo empresarial*. Tipos de liderazgo empresarial: <https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-empresarial/>
- Capitalhumano. (2019). *Neurogerencia: una nueva forma de gerenciar*. Neurogerencia: una nueva forma de gerenciar: <https://www.capitalhumano.com.co/gerencia/neurogerencia-una-nuevaforma-de-gerenciar-6939/>
- Edelberg, G. S. (2019). *Neurociencia y neuromanagement*. Neurociencia y neuromanagement: <https://gestion.com.do/ediciones/enero-2015/item/417-neurociencia-y-neuromanagement>
- García, J. (2020). *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales*. Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales: <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- Garzón, Y. V. (2019). *neuromanagement como tendencia del futuro*. Neuromanagement como tendencia del futuro: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7506/1/409143-2019-II-GTH.pdf>
- Herreros, C. (2015). *NEUROMANAGEMENT*. NEUROMANAGEMENT: <https://www.lideditorial.com/libros/neuromanagement>
- pymes. (2019). *líderes cerebrales*. líderes cerebrales: <https://www.latinpymes.com/lideres-cerebrales/>
- Soto, M. (2015). *Neurogerencia como pilar transformador de líderes hacia la biopsicoecosocioespiritualidad en las organizaciones públicas*. Neurogerencia como pilar transformador de líderes hacia la biopsicoecosocioespiritualidad en las organizaciones públicas: [https://www.researchgate.net/publication/277304736\\_Neurogerencia\\_como\\_pilar\\_transformador\\_de\\_lideres\\_hacia\\_la\\_biopsicoecosocioespiritualidad\\_en\\_las\\_organizaciones\\_publicas](https://www.researchgate.net/publication/277304736_Neurogerencia_como_pilar_transformador_de_lideres_hacia_la_biopsicoecosocioespiritualidad_en_las_organizaciones_publicas)

Tarradellas, J. (2020). *Los modelos de liderazgo según Goleman*. Los modelos de liderazgo según Goleman: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/los-modelos-de-liderazgo-segun-goleman>



## Apéndices

### Apéndice 1. Instrumento aplicado

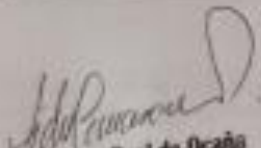
**Apreciado Directivo**

Este cuestionario ha sido diseñado para identificar la influencia del Neuromanagement en su ejercicio profesional. Se compone de 12 preguntas. Para desarrollarlo debe seleccionar la afirmación que más se ajuste a su opinión, pensar, sentir o actuar; no conteste pensando en agradar a otras personas. Sea lo más sincero posible.

Bienvenido.

No.	ITEM	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	Cuando realizo una actividad me es fácil concentrarme y finalizarla.	X			
2	Cuando trabajo, los ruidos externos son motivos de distracción para enfocarme en mi trabajo.			X	
3	En el momento de tomar decisiones analizo las consecuencias de cada elección.		X		
4	En situaciones de alta presión elijo con facilidad y rapidez la decisión a tomar.		X		
5	Cuando consulto información, su análisis y comprensión, me permiten construir una respuesta a una situación problema.		X		
6	El conocimiento y manejo de la información me es afín, lo realizo de manera ágil y fluida.	X			
7	puedo recordar con facilidad las actividades a desarrollar en mi entorno laboral en orden de prioridad.		X		

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
8		X		
9			X	
10		X		
11		X		
12	X			

  
**Hotel Plaza Real de Ocaña**  
 L y M Carrascal Torrado S.A.  
 N.º 900 713 183-4  
 Tel. 5610220 - 5697277  
 ED-26-2021

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA JUECES

La evaluación de este instrumento es de gran relevancia para lograr que sean válidos los resultados obtenidos de este análisis y sean utilizados eficientemente.

**Nombres y Apellidos del Juez Evaluador:** José Ever Castellanos N.

**Formación Académica:** Doctorado

**Cargo Actual:** Líder Nacional de Investigación ECACEN

**Objetivo de la Investigación:** Determinar la influencia del Neuromanagement el ejercicio profesional de los directivos de las MIPYMES del sector turístico del municipio de Ocaña Norte de Santander

**Descripción y características de la prueba:** La prueba está compuesta por 12 ítems distribuidos en 6 características que se describen a continuación:

1. **Concentración:** Hace referencia a la acción de retener una información por parte del cerebro (Braidot, 2008) También se define como “el aumento de la atención sobre un estímulo en un espacio de tiempo determinado” (Gallegos & Gorostegui, 1990).
2. **Capacidad de toma de decisiones:** Proceso en el que una persona debe elegir, ya sea, una opción o más y para esto, debe anticiparse pensando en la mejor alternativa que le proporcione una recompensa en caso de optar por la decisión correcta. (Braidot, 2016, p. 462)
3. **Bases racionales:** Es la capacidad de entender, asimilar y elaborar información para utilizarla en la resolución de problemas. Está ligada a otras capacidades como: percepción, capacidad de dar y retener información, atención y memoria. (Braidot, 2016, p. 451)
4. **Memoria:** Se refiere a la retención o almacenamiento del saber, con algún grado de disponibilidad. (Braidot, 2014)
5. **Autorregulación:** Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos allí se incluye el manejo del tiempo y el compromiso consigo mismo. (Gómez et al., 2000)
6. **Comunicación:** Es la habilidad de expresar las ideas, mediante mensajes claros y eficientes para fundamentar las relaciones interpersonales (Bonifaz, 2012, p. 21)

CRITERIO	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> El ítem que se están valorando bastan para obtener la medición de la categoría, es necesario que se evalué en conjunto para cada característica	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la característica
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto la característica, pero no la totalidad de la característica
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder medir la característica
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes para medir la característica
<b>CLARIDAD</b> Los ítems son de fácil comprensión los términos usados son entendibles no ambiguos para quien contesta la prueba	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son claros
	2. Bajo Nivel	Los ítems requieren bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por el orden de su estructura.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem o de los ítems.
	4. Alto nivel	Los ítems son claros y de fácil comprensión
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la característica a la que se encuentra asociado.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no tienen relación lógica con la característica que se está midiendo
	2. Bajo Nivel	Los ítems tienen una relación débil con la característica relacionada.
	3. Moderado nivel	Los ítems tienen una relación moderada con la con la característica relacionada
	4. Alto nivel	Los ítems se encuentran completamente relacionados con la característica a medir

#### Relación del Ítem

Solicitamos que de acuerdo con su conocimiento y experiencia seleccione a que característica se encuentra relacionada el ítem evaluado

A continuación, usted encontrará un cuadro en el que se encuentran cada uno de los ítems que conforman el instrumento. Por favor señale con una X la calificación que otorga a cada ítem en relación con el criterio a evaluar.

Agradecemos de antemano su colaboración y el tiempo dedicado al análisis de este instrumento.

No.	ITEM	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				CARACTERÍSTICA					OBSERVACIONES		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Concentración	Capacidad de toma de decisiones	Razonamientos	Autoevaluación.	Comunicación		Memoria	
1	Cuando realizo una actividad me es fácil concentrarme y finalizarla				X					X				X	X						
2	Cuando trabajo, los sonidos externos son motivos de distracción				X					X				X	X						
3	En el momento de tomar decisiones analizo las consecuencias de cada elección				X					X				X	X						

No.	ITEM	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				CARACTERISTICA					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Concentración	Capacidad de toma de decisiones	Razonables	Autoregulación.	Comunicación	
4	En situaciones de alta presión elijo con facilidad y rapidez la decisión a tomar			X				X				X		X					
5	Disfruto la consulta de información y su análisis para la búsqueda de respuesta a una situación problema			X				X				X			X				
6	El conocimiento y manejo de la información me es afín, lo realizo de manera ágil y fluida			X				X				X			X				
7	puedo recordar con facilidad las actividades a desarrollar en mi entorno laboral en orden de prioridad			X				X				X							X
8	Recuerdo información relevante para el ejercicio profesional			X				X				X							X
9	Cuando estoy molesto, las actividades del día no fluyen de forma adecuada			X				X				X				X			
10	En el desarrollo de mi trabajo diario cuento con una agenda de trabajo que me esfuerzo por cumplir			X				X				X				X			
11	Cuando transmito información al equipo de trabajo, las actividades se desarrollan sin contratiempos			X				X				X						X	
12	Soy un comunicador nato, se me facilita orientar a los demás.			X				X				X						X	

### CONCEPTO DE JUICIO DE EXPERTO

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación acorde el objetivo de la investigación y el criterio de valoración, le solicito que, con base en su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Para cada criterio considere la escala de 1 a 5, donde:


1. Muy Poco
2. Poco
3. Regular
4. Aceptable
5. Muy aceptable

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					ARGUMENTO	OBSERVACIONES Y / O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total parcial					20		
Total	20						

**Puntuación** (marcar con una X):

De 4 a 11: No válido, reformular		De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 15: Válido, mejorar		De 18 a 20: Válido, aplicar	X

**Información Profesional:**

Apellidos y nombres:	Castellanos Narciso José Ever
Formación académica:	Doctorado
Área de experiencia profesional:	Gestión
Tiempo de experiencia profesional:	15 años
Cargo actual:	Líder Nacional de Investigación ECACEN
Institución:	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Firma:	

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA JUECES

La evaluación de este instrumento es de gran relevancia para lograr que sean válidos los resultados obtenidos de este análisis y sean utilizados eficientemente.

**Nombres y Apellidos del Juez Evaluador:** **Ricardo Mora**

**Formación Académica:** **Candidato a PhD**

**Cargo Actual:** **Docente investigador**

**Objetivo de la Investigación:** Determinar la influencia del Neuromanagement el ejercicio profesional de los directivos de las MIPYMES del sector turístico del municipio de Ocaña Norte de Santander

**Descripción y características de la prueba:** La prueba está compuesta por 12 ítems distribuidos en 6 características que se describen a continuación:

6. **Concentración:** Hace referencia a la acción de retener una información por parte del cerebro (Braidot, 2008)  
También se define como “el aumento de la atención sobre un estímulo en un espacio de tiempo determinado” (Gallegos & Gorostegui, 1990).
7. **Capacidad de toma de decisiones:** Proceso en el que una persona debe elegir, ya sea, una opción o más y para esto, debe anticiparse pensando en la mejor alternativa que le proporcione una recompensa en caso de optar por la decisión correcta. (Braidot, 2016, p. 462)
8. **Bases racionales:** Es la capacidad de entender, asimilar y elaborar información para utilizarla en la resolución de problemas. Está ligada a otras capacidades como: percepción, capacidad de dar y retener información, atención y memoria. (Braidot, 2016, p. 451)
9. **Memoria:** Se refiere a la retención o almacenamiento del saber, con algún grado de disponibilidad. (Braidot, 2014)
10. **Autorregulación:** Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos allí se incluye el manejo del tiempo y el compromiso consigo mismo. (Gómez et al., 2000)
11. **Comunicación:** Es la habilidad de expresar las ideas, mediante mensajes claros y eficientes para fundamentar las relaciones interpersonales (Bonifaz, 2012, p. 21)

## Instrucción

De acuerdo con los siguientes criterios califique cada uno de los ítems según corresponda:

CRITERIO	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> El ítem que se están valorando bastan para obtener la medición de la categoría, es necesario que se evalúe en conjunto para cada característica	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la característica
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto la característica, pero no la totalidad de la característica
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder medir la característica
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes para medir la característica
<b>CLARIDAD</b> Los ítems son de fácil comprensión los términos usados son entendibles no ambiguos para quien contesta la prueba	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son claros
	2. Bajo Nivel	Los ítems requieren bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por el orden de su estructura.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem o de los ítems.
	4. Alto nivel	Los ítems son claros y de fácil comprensión
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la característica a la que se encuentra asociado.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no tienen relación lógica con la característica que se está midiendo
	2. Bajo Nivel	Los ítems tienen una relación débil con la característica relacionada.
	3. Moderado nivel	Los ítems tienen una relación moderada con la con la característica relacionada
	4. Alto nivel	Los ítems se encuentran completamente relacionados con la característica a medir

## Relación del Ítem

Solicitamos que de acuerdo con su conocimiento y experiencia seleccione a que característica se encuentra relacionada el Ítem evaluado

A continuación, usted encontrará un cuadro en el que se encuentran cada uno de los ítems que conforman el instrumento. Por favor señale con una X la calificación que otorga a cada ítem en relación con el criterio a evaluar.

Agradecemos de antemano su colaboración y el tiempo dedicado al análisis de este instrumento.



No.	ITEM	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				CARACTERISTICA						OBSERVACIONES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Concentración	Capacidad de toma de decisiones	Bases racionales	Autoregulación.	Comunicación	Memoria	
1	Cuando realizo una actividad me es fácil concentrarme y finalizarla				X				X				X	X						El ítem procura medir de manera global la característica de concentración
2	Cuando trabajo, los sonidos externos son motivos de distracción		X						X		X			X						Los sonidos externos pueden generar distracción, pero sería mejor preguntar sobre los valores o personales porque focalizan la atención en recursos estratégicos
3	En el momento de tomar decisiones analizo las consecuencias de cada elección				X				X				X		X					La afirmación se encuentra acorde con la definición de la característica.
4	En situaciones de alta presión elijo con facilidad y rapidez la decisión a tomar				X				X				X		X					El ítem se encuentra bien diseñado
5	Disfruto la consulta de información y su análisis para la búsqueda de respuesta a una situación problema			X					X			X				X				No me queda claro el “disfruto”, es decir, sino disfruta el análisis de la información la respuesta a a la situación problema es incorrecta. Además, el disfrutar no se encuentra en la definición del constructo de acuerdo con Braidot, 2016 ( p. 451)

No.	ITEM	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				CARACTERISTICA						OBSERVACIONES	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Concentración	Capacidad de toma de decisiones	Bases racionales	Autoregulación.	Comunicación	Memoria		
6	El conocimiento y manejo de la información me es afín, lo realizo de manera ágil y fluida				X				X				X			X					El ítem está adecuadamente construido
7	puedo recordar con facilidad las actividades a desarrollar en mi entorno laboral en orden de prioridad				X				X				X							X	Está bien construido el ítem
8	Recuerdo información relevante para el ejercicio profesional				X				X				X							X	Está bien construido el ítem
9	Cuando estoy molesto, las actividades del día no fluyen de forma adecuada				X				X				X				X				El ítem está adecuadamente construido
10	En el desarrollo de mi trabajo diario cuento con una agenda de trabajo que me esfuerza por cumplir				X				X				X				X				El ítem está adecuadamente construido
11	Cuando trasmito información al equipo de trabajo, las actividades se desarrollan sin contratiempos			X					X				X					X			Lo importante en comunicación no es transmitir la información, sino que el mensaje llegue con total claridad a la audiencia a la cual va dirigida.
12	Soy un comunicador nato, se me facilita orientar a los demás.			X					X				X					X			La comunicación es interpersonal, es decir, de doble vía y no unidireccional que parte del emisor. Debe haber parafraseo y objetivo claro de la comunicación.

### CONCEPTO DE JUICIO DE EXPERTO

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación acorde el objetivo de la investigación y el criterio de valoración, le solicito que, con base en su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Para cada criterio considere la escala de 1 a 5, donde:

1. Muy Poco
2. Poco
3. Regular
4. Aceptable
5. Muy aceptable

CRITERIO VALIDEZ	DE	PUNTUACIÓN					ARGUMENTO	OBSERVACIONES Y / O SUGERENCIAS
		1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X			El contenido está bien definido y es relevante con los objetivos. Faltaría, creo yo, un adecuado muestreo para validarlo, pero esto se hará después.
Validez de criterio metodológico					X			Es necesario revisar otras validaciones sobre el neuromanagement y compararlas con la realizada en el estudio
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X			No hay definición del constructo de neuromanagement lo cual dificulta si la escala evalúa cada uno de sus componentes.
Presentación y formalidad del instrumento				x				Debería tener un formato de rejilla para mejorar la presentación
Total parcial					x			
Total		15						

**Puntuación** (marcar con una X):

De 4 a 11: No válido, reformular		De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 15: Válido, mejorar		De 18 a 20: Válido, aplicar	

**Información Profesional:**

Apellidos y nombres:	Ricardo Mora
Formación académica:	PhD estudiante
Área de experiencia profesional:	Psicología
Tiempo de experiencia profesional:	26 años
Cargo actual:	Docente investigador
Institución:	UNAD
Firma:	

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA JUECES**

La evaluación de este instrumento es de gran relevancia para lograr que sean válidos los resultados obtenidos de este análisis y sean utilizados eficientemente.

**Nombres y Apellidos del Juez Evaluador:** Germán Fernando Medina Ricaurte

**Formación Académica:** Magister en Administración de Organizaciones

**Cargo Actual:** Docente de Carrera en la UNAD

**Objetivo de la Investigación:** Determinar la influencia del Neuromanagement en el ejercicio profesional de los directivos de las MIPYMES del sector turístico del municipio de Ocaña Norte de Santander

**Descripción y características de la prueba:** La prueba está compuesta por 12 ítems distribuidos en 6 características que se describen a continuación:

1. **Concentración:** Hace referencia a la acción de retener una información por parte del cerebro (Braidot, 2008). También se define como “el aumento de la atención sobre un estímulo en un espacio de tiempo determinado” (Gallegos & Gorostegui, 1990).
2. **Capacidad de toma de decisiones:** Proceso en el que una persona debe elegir, ya sea, una opción o más y para esto, debe anticiparse pensando en la mejor alternativa que le proporcione una recompensa en caso de optar por la decisión correcta. (Braidot, 2016, p. 462)
3. **Bases racionales:** Es la capacidad de entender, asimilar y elaborar información para utilizarla en la resolución de problemas. Está ligada a otras capacidades como: percepción, capacidad de dar y retener información, atención y memoria. (Braidot, 2016, p. 451)
4. **Memoria:** Se refiere a la retención o almacenamiento del saber, con algún grado de disponibilidad. (Braidot, 2014)
5. **Autorregulación:** Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos allí se incluye el manejo del tiempo y el compromiso consigo mismo. (Gómez et al., 2000)
6. **Comunicación:** Es la habilidad de expresar las ideas, mediante mensajes claros y eficientes para fundamentar las relaciones interpersonales (Bonifaz, 2012, p. 21)



No.	ITEM	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				CARACTERISTICA					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Concentración	Capacidad de toma de decisiones	Bases racionales	Autoregulación	Comunicación	
3	En el momento de tomar decisiones analizo las consecuencias de cada elección				X				X						X				Ninguna
4	En situaciones de alta presión elijo con facilidad y rapidez la decisión a tomar				X				X						X				Ninguna
5	Disfruto la consulta de información y su análisis para la búsqueda de respuesta a una situación problema		X						X							X			No es clara la relación entre disfrutar y la consulta de información y su análisis.
6	El conocimiento y manejo de la información me es afín, lo realizo de manera ágil y fluida				X				X							X			Ninguna
7	puedo recordar con facilidad las actividades a desarrollar en mi entorno laboral en orden de prioridad				X				X									X	Ninguna
8	Recuerdo información relevante para el ejercicio profesional				X				X									X	Ninguna
9	Cuando estoy molesto, las actividades del día no fluyen de forma adecuada		X						X								X		La molestia puede ser física o mental ¿a cuál se refiere?
10	En el desarrollo de mi trabajo diario cuento con una agenda de trabajo que me esfuerzo por cumplir				X				X								X		Ninguna
11	Cuando trasmito información al equipo de trabajo, las actividades se desarrollan sin contratiempos				X				X								X		Ninguna
12	Soy un comunicador nato, se me facilita orientar a los demás.				X				X								X		Ninguna

### CONCEPTO DE JUICIO DE EXPERTO

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación acorde el objetivo de la investigación y el criterio de valoración, le solicito que, con base en su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Para cada criterio considere la escala de 1 a 5, donde:

1. Muy Poco
2. Poco
3. Regular
4. Aceptable
5. Muy aceptable

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					ARGUMENTO	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					5		
Validez de criterio metodológico					5		
Validez de intención y objetividad de medición y observación				4			
Presentación y formalidad del instrumento					5		
Total parcial				4	15		
Total				19			

**Puntuación** (marcar con una X):

De 4 a 11: No válido, reformular		De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 15: Válido, mejorar		De 18 a 20: Válido, aplicar	X

**Información Profesional:**

Apellidos y nombres:	Germán Fernando Medina Ricaurte
Formación académica:	Magister en Administración de Organizaciones
Área de experiencia profesional:	Gestión Pública y Docencia
Tiempo de experiencia profesional:	30 años
Cargo actual:	Docente
Institución:	Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
Firma:	