



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT
QUE FORTALEZCAN HABILIDADES DE LIDERAZGO,
POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE
LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**

AUTORA:
Lucuara Castillo, Erika Valentina
C.I: V- 15.582.258

Línea de Investigación:Poder y Liderazgo

Campus Bárbula, Junio 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT
QUE FORTALEZCAN HABILIDADES DE LIDERAZGO,
POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE
LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**

AUTORA:
Lucuara Castillo, Erika Valentina
C.I: V- 15.582.258

Línea de Investigación:Poder y Liderazgo

Campus Bárbula, Junio 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT
QUE FORTALEZCAN HABILIDADES DE LIDERAZGO,
POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE
LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**

Autora: Lic. Lucuara Castillo, Erika Valentina

Tutor: Magister Demian Uzcategui

Línea de Investigación: Poder y Liderazgo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT QUE
FORTALEZCAN HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO EL
CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención: Gerencia

Autora: Lic. Lucuara Castillo, Erika Valentina

Tutor: Magister Demian Uzcategui



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Magister Demian Uzcategui, titular de la Cédula de Identidad N° 11.992.514, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia, titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT QUE FORTALEZCAN HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**, presentado por la ciudadana Erika Valentina Lucuara Castillo, titular de la Cédula de Identidad N° 15.582.258, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 25 días del mes de Febrero del año dos mil dieciséis.

Firma:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT QUE FORTALEZCAN HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**, presentado por la ciudadana Erika Valentina Lucuara Castillo, titular de la Cédula de Identidad N° 15.582.258 y elaborado bajo la dirección del Tutor Magister Demian Uzcategui, titular de la Cédula de Identidad N° 11.992.514, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia.

Considerados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Apellido	Nombre	C.I.	Firma
Marrofo	Blanca	12107942	<i>Blanca Marrofo</i>
ACEVEDO J.	Samuel I.	4081893	<i>Samuel Acevedo</i>
Del Canto	Eno	16245832	<i>Eno Del Canto</i>

Barbula, Mayo 2016

DEDICATORIA

A mi Mami, Mercedes Castillo, por su apoyo incondicional, por ser siempre faro de motivación para seguir mis sueños y superarme a cada momento, por estar a mi lado en las adversidades y en cada reto que la vida me ha puesto en el camino.

A mi Soulmate, Yessika Lucuara, mi hermana, mi amiga, mi compañera y mi otra mitad, por ser siempre mi guía, mi apoyo y mi inspiración.

A mi Dulce Amor, mi Padre, Yecid Lucuara quien siempre está presente en mi mente y en mi corazón y sigue amándome y protegiéndome desde el cielo.

A mi Bebe, mi más hermoso regalo y bendición divina. A quien dedico todo lo que soy y seré en esta vida.

A mi Nonita, Mercedes Navarro, mi modelo de mujer hermosa, luchadora y amorosa, quien siempre ha estado a mi lado para apoyarme y acompañarme.

A mi Tia Elvira y mis primos Jose Leo y José Fran, por su amor incondicional y su apoyo a donde quiera que vaya.

A mi Nena, Fannylse Cruz, por ser una hermana más para mí, por hacerme reír y por hacerme sentir acompañada aunque me encuentre a cientos de kilómetros de distancia.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por sobre todas las cosas, por darme la oportunidad de culminar una etapa más en el camino y por llenar mi vida de bendiciones a cada instante.

A **La Universidad de Carabobo**, nuestra máxima casa de estudios.

Al **Prof. Demian Uzcategui**, por haberme apoyado desde el principio en atender mis inquietudes y guiarme por el interesante mundo del Neuromanagement.

A la **Prof. Nataly Petit**, por su apoyo y colaboración a lo largo de todo el reto que ha representado concretar este trabajo de grado. Aun a pesar de las distancias.

A **Victoria Quevedo**, amiga sin cuyo apoyo no hubiese sido posible concretar esta última etapa de la maestría.

A **Pierre Zeitoune**, mi jefe y mi amigo, por estar a mi lado al transitar este reto académico y cada momento que la vida nos ha regalado para compartir.

A **todo el Equipo de Ferretti, C.A.** por sus contribuciones para la realización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
INDICE GENERAL	ix
INDICE DE FIGURAS	xi
INDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE GRAFICOS	xvi
RESUMEN	xx
INTRODUCCION	22
 SECCIÓN I	
EL PROBLEMA	24
 Planteamiento del Problema	24
Formulación del Problema	31
Objetivos de la Investigación	31
Justificación de la Investigación	32
 SECCCIÓN II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	34
 Antecedentes de la investigación	34
Bases Teóricas	41
Bases Legales	71
Definición de Términos Básicos	75
 SECCCIÓN III	
MARCO METODOLÓGICO	77
 Naturaleza de la investigación	77
Población y muestra	80
Técnicas e instrumento de recolección de datos	81
Confiabilidad y Validez	82
Estrategia metodológica	83
Operacionalización de las Variables	85
 SECCCIÓN IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS	86

CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	137
LISTA DE REFERENCIAS	138
ANEXOS	143
Anexo A	144
Anexo B	149
Anexo C	151
Anexo D	153
Anexo E	155

INDICE DE FIGURAS

	Pág
1.- Funciones de los Hemisferios Cerebrales	54
2.- Vista Interior y Exterior del Cerebro	56
3.- Tablero de Comando Estratégico	57
4.- Esquema sobre la inteligencia	59
5.- El Marco de las Competencias	60
6.- El Coeficiente Intelectual Frente a la Inteligencia Emocional	61
7.- Conexiones Sinápticas	64
8.- Relación entre Conocimiento y Aprendizaje	65
9.- CortexPrefrontal	67
10.- El Cerebro Emocional	68

INDICE DE TABLAS

	Pág
1.- Estilos de Liderazgo_____	48
2.- Operacionalización de las Variables_____	85
3.- Desde su autopercepción, considera que hay cualidades que puede mejorar en materia de liderazgo_____	87
4.- El desarrollo de sus funciones requiere constantemente tomar decisiones_____	88
5.- En el marco de las diversas responsabilidades que posee su cargo, la planificación es un elemento clave_____	90
6.- La flexibilidad constituye un requerimiento fundamental para su buen desempeño como gerente dentro de la organización_____	91
7.- Considera que su concentración durante el desarrollo de sus labores es la mejor_____	92
8.- Considera que su memoria está en consonancia con lo exigido para realizar su trabajo de manera óptima_____	93
9.- Sus emociones tienen impacto en su desempeño laboral_____	95
10.- En el ejercicio de sus funciones es capaz de reconocer sus fortalezas_____	96

11.- Identificar sus limitaciones es necesario para desarrollar su labor	97
12.- Cuando es empático genera mejores resultados con su equipo	98
13.- Como líder requiere mantenerse enfocado en los objetivos del equipo_____	99
14.- Considera que tiene una visión integral de las necesidades de la organización_____	101
15.- Ejerce mejor liderazgo con el equipo cuando se maneja con emociones positivas_____	102
16.- El desarrollo de funciones en su posición exige constantemente gestionar el cambio_____	103
17.- Manejo de conflictos es una cualidad que requiere como líder dentro de esta organización_____	105
18.- En el último año ha adquirido nuevos conocimientos para mejorar su función gerencial_____	106
19.- Comprende en qué consiste el cerebro ejecutivo en el organismo del ser humano_____	107
20.- Reconoce el alcance de la neuroplasticidad del cerebro _____	109
21.- Considera que el aprendizaje puede ser útil para mejorar su gestión gerencial_____	110

- 22.- Requiere inteligencia emocional para el desarrollo de sus funciones 111
- 23.- Las habilidades conversacionales son necesarias en la ejecución de su rol como líder_____ 112
- 24.- En el desarrollo de sus funciones requiere diseñar planes de acción 113
- 25.- Considera que sus resultados dependen de la ejecución de lo planificado_____ 115
- 26.- La revisión que usted hace de sus resultados exige reflexionar_____ 116
- 27.- Como líder necesita monitorear los procesos para que se concreten los resultados_____ 117
- 28.- La organización tiene estrategias establecidas para mejorar su gestión como líder_____ 118
- 29.- La empresa atiende sus requerimientos en materia de formación para mejorar el liderazgo_____ 119
- 30.- Existen objetivos claramente definidos en cuanto a lo que la organización espera de usted como líder_____ 121
- 31.- Los logros obtenidos por la empresa son comunicados a todos los niveles_____ 122
- 32.- Todos los miembros del equipo participan activamente en el logro de los objetivos_____ 123
- 33.- El compromiso con las metas es un factor común en todos los niveles_____ 124

- 34.- El trabajo en equipo es necesario para el logro de los objetivos organizacionales_____ 126
- 35.- Consistentemente su gestión gerencial tiene un impacto positivo en los resultados meta de la empresa_____ 127
- 36.- Está en conocimiento de los objetivos planteados por la empresa para mejorar su rol como líder_____ 128
- 37.- Le gustaría tener una meta relacionada a potenciar sus habilidades de liderazgo_____ 129

INDICE DE GRAFICOS

Pág

- 1.- Desde su autopercepción, considera que hay cualidades que puede mejorar en materia de liderazgo_____ 87
- 2.- El desarrollo de sus funciones requiere constantemente tomar decisiones_____ 89
- 3.- En el marco de las diversas responsabilidades que posee su cargo, la planificación es un elemento clave_____ 90
- 4.- La flexibilidad constituye un requerimiento fundamental para su buen desempeño como gerente dentro de la organización_____ 91
- 5.- Considera que su concentración durante el desarrollo de sus labores es la mejor_____ 93
- 6.- Considera que su memoria está en consonancia con lo exigido para realizar su trabajo de manera óptima_____ 94
- 7.- Sus emociones tienen impacto en su desempeño laboral_____ 95
- 8.- En el ejercicio de sus funciones es capaz de reconocer sus fortalezas_____ 96
- 9.- Identificar sus limitaciones es necesario para desarrollar su labor_____ 97
- 10.- Cuando es empático genera mejores resultados con su equipo_____ 98

11.- Como líder requiere mantenerse enfocado en los objetivos del equipo_____	100
12.- Considera que tiene una visión integral de las necesidades de la organización_____	101
13.- Ejerce mejor liderazgo con el equipo cuando se maneja con emociones positivas_____	102
14.- El desarrollo de funciones en su posición exige constantemente gestionar el cambio_____	104
15.- Manejo de conflictos es una cualidad que requiere como líder dentro de esta organización_____	105
16.- En el último año ha adquirido nuevos conocimientos para mejorar su función gerencial_____	106
17.- Comprende en qué consiste el cerebro ejecutivo en el organismo del ser humano_____	108
18.- Reconoce el alcance de la neuroplasticidad del cerebro_____	109
19.- Considera que el aprendizaje puede ser útil para mejorar su gestión gerencial_____	110
20.- Requiere inteligencia emocional para el desarrollo de sus funciones_____	111

21.- Las habilidades conversacionales son necesarias en la ejecución de su rol como líder_____	113
22.- En el desarrollo de sus funciones requiere diseñar planes de acción	114
23.- Considera que sus resultados dependen de la ejecución de lo planificado_____	115
24.- La revisión que usted hace de sus resultados exige reflexionar ____	116
25.- Como líder necesita monitorear los procesos para que se concreten los resultados_____	118
26.- La organización tiene estrategias establecidas para mejorar su gestión como líder_____	119
27.- La empresa atiende sus requerimientos en materia de formación para mejorar el liderazgo_____	120
28.- Existen objetivos claramente definidos en cuanto a lo que la organización espera de usted como líder_____	121
29.- Los logros obtenidos por la empresa son comunicados a todos los niveles_____	122
30.- Todos los miembros del equipo participan activamente en el logro de los objetivos_____	123
31.- El compromiso con las metas es un factor común en todos los niveles_____	125

- 32.- El trabajo en equipo es necesario para el logro de los objetivos organizacionales_____ 126
- 33.- Consistentemente su gestión gerencial tiene un impacto positivo en los resultados meta de la empresa _____ 127
- 34.- Está en conocimiento de los objetivos planteados por la empresa para mejorar su rol como líder_____ 129
- 35.- Le gustaría tener una meta relacionada a potenciar sus habilidades de liderazgo_____ 130



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT QUE
FORTALEZCAN HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO
EL CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**

Autora:
Lic. Erika Valentina Lucuara Castillo
Tutor: Magister Demian Uzcategui
Fecha: 02-2016

RESUMEN

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

Palabras Claves: neuromanagement, liderazgo, cerebro ejecutivo y estrategias gerenciales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**NEUROMANAGEMENTBASED
STRATEGIESTOSTRENGTHENLEADERSHIP SKILLS, POWERINGTHE
EXECUTIVEBRAIN
MANAGERSFERRETTI, C.A.**

Authora:
Lic. Erika Valentina Lucuara Castillo
Tutor: Magister Demian Uzcategui
Date: 02-2016

SUMMARY

This research is conducted with the main objective to analyze neuromanagement based strategies to strengthen leadership skills, enhancing brain executive managers Ferretti, CA, a full conceptual description was made, the key elements of leadership were identified, he was asked about the fundamentals of neuromanagement and finally elements were evaluated based on the strategies to be implemented based on neuromanagement. The study was part of a methodology for quantitative nature, field, documentary and descriptive level. The study population was 9 managers, resulting in a census sample involving 100 percent of the population. They answered a questionnaire of 35 statements with possible answers on a Likert scale, validated by three experts and its reliability was tested through Cronbach's alpha coefficient, resulting in 0.84. The results were pooled and analyzed in tables or frequency tables and percentages, then taken to bar graphs. He then proceeded to generate conclusions and recommendations. In general it can be concluded that the management team is willing and interested in applying new strategies to strengthen its leadership, and this that can be implemented from neuromanagement add value to a compromised team.

Keywords: neuromanagement, Leadership, Executive Brain y Management Strategies.

INTRODUCCION

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.

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 empresa, 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.

De estas premisas surge el neuromanagement, que no es más que la aplicación de neurociencias a la gestión organizacional. Es la disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la dirección y gestión de las organizaciones a través de la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias. Es un concepto que ha surgido desde hace pocos años, y se espera que esta investigación contribuya con la difusión de un concepto novedoso y útil para las organizaciones con un basamento científico.

Adicionalmente este estudio genera un vínculo entre lo novedoso y las teorías tradicionales en las que se fundamenta el liderazgo, o incluso temas como la inteligencia emocional que han sido estudiado y expuestos durante

años, todo esto con el fin y el objetivo de proporcionar algunas estrategias basadas en neuromanagement que fortalezcan el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A. La investigación se estructura en cuatro capítulos de acuerdo a lo señalado a continuación:

Capítulo I: Contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación, generales y específicos, así como la justificación.

Capítulo II: Está integrado por el marco teórico, que contiene los antecedentes de la investigación, luego las bases teóricas donde se precisan las teorías, datos e informaciones que sirven de base para el desarrollo de la investigación y en consecuencia permiten la revisión de los conocimientos relacionados. A continuación las bases legales y cierra con una definición de términos básicos.

Capítulo III: Refleja la metodología de la investigación, el tipo, modalidad y diseño del estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de la validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV: Se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario, que permitieron el desarrollo de la investigación.

Y Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones una vez desarrollada toda la investigación, que contienen las reflexiones alcanzadas en el estudio realizado. Sin dejar a un lado la lista de referencias que fueron pertinentes consultar para la realización de la misma y los anexos complementarios.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La práctica gerencial post-moderna, se ha caracterizado por una búsqueda incesante de nuevos conocimientos, de potenciar las capacidades de los líderes, que hoy en día encaran nuevos y demandantes retos. Así expresa Pittaluga (2013:74) “Frente a un entorno altamente turbulento, en el que reina la incertidumbre y abunda la adversidad, es imperativo que el líder-gerente desarrolle su mentalidad como estrategia. También que fortalezca su habilidad para navegar en la pirámide cognitiva situacionalmente”. El abordar desde la intelectualidad y la ciencia, estas inquietudes, ha representado un desafío con la llegada del tercer milenio.

La nueva era del trabajo y de la actividad humana implica, por un lado, la aplicación del conocimiento como nueva fuente de creación de valor y, por el otro, el cambio de la persona humana por el desarrollo del saber cómo concepto de cambio de la persona misma. En relación a esto señala Drucker, citado por Haas E., (2007:163): “Hoy la corporación necesita más al trabajador del conocimiento que ellos a la corporación”. Resaltando así la relevancia del ser dentro de las organizaciones.

Asimismo, tanto los líderes como los seguidores son seres humanos, con condiciones biológicas en cuanto a su funcionamiento, exploradas anteriormente por distintas disciplinas de la ciencia, en las que han estado incluidos estudios del comportamiento y la emoción, logrando establecer nexos entre la ciencia y la gerencia de las organizaciones.

Históricamente el liderazgo ha estado relacionado con el poder, especialmente con el que involucra a los demás para comprometerles en el logro de los objetivos, y ya no se habla exclusivamente de influencia, sino también de la estrategia, los valores y la capacidad de establecer redes emocionales que consoliden al líder en su rol.

Si antes el conocimiento sólo se aplicaba al hacer, hoy se aplica también al ser. Esto significa que el valor de una persona se verifica en ella misma porque, finalmente, lo que sabrá hacer dependerá de cuánto desarrolla su ser. La prioridad no estará en la acumulación de información o de técnicas particulares, sino en el desarrollo de la persona como factor principal y generador de evolución, y ya no solo como receptor de información exclusivamente. Ya no existe tanta especialización en estructuras, sistemas y modelos: se trata de que es posible que los líderes en la actualidad requieran desarrollar la capacidad relacional más que la capacidad estructurada.

A finales de la primera década del siglo XXI emerge el concepto de Neuromanagement como una forma de establecer puentes de conexión entre la neurociencia y la gestión empresarial como un sistema dinámico en el que el cerebro se hace protagonista de la creación de condiciones para un mejor desempeño organizacional. La aplicación de las neurociencias cognitivas a la dirección de organizaciones permite conectar con nuevos campos de conocimiento desconocidos hasta hace muy poco tiempo.

Según Braidot (2011:29) “El Neuromanagement es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones”. Entendiendo que este concepto tiene su origen en la Neurociencia, es hacia el año 2005 cuando comienza a posicionarse como

un tema que despierta el interés de los estudiosos e investigadores, especialmente por su perfil innovador y su visible aplicación práctica en el mundo de los negocios.

En Latinoamérica, existen numerosas organizaciones que se han dedicado al estudio y difusión de los principios de Neuromanagement. Esto en la búsqueda de proporcionar nuevos caminos a los líderes para optimizar su desempeño. En especial Argentina, de donde surge uno de los principales divulgadores de habla hispana de este concepto: Néstor Braidot. También se han establecido conexiones entre este tema y la Inteligencia Emocional, teoría de quién fuese divulgador Daniel Goleman, psicólogo norteamericano.

También se ha comenzado a desarrollarlo como material de estudios formales universitarios, como es el caso de la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad de Salamanca en España, desde ya existe el interés de seguir avanzando en la investigación en este campo, debido a que constituye un tema innovador y especialmente atractivo desde el enfoque académico para los estudios avanzados en el campo del liderazgo. Es numerosa la oferta en programas de formación relacionados al tema, aun y cuando el desarrollo del Neuromanagement está en sus comienzos.

Esta disciplina se presenta como una nueva posibilidad para los líderes que durante años han explorado nuevos modelos de gestión organizacional, y ante esto descubren que las nuevas competencias podrían encontrarse dentro de sí mismos, y no afuera.

La neurociencia ha estudiado el funcionamiento del cerebro desde su estructura anatómica, como parte de los resultados de esos estudios se ha desprendido que es en los lóbulos frontales donde se realizan funciones

cerebrales más integradas, entre ellas se encuentran tres dominios funcionales básicos: cognoscitivo, conductual y emocional. Este conjunto de áreas conforman es lo que se conoce como: el cerebro ejecutivo, haciendo referencia a funciones indispensables en una persona que ejerza posiciones de liderazgo.

Se ha planteado que el concepto de cerebro ejecutivo es un constructo, es decir, un conjunto de ideas que han permitido elaborar una hipótesis, con la capacidad de describir y evaluar, sistemáticamente, una serie de conductas humanas.

Ante la particular situación histórica que vive Venezuela, las exigencias en cuanto a estrategia, control emocional y creatividad, ante un entorno adverso para el desarrollo y crecimiento de la empresa privada, exige a los que ocupan posiciones de poder, el diseño de condiciones que propicien el mejor desempeño organizacional.

El país ante una reconocida crisis económica, política y social, surge como un reto vivo para la conducción de las organizaciones. Los Índices económicos generales impactan psicológicamente sobre las personas y por tanto, a su vez, sobre los equipos de trabajo. Las leyes laborales vigentes y la multiplicidad de factores a tomar en cuenta para gerenciar, hacen necesario que los líderes estén enfocados en gestionar soluciones a un nivel superior.

Es particularmente necesario en un escenario como el que vive actualmente el país, que los líderes venezolanos, exploren nuevos horizontes, desarrollen una profunda y sólida capacidad de adaptarse a los cambios, desarrollar competencias que les permitan influir sobre sus equipos

y propiciar entornos laborales positivos, donde la claridad de pensamiento y la visión estratégica generen condiciones para tomar decisiones más acertadas y por tanto la obtención de mejores resultados.

Es allí donde el Neuromanagement se presenta como una opción novedosa y alternativa que ofrece a los líderes, la capacidad de gestionar y optimizar el funcionamiento de sus cerebros. La inclusión de la neurociencia en el estudio de las organizaciones ha abierto posibilidades para desarrollar y maximizar el liderazgo potencial en los gerentes.

En un contexto país donde la incertidumbre y la improvisación juegan un papel fundamental en el día a día, quizás el seguir antiguos parámetros, guías o modelos gerenciales no representa, una única opción factible de la que puedan obtenerse soluciones flexibles y eficientes, de acuerdo a como la situación exige.

Especialmente en el estado Carabobo, donde se concentra un potencial industrial relevante para el país, y donde en los últimos años han nacido numerosas empresas como iniciativa del emprendimiento de algunos, se desconoce si se han accedido a formación académica o actualizaciones en capacitación, que les proporcionen competencias de liderazgo para sobrellevar exitosamente el complejo escenario actual.

En el marco de las observaciones anteriores, puede deducirse que los gerentes de hoy podrían no contar con suficientes herramientas técnicas que resulten 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, ya que son tantos los elementos externos a considerar, que deben maximizar la capacidad de análisis y

potenciar la toma de decisiones acertadas, éstas habilidades necesarias y requeridas en toda persona que ejerza una posición con liderazgo.

Ya es ampliamente conocido el impacto de un líder sobre su equipo o sobre sus seguidores. Es responsabilidad de él y consecuencia de su liderazgo, los resultados obtenidos. El Gerente representa el elemento dinámico y vivificante de todo negocio, indistintamente del sector industrial al que pertenezca o si el enfoque del negocio se trata de productos o servicios. Inclusive más allá del entorno en el que desarrolle su labor.

Es por ello, que resulta necesario valorar las nuevas tendencias gerenciales, e identificar claramente cuál es la utilidad práctica que proponen, en cuanto al Neuromanagement se refiere, aquello que distingue al ser humano es su pensamiento, su capacidad de reflexionar... de aprender. El potenciar las capacidades del cerebro para utilizarlas en favor propio, de otros y por tanto de la organización, se perfila como un reto atractivo.

La aplicación de estudios científicos en cuanto al funcionamiento del cerebro, permite acceder a nuevos campos de conocimiento, no solo en el contexto intelectual, sino también en el emocional, para liderar mejor equipos de trabajo, tomar decisiones con mayor certeza y establecer mejores relaciones con todos los niveles dentro y fuera de la organización.

En Ferretti, C.A., empresa comercializadora y distribuidora de productos del sector ferretero al mayor, ubicada en Valencia, estado Carabobo, se ha podido observar la necesidad de gestionar nuevas alternativas para fortalecer el liderazgo en los gerentes. Como parte de los resultados de la última evaluación de desempeño, pudo observarse que hay oportunidades de mejora al respecto. Se vieron afectados varios aspectos,

entre ellos: debilidad en la comunicación entre los distintos niveles del personal, fallas en el manejo de los conflictos y desacuerdos, ambiente de tensión en el colectivo, y se pudo observar que existen rasgos de incertidumbre y frustración en el equipo.

De este escenario, nace la necesidad de potenciar las competencias de liderazgo de los gerentes, en este punto se encuentran en la necesidad de desarrollar su gestión de manera más eficiente, conectándose con el resto del personal, logrando así mejorar los indicadores que miden la evaluación de desempeño y por tanto los resultados integrales de la empresa.

Considerando el mercado en el que se desarrolla esta empresa, se hace necesario tomar las decisiones y asumir las medidas más convenientes, de forma que les garantice la subsistencia en el mercado ferretero local. Con la eliminación de CADIVI como ente regulador del control de cambio, la creación del Cencoex y la entrada en vigencia de la Ley de Costos y Precios Justos, son numerosos los retos, que demandan el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo.

Para Ferretti, C.A. empresa objeto de estudio de esta investigación, el no darle paso a las nuevas tendencias que la ciencia propone a través del neuromanagement, puede traer como consecuencia, el estancamiento de la gestión gerencial, y por tanto su fracaso, arrastrando consigo a la organización y frenando de este modo su evolución, ya que la misma debe encontrar nuevos mecanismos para enfrentarse a la dinámica país y a las realidades que exige la actualidad.

Formulación del problema

Tomando como fundamento los elementos anteriormente esbozados, el problema de investigación quedó enunciado de la manera siguiente:

¿Cuáles serían las estrategias basadas en neuromanagement, que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar estrategias basadas en el neuromanagement que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A.

Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la situación actual del liderazgo de los gerentes de Ferretti, C.A. en base al concepto de cerebro ejecutivo.

2.- Describir los factores clave del neuromanagement para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A.

3.- Determinar las estrategias a implementar para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A. que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, basadas en el neuromanagement.

Justificación de la Investigación

Dado que es un tema poco explorado y que las propuestas comienzan a surgir, el darle valor a través de la investigación a los temas de vanguardia, desde el punto de vista académico, la Universidad de Carabobo, como la importante casa de estudios que representa, puede proporcionar un punto importante de referencia para las generaciones por venir, y especialmente de aquellos que en este momento pueden beneficiarse de los resultados de la investigación, así como también de aquellos que en el futuro quieran tener referencia sobre estos inicios, así como contribuir a la creación de nuevos constructos teóricos.

Desde el punto de vista epistemológico, enmarcado en la línea de investigación: Poder y Liderazgo, este estudio contribuye a la creación de nuevas teorías, en virtud de investigar sobre la aplicación del Neuromanagement como disciplina para fortalecer el liderazgo potenciando el cerebro ejecutivo en los gerentes de Ferretti, C.A., y así contribuir a alimentar la línea de investigación, por lo que resulta importante establecer al final si los aportes que esta nueva tendencia proporciona soluciones a este grupo de estudio.

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

Este estudio, al darle paso a la investigación sobre este tema, abre nuevas posibilidades en el descubrimiento y validación de la teoría asociada

al neuromanagement, logrando de este modo incorporar nuevos y mejores modelos de gestión a las organizaciones, más exitosos y con un sustento científico que da un giro inesperado a la gestión gerencial.

La llegada de la tecnología ha transformado la forma de vida y convivencia de los seres humanos. Es importante desarrollar estudios como el planteado en esta investigación a fin de determinar la utilidad práctica de conceptos nuevos como el neuromanagement, y de este modo fortalecer los nexos entre la ciencia y la cotidianidad de las personas, especialmente en el desempeño de funciones gerenciales y de liderazgo.

Para Ferretti, C.A. representa un abanico de 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. Del mismo modo hay un enfoque social que justifica la investigación, ya que las personas que laboran en una empresa y tienen mejor desempeño, como consecuencia impactan de manera positiva al entorno y a la sociedad en general. En los hogares y en los distintos espacios donde se desarrollen en sociedad.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario recurrir a referencias documentales ya realizadas, al contexto previo a partir de los antecedentes en relación a lo estudiado. A propósito de esto Tamayo y Tamayo (2003:146) señala: “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. En base a esto, a continuación se presentan las referencias obtenidas de algunas investigaciones desarrolladas realizadas dentro y fuera del país que pueden hacer marco al estudio por realizar:

Lozado, Luisa (2013). Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación Mención Gestión Educativa. Universidad Politécnica Salesiana, Riobamba, Ecuador. El Objetivo de este trabajo de grado fue determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. El análisis del problema requirió una investigación de campo en la que predomina el método de inferencia inductiva. Para desarrollar dicha investigación se realizó una matriz de relación diagnostica, la cual permitió identificar las variables con sus indicadores, así como también las fuentes y los instrumentos a utilizarse en el diagnostico los datos e información fueron recogidos de manera cualitativa, mediante la entrevista semi-estructurada, El enfoque de investigación es mixto, es decir cuantitativo–cualitativo. En las conclusiones se evidenció que

el clima institucional es óptimo en la medida en que se ejerza un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo y, se vuelve débil ante la poca participación de los involucrados.

Esta investigación representa una referencia para el presente trabajo, inicialmente en relación al estudio del liderazgo como concepto, el considerar que la investigación se ha hecho recientemente habla de un tema que se mantiene bajo el objetivo e interés de la comunidad científica. Adicionalmente por enfocarse en el liderazgo positivo, especialmente al destacar el impacto e importancia del mismo en el entorno y por tanto en los resultados, el determinar el estilo de liderazgo que favorece a los intereses de la organización se vuelve un punto de referencia para lo que se desea lograr con el presente estudio.

Annicchiarico, I., Gutiérrez, G. & Pérez-Acosta, A. (2013). Neurociencias del comportamiento en revistas latinoamericanas de psicología. Publicación realizada en Bogotá de la revista: Avances en Psicología Latinoamericana de la Universidad Nacional de Colombia. Este trabajo buscó documentar el desarrollo de las neurociencias del comportamiento en la psicología latinoamericana. Para ello se aplicó una estrategia implica la documentación de criterios, temas de desarrollo y análisis de las características de éstos en la región. Para ello se seleccionaron cuatro revistas generales de psicología que han sido de gran relevancia en el desarrollo de la disciplina en Latinoamérica. De cada una de ellas se seleccionaron aquellos artículos que, de acuerdo con el criterio de los autores, abordaran de forma directa o indirecta la relación entre sistema nervioso y comportamiento. Las conclusiones fueron que las neurociencias del comportamiento en Latinoamérica han merecido interés por parte de la revistas de psicología. Esto se puede advertir en la cantidad y variedad de

publicaciones reseñadas en este estudio. La investigación publicada ha ido variando de acuerdo con referentes globales, y el interés por generar conocimiento empírico en este campo es creciente. La percepción de los autores es que las neurociencias son en este momento un área de estudios con solidez creciente en América Latina. Lo resaltante de esta investigación es el rol de la neurociencia aplicada como objetivo de estudio, ya que al detallar la investigación se enfoca en distintos ámbitos de aplicación, permitiendo determinar que son múltiples los campos y las interpretaciones que en la actualidad está brindado el estudio neurocientífico a variadas disciplinas. Así mismo al ser las revistas publicaciones abiertas, permite inferir que está implícito el interés de los lectores al ser un tema que ocupa cada vez más el centimetro de estas impresiones. Esto le proporciona un matiz de vigencia y vanguardia al tema aquí desarrollado.

Noguera, Leobaldo (2012). Estrategias gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo. Trabajo de grado para optar al título Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela. Esta investigación se desarrolló a partir de la necesidad de que la gerencia de la Dirección de Desarrollo Estudiantil se volviera más participativa y se orientara a trabajar en función de la búsqueda de un desempeño laboral novedoso que lograra el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores y de ese modo atender las necesidades del entorno. El Objetivo general era: Proponer un programa de estrategias gerenciales basado en la inteligencia emocional para el desempeño del personal en la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

Se realizó un estudio desde la perspectiva metodológica cuantitativa con un diseño no experimental de campo de carácter descriptivo en su fase diagnóstica, utilizando la observación y la encuesta estructurada como técnicas principales de recolección de datos, el tipo de estudio de modalidad proyecto factible. La muestra, ésta estuvo integrada por diez (10) Coordinadores que laboran en la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo. Los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron a través de la estadística descriptiva. Las conclusiones señalan que ratificaron la necesidad de fortalecer la gestión administrativa a través de estrategias gerenciales que permitió rescatar e impulsar la Dirección. A partir de allí se realizó el diseño de un programa de Estrategias Gerenciales basado en la Inteligencia emocional para el Desempeño del Personal, que incluyó el diseño de estrategias concibiéndose como un aporte importante destinado a generar mejoras organizacionales.

Esta investigación aporta referencias en distintos ámbitos, iniciando con la importancia de definir estrategias desde un enfoque novedoso para abordar la situación problema, así como también la inclusión de la inteligencia emocional como un concepto que nace del análisis del cerebro y las emociones, como lo señala Goleman (2013) cuando indica que la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad se encuentran en la zona prefrontal del cerebro y es allí donde puede producirse el flujo para funcionar con máxima eficiencia cognitiva y de ese modo el individuo obtiene los mejores resultados. Es decir que otras teorías ya se han adentrado en el estudio del funcionamiento del cerebro y su impacto en funciones cognitivas que afecten o intervengan en la ejecución de la función gerencial y en roles de liderazgo, por tanto de los resultados y desempeño de un equipo.

Guerra, Hermes (2011), en su trabajo de investigación: La programación neurolingüística como herramienta estratégica en la gestión del gerente. Un enfoque de la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente. Trabajo de Grado para optar al título Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela. El objeto de esta investigación fue analizar la influencia que tiene la Programación Neurolingüística, como herramienta estratégica de cambio en la gestión del gerente, enfocada ésta en la capacidad de liderazgo. De la misma forma se señalaron los factores y elementos que influyen en el desarrollo de ésta, al igual que el análisis de las distintas variables que inciden en la capacidad de liderazgo de los gerentes y las técnicas de la programación neurolingüísticas apropiadas para el desarrollo de las competencias asociadas a dicha capacidad de liderazgo.

La investigación fue de carácter descriptivo, documental y de campo. La población fue de 41 gerentes de los cuales se tomó una muestra de 23 gerentes para el estudio correspondiente. Se aplicó una encuesta conformada por 18 preguntas cerradas con cuatro (4) alternativas cada una. Según los resultados del estudio se pudo concluir que la Programación Neurolingüística representa una herramienta estratégica de cambio para desarrollar competencias efectivas en la capacidad de liderazgo del gerente en su desempeño personal y profesional. En esta investigación destaca en relación al presente trabajo de grado, para resaltar que el liderazgo ha sido un tema explorado recientemente en la búsqueda de generar información que incida en la mejora de desempeño, y desarrollo de las competencias vinculadas al líder. También se relaciona en cuanto al estudio del liderazgo influenciado por nuevas prácticas y tendencias, como lo es la Programación Neurolingüística (PNL), de hecho de acuerdo a lo señalado en el mencionado trabajo, la teoría PNL deviene en el ser humano como resultado de

complejos procesamiento neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Esto deja en evidencia una vez que desde distintas perspectivas, ha habido incursión de la neurociencia en ámbitos organizacionales y a partir de los resultados se demuestra su impacto positivo sobre el desarrollo de las habilidades del líder, es por ello que el neuromanagement como disciplina representa una nueva puerta al conocimiento organizacional y busca impactar positivamente el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

González, Laura (2011). Estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento en una pequeña empresa metalmecánica, a través de la cultura organizacional y el liderazgo. Trabajo de Grado para optar al título de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional de México, México D.F.. México. Este estudio plantea una serie de estrategias, a partir del análisis de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en una pequeña empresa metalmecánica. El estudio se realizó metodológicamente mediante entrevistas y cuestionarios de elaboración propia, tomando como parámetro el modelo FRL (Full-Range Leadership Theory) de Bass y Avolio (1997) y el modelo de los siete niveles de conciencia organizacional de Richard Barrett (1998, 2006), así como la observación y el estudio de fuentes documentales. Las conclusiones señalan que el estilo de liderazgo debería reforzar la cultura de la organización en un sentido positivo, al ser los líderes y su estilo contrarios a la cultura, se encontrarán con amplia resistencia para la implantación de cambios. El modelo utilizado para el análisis de la cultura organizacional, de igual modo plantea a los líderes transformacionales como los ideales para alcanzar los niveles más altos de conciencia organizacional. Este estudio aporta a la presente investigación la importancia de abordar el liderazgo y la función de los líderes como un elemento prioritario en las organizaciones, ya

que representan un aspecto fundamental en la evolución y cumplimiento de los objetivos en las mismas, así como destacar la importancia de desarrollar líderes transformacionales, de vanguardia, que puedan ejercer sus labores bajo el cumplimiento de las expectativas de crecimiento y desarrollo planteadas por la organización.

Morales, Ramona (2009), El estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto, estado Lara. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Mención Empresarial, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, estado Lara. La investigación buscó determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la productividad en las empresas y sector estudiadas. El estudio fue de carácter descriptivo con diseño de campo y se basó en una población de cuarenta y ocho (48) empresas, utilizando una muestra intencional de nueve (9). Se concluyó que el estilo predominante es el democrático y los factores que tienen mayor incidencia sobre la productividad son aquello que involucran las competencias humanas para agregar valor al trabajo productivo, especialmente la participación como estilo de liderazgo y se fundamenta en el compromiso de la gerencia para incorporar de los empleados sus habilidades en la función organizacional.

En base a lo señalado en este estudio, la investigación se relaciona con el tema del presente trabajo, en virtud de que destaca las características que debe poseer el líder y por tanto el estilo del liderazgo que se requiere para tener incidencia positiva sobre la productividad, podría decirse que es interés de toda organización lograrlo. Por otra parte destaca el rol de los gerentes en este propósito, lo que rescata la importancia del aporte a esta investigación que busca establecer estrategias para fortalecer las habilidades de liderazgo de los gerentes de la empresa.

Bases Teóricas

Para todo trabajo de investigación es necesario presentar el fundamento teórico que plantea la existencia previa de estudio relacionados al tema tratado. Según Hernández, Roberto y otros (2006:64), el marco teórico: “Es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar como nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”. Esto implica un trabajo estructurado y organizado de revisión documental sobre los aspectos que están ligados al problema planteado. Es la base que soportará tanto el desarrollo de la investigación como el análisis y discusión de los resultados, que se desarrolla a continuación.

LIDERAZGO

El concepto de liderazgo ha generado con el paso del tiempo numerosas discusiones y contrastes en los puntos de vista que buscan definirlo, gran parte del esfuerzo se ha enfocado en el estudio del individuo en las organizaciones, formando parte así de la teoría administrativa. A continuación se presenta la perspectiva de varios autores. Este es el caso de Cornejo, M. (1998:13) quien señala que: “Cuando se aborda el tema del liderazgo la esencia es el poder; el poder mover a los demás para alcanzar la realización de los deseos del líder y de sus seguidores”. Destacando de este modo el sentido de influencia que debe caracterizar al líder.

Crosby, P. (1996:2) lo define como: “Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder”.

Según Davis y Newstrom (1999) citado por Alles, M (2011:170) afirman: "Liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta a favor del cumplimiento de ciertos objetivos."

En relación a lo antes expuesto, el liderazgo se define a partir del accionar del líder, tomando en consideración principalmente influencia, objetivos definidos y actitudes entusiastas. Estos autores expresan que el liderazgo asertivo se ejerce por medio de la motivación de aquellos que siguen al líder. Es así como lo argumenta Goleman (2012) cuando señala que los líderes son movilizadores, personas que alientan lo mejor en las otras personas, en especial porque no se trata tanto de lo que hacen sino de cómo lo hacen. Este enfoque responde a las tendencias modernas en liderazgo, donde la atención ya no solo se centra en los resultados del líder y su equipo, sino en la condición emocional y física de cada ser humano.

Liderazgo Estratégico

En relación a lo anteriormente planteado, vincular esta visión con las necesidades organizaciones abren espacio para nuevas asociaciones conceptuales. Una de ellas es la que se conoce como liderazgo estratégico, en relación a esto Freedman, M. y Tregoe, B., (2004) destacan:

El liderazgo es un arte y una disciplina a la vez. Ciertamente es un arte pues por definición la formulación de la estrategia se refiere a un futuro desconocido... También la disciplina es esencial. Un pensamiento sistemático obliga al equipo gerencial a no limitarse a las suposiciones, sino también a seleccionar la fuerza impulsora y la matriz de productos/mercados. (pág. 202)

En este mismo orden de ideas, Chivenato, I., Sapiro A., (2011) lo definen como:

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan solo la unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. (Pág. 244)

Estos conceptos exponen la necesidad de considerar al liderazgo como una gestión integral, donde se plantean aspectos multifuncionales de los recursos de los que se dispone y por tanto de la organización, teniendo entre los objetivos primordiales generar y administrar cambios así como manejo de conflictos. También lo señala Crosby, P (1996:3): “Los principios absolutos del liderazgo son: Un programa claro, una filosofía personal, relaciones duraderas y universalidad”. De este modo sugiere un mapa a ser transitado por el líder para orientarse no solo al logro de los objetivos sino de una gestión que lo involucre desde adentro, haciendo necesario desarrollar la conciencia de si mismo, abriendo paso de este modo a la empatía, como componente de conciencia social, que permitirá la identificación con los miembros del equipo y por tanto mejores resultados.

Liderazgo Resonante

Así también surge el liderazgo resonante, expresada por Goleman, D., Boyatzis R. y McKee A., (2012:49) como: “un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza a una dirección emocionalmente positiva”. Esta teoría señala que al sintonizar y conectar con los seguidores, el líder amplifica y prolonga el impacto emocional de su liderazgo, este vínculo permite mantener el enfoque en el objetivo, el nivel de entusiasmo y comprometer al equipo, a fin de que su labor y entrega resulten

más genuinas y sólidas en el tiempo. Al hablar de sintonizar se pone de manifiesto el empatizar como una forma de influir en el equipo.

Nuevos enfoques en el Liderazgo

De la misma manera, hace referencia Drucker, P (2007:159) “La gente responderá a una serie de valores, ideas y principios probados para producir increíbles aumentos en el rendimiento”, (2007:179) “Liberación y movilización de las energías humanas, más que simetría o armonía, son el propósito de la organización”. Estos extractos hacen clara referencia a elementos más personales, más emocionales, más particulares, que debe poseer tanto el líder como formar parte de la dinámica de la organización, especialmente porque la condición de éxito en la gestión posiblemente no viene dada solo por la preparación académica o la experiencia profesional, sino también por aquellos que deben ser desarrollados en la persona como tal, y como lo plantea la investigación el cerebro puede representar un elemento clave en esta búsqueda.

Sin duda el liderazgo presenta una serie de retos para quien lo ejerce desde la propia personalidad, las acciones a tomar y los objetivos a conseguir, en relación a esto Chivenato, I., Sapiro A., (2011) proponen los siguientes:

- Conducir a las personas hacia los resultados
- Impulsar el desempeño
- Formar asociaciones en el interior del equipo y entre equipos
- Administrar el trabajo cotidiano
- Influir por medio de su poder personal
- Tener intuición para tener y desarrollar talentos
- Inspirar lealtad y confianza

De este listado se desprenden una cantidad de habilidades y destrezas que debe tener y desarrollar el líder de hoy, entre ellos: analizar, evaluar opciones, elaborar planes, tomar decisiones, valorar, administrar recursos, entre otros. Como podrá verse más adelante todas estas funciones cognitivas se desarrollan en los lóbulos frontales, que también se conoce como cerebro ejecutivo.

Importancia del Liderazgo

Al analizar y comprender los rasgos del líder y por tanto del liderazgo, surge la incógnita en relación a la importancia del mismo en las organizaciones. Es así como reseña Chiavenato I., (1995:137): “El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos”. En este sentido el líder para cumplir con su rol deberá conocer todas las aristas de la gestión, el escenario de la organización y de este modo fomentar la humanización de los procesos como parte de la operación, proporcionando mejor ambiente laboral y como consecuencia mejores resultados.

En concordancia con lo antes planteado, cabe señalar que la efectividad de una organización depende en buena medida de la efectividad del liderazgo formal que en ella se ejerce. El éxito en términos de liderazgo se refiere al enfoque y comportamiento de los seguidores y también al estado emocional en el que se encuentran dentro de la actividad laboral. Esta perspectiva evidencia que el liderazgo es un sistema que se basa en una intencionalidad e interviene en la conducta de las personas para acercarlas y alinearlas con los objetivos establecidos por la organización, haciendo especial uso de las habilidades comunicacionales para ello.

Funciones del Líder

En relación a esto distintos autores señalan hoy que el rol del líder es el resultado de años de evolución y se ha transformado en una función mucho más en línea con las exigencias actuales. Este es el caso de lo planteado por Bennis (1997) citado por Echeverría, R. (2003:94) quien señala que “El líder de la nueva empresa tendrá que ser líder de líderes”, y luego añade:

El trabajo principal del líder de líderes es (...) potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y de crear el cambio. Pero más que eso significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo.(Pág 94)

En este enfoque puede apreciarse que las demandas a las que es sometido el líder de hoy se tornan más orientadas a desarrollar el potencial de otros, a destacar cualidades y entornos positivos, por lo que su intra-desarrollo se vuelve un importante requisito.

En este mismo orden de ideas, Miller (2012) establece requerimientos específicos en cuanto a la función del líder:

- Identificar las necesidades generales de talento del equipo (actuales y futuras).
- Estar siempre en la búsqueda de talentos y reclutando.
- Nunca comprometer el carácter, las capacidades ni la empatía con la comunidad.
- Trabajar con el equipo para identificar las destrezas necesarias para obtener el éxito.
- Identificar cualquier vacío de destrezas, individuales o de equipo.
- Enseñarle al equipo las habilidades que necesitan.
- Proporcionar recursos para fortalecer los vacíos de destrezas.
- Valorar la comunidad tanto como el talento y las destrezas.
- Ser vulnerable y honesto.
- Siempre buscar maneras de compartir la vida.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, las funciones de un líder orientadas a un equipo de alto desempeño, vinculan la función operativa con el componente humano, emocional y conocido también como las competencias blandas de las personas. Así también al hablar de las cualidades del líder es necesario citar lo planteado por Maxwell (2000) quien señala que las cualidades indispensables en un líder son: Carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.

Resulta oportuno señalar que Goleman (2013), por su parte señala que las competencias del liderazgo son: la autoconciencia emocional, la autoevaluación certera, la confianza en uno mismo, el autocontrol, la transparencia, la adaptabilidad, la capacidad de consecución, la iniciativa, el optimismo, la empatía, la conciencia organizativa, el servicio, la inspiración, la influencia, el desarrollo de los demás, la capacidad de impulsar el cambio, la gestión de los conflictos, el trabajo en equipo y la colaboración.

En relación a lo antes expuesto, es necesario señalar que algunas de las cualidades antes indicadas están inmersas en los lóbulos frontales del cerebro, también llamado cerebro ejecutivo, como lo señala Braidot (2011:90) “los lóbulos frontales ubicados delante de los parietales, realizan las funciones cerebrales más integradas, como pensar, incorporar conceptos, planificar. Se consideran uno de los últimos logros en la evolución del cerebro humano y son cruciales para comportamientos de orden superior”. Esta idea será desarrollada más ampliamente más adelante.

Estilos de Liderazgo

En el marco de las observaciones anteriores, Goleman y otros (2003) citado por Alles (2011:181) explican los estilos de liderazgo de acuerdo a lo siguiente:

Tabla Nro. 1
Estilos de Liderazgo

Tipo de Liderazgo	Efecto sobre el clima organizacional	Es adecuado...
Visionario Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección clara
Coaching Establece “puentes” entre los objetivos organizacionales y los de los empleados.	Muy Positivo	Para contribuir a que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial
Afiliativo Establece un clima de relación armónica	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas del equipo y/o motivarlo frente a situaciones difíciles.
Democrático Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados.
Timonel Establece objetivos desafiantes y estimulantes	Si es aplicado de manera inadecuada puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes
Autoritario Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos

Fuente: Alles (2011)

Líder y Gerente

Una vez expuesto lo relacionado a liderazgo, es común cuestionarse si liderazgo y gerencia representan lo mismo, en este sentido Pittaluga (2013) realiza una amplia exposición de distinciones entre un concepto y el otro, donde hace un primer apartado en relación a la misión y señala que la misión del liderazgo se refiere a impulsar la transformación y apoyar la gestión de cambio en el sistema. Por otra parte, la misión de la gerencia es preservar o garantizar el funcionamiento formal del sistema, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

De la misma manera expone que ambas son formas de ejercicio de la autoridad. El gerente en base a su posición, dado el carácter formal del puesto que ocupa en la organización y el líder en base a la moral, no depende de su puesto, sino que ejerce desde sus propios atributos. En tal sentido deviene del reconocimiento colectivo y emerge del grupo, sobretodo en relación a los valores compartidos. Así también señala que son expresiones de alguna forma de poder, donde el líder lo ejerce mediante la influencia y el gerente lo ejerce desde su mando y conducción. Concluye él así señalando que el liderazgo genera convicción y la gerencia acatamiento.

Hechas las consideraciones anteriores, en teoría, podrán encontrarse gerentes que no son líderes y líderes que no son gerentes. Existe un camino en el que orientándose al éxito de la empresa, exista el líder-gerente que se vale de pensamiento estratégico para gestionar su función. El hacer una revisión exhaustiva de ¿dónde está la organización?, ¿cuáles son sus condiciones?, ¿hacia donde va?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuáles son las posibles consecuencias?, entre otras interrogantes, surge la promesa de valor que dará sentido a la empresa. Es por ello que el líder-gerente se desarrolle como un estrega, generando el contexto necesario para una gestión exitosa.

Management

Después de lo antes expuesto, a continuación se define el concepto de management, y Drucker (2002:7) señala: “El management es la aplicación del concepto a la acción. (...) Convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz, es la función del gerente y del management” expresando de este modo el importante rol que el conocimiento tiene hoy en las organizaciones modernas, se convierte en un recurso indispensable para la gestión. Anteriormente se veía al gerente como jefe, desde la visión del management, se ve al gerente como líder.

Desde el enfoque de Drucker se plantea el management como una disciplina. Alega que es una definición que se apoya en una teoría y también en la ejecución práctica de la misma. Así mismo indica la importancia de vincular el concepto con la innovación como un elemento adicional, haciendo del hombre el protagonista. Explica que el management está comprometido con la integración de las personas a un objetivo común y valores compartidos, al desarrollo de la empresa y sus miembros, a fluir ante el cambio, a reconocer los diferentes tipos de trabajo involucrados y a reconocer que la evidencia del éxito de la organización se dará en función a sus resultados hacia el exterior, lo que se logre hacia el cumplimiento del fin último de la empresa.

Al management se le conoce también como gestión del conocimiento, Alles (2011) explica que “se trata, en definitiva, de transformar la experiencia en conocimiento y el conocimiento en experiencia”. En relación a esto es necesario que la organización adopte la filosofía para encauzarla junto a la tecnología necesaria y la adaptación de los procesos internos, de manera que funcione.

NEUROMANAGEMENT

Braidot (2011:29) la define como “La aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones”. De esta forma surge una nueva disciplina, que explora y da lugar a partir del desarrollo de la neurociencia cognitiva, a la gestión de organizaciones y personas, utilizando mecanismos emocionales e intelectuales.

La aparición de esta tendencia se da en el contexto de la Era del conocimiento, donde las organizaciones, a partir de las personas que las componen, deben desarrollar nuevas dinámicas de funcionamiento, a partir del aprendizaje y la aplicación de lo aprendido tanto en el trabajo como en su vida personal.

De acuerdo a esto Braidot, N (2011) señala que:

La aplicación de las neurociencias cognitivas a la conducción de las organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado. (pag. 29).

Esta apreciación representa un aporte importante a la investigación, como enfoque para desarrollar y capacitar al equipo humano de una organización, una nueva propuesta basada en los aportes de la neurociencia, para diseñar estrategias gerenciales que permitan obtener un mejor desempeño y mejores resultados en general. Esta disciplina explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión organizacional y de las personas que la integran a partir del desarrollo de la neurociencia cognitiva. Apuntando de este modo a no solo el diseño de

técnicas, sino también a potenciar la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo de la inteligencia personal y de la organización.

En este mismo contexto, Cardona (2008:51) señala que “El neuromanagement tiene la vocación de aplicar los conocimientos sobre el cerebro en situaciones de mando dentro de las organizaciones, buscando el desarrollo y autonomía de las personas”. El objetivo es que a partir del conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro se tomen acciones orientadas a mejor entendimiento sobre la predominancia de la forma de aprendizaje y de este modo garantizar mejor comunicación, mejores entornos de planificación, evaluación de escenarios en cuanto a la toma de decisiones, entre otros.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantea la importancia del perfil neurocognitivo que podría requerirse en cada puesto dentro de la organización. En cuanto a esto Braidot (2011) señala:

Los avances en la neurociencia cognitiva y en la neuropsicología suministran información de enorme utilidad sobre el funcionamiento del cerebro y los neurocircuitos implicados en los procesos que subyacen a la conducta y a la toma de decisiones.

El estudio de los lóbulos frontales, una zona que interviene en las funciones cognitivas más complejas y evolucionadas del ser humano, permite predecir con menor riesgo de error el desempeño futuro de un individuo dentro de una organización. (Pág. 32).

Esto plantea la importancia de comenzar a analizar cuál es el funcionamiento del cerebro en la forma de ejercer el management, ya que el procesamiento de toda información consciente radica en este importante órgano del cuerpo humano, abriendo esto nuevas posibilidades en relación a los vínculos entre la neurociencia y los aportes que puede hacer a la gerencia y sus funciones primordiales.

El neuromanagement se plantea como objetivo proporcionar a los miembros de una organización los recursos neuronales necesarios para que puedan actuar cada vez de forma más adecuada a la exigencia de la situación. De acuerdo a lo planteado por Braidot (2011:45) “Las funciones ejecutivas del cerebro incluyen las capacidades de planificación, automonitoreo, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación”, todas éstas funciones de los lóbulos frontales.

El Cerebro

Forma parte del sistema nervioso central, Goldberg (2002:53), señala “El cerebro consiste en centenares de miles de millones de células (neuronas y células gliales), intrincadamente interconectadas por caminos (dendritas y axones) (...) Aunque la señal generada dentro de una neurona es eléctrica, la comunicación entre neuronas toma una forma química”

Al cerebro se le conoce como un complejo sistema natural perteneciente al organismo, de esta forma el cerebro consta de distintos componentes que responden a distintas funciones. Delgado (1994:101) indica: “la misión del cerebro es recibir la información exterior, procesarla, almacenarla en la memoria, y enviar el resultado reactivo hacia el exterior en forma de conducta, o hacia el interior como sensaciones”. En resumen es un procesador de información, que consume y genera energía, el eje está en cómo analiza todos estos datos y fundamentalmente interviene en él.

Para entender cómo funciona es necesario conocer la estructura, iniciando con las neuronas, definidas por Ribeiro (2003:18) como “las células del sistema nervioso especializadas en la obtención y transmisión de datos (...) para ello utilizan procesos electroquímicos”.

En este mismo orden de ideas Ribeiro (2003) señala que el sistema está dividido en:

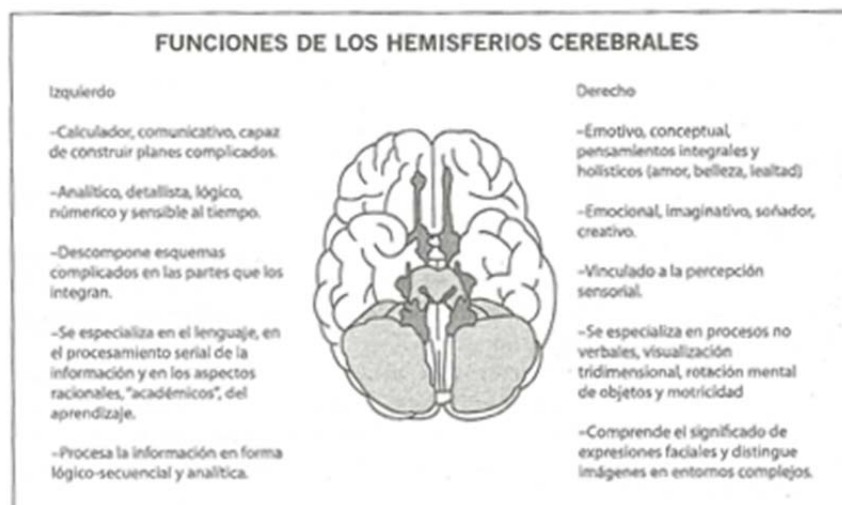
Sistema nervioso central (SNC), que incluye básicamente el encéfalo (consta del cerebro, el cerebelo, el tronco cerebral y las retinas) y la médula espinal, y que está constituido por neuronas y células gliales que son células de apoyo.

Sistema Nervioso Periférico (SNP), del que forman parte el tejido, excepto el cráneo y la columna vertebral, y el sistema nervioso autónomo, que a su vez se divide en sistema nervioso simpático y parasimpático. (Pág 22).

Es importante destacar que aunque está anatómicamente separados, existe una conexión funcional entre ambos, se hayan interrelacionados y cooperan entre sí.

Volviendo al sistema nervioso central, el cerebro está dividido lateralmente en dos hemisferios, cada uno ejerciendo funciones distintas, de acuerdo a lo señalado a continuación:

Figura Nro. 1
Funciones de los Hemisferios Cerebrales



Fuente: Braidot (2011)

En relación a estas diferencias Braidot (2011:103) señala “Mediante la activación neuronal de ambos hemisferios, podemos estimular el cerebro de manera global, posibilitando una mayor y mejor asimilación de las ideas que deseamos transmitir”. Expone de este modo los posibles resultados de dar un mejor manejo a la función cerebral a fin de orientarla al logro de mejoras en el desempeño personal que se deseen lograr, impactando de manera equivalente a la organización.

En este orden de ideas se puede citar a Amen (2012) quien hace un resumen de sistema cerebral asociado su función, de acuerdo a lo siguiente:

Córtex prefrontal: capacidad de juicio, previsión, planificación y control de los impulsos.

Giro cingulado anterior: cambio del centro de atención.

Sistema límbico profundo: fija el tono emocional, interviene en el estado de ánimo y la vinculación afectiva.

Ganglios basales: integran los pensamientos, los sentimientos, los movimientos, intervienen en el placer.

Lóbulos temporales: memoria, estabilidad de ánimo y cuestiones de temperamento.

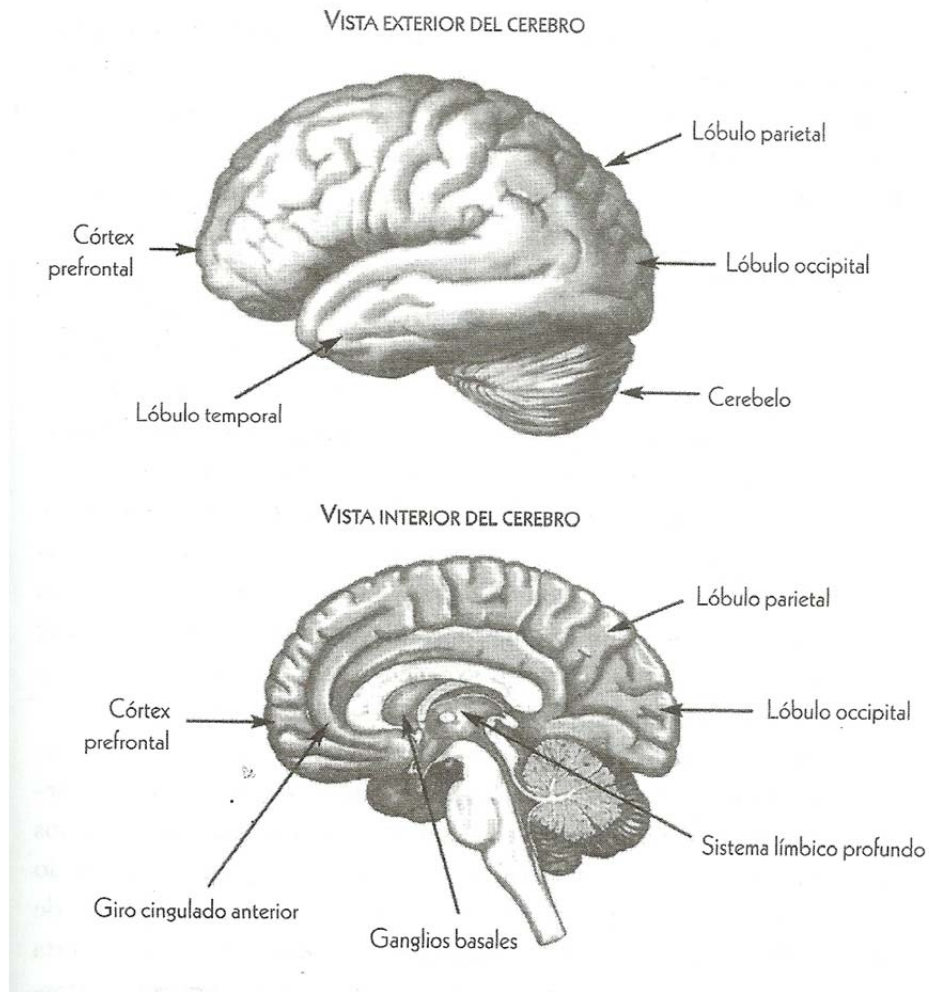
Lóbulos parietales: procesado sensorial y sentido de la orientación.

Lóbulos occipitales: visión y procesado visual.

Cerebelo: coordinación motriz, coordinación del pensamiento, velocidad de procesado y capacidad de juicio.

Para observarlo gráficamente, a continuación se muestran imágenes del cerebro, en una vista exterior y una vista interior, señalando los elementos que la componen y permitiendo tener una mejor concepción de su estructura.

Figura Nro. 2
Vista Exterior e Interior del Cerebro



Fuente: Amen (2012)

Destacando a partir de lo antes señalado, lo que expresa Goldberg (2002):

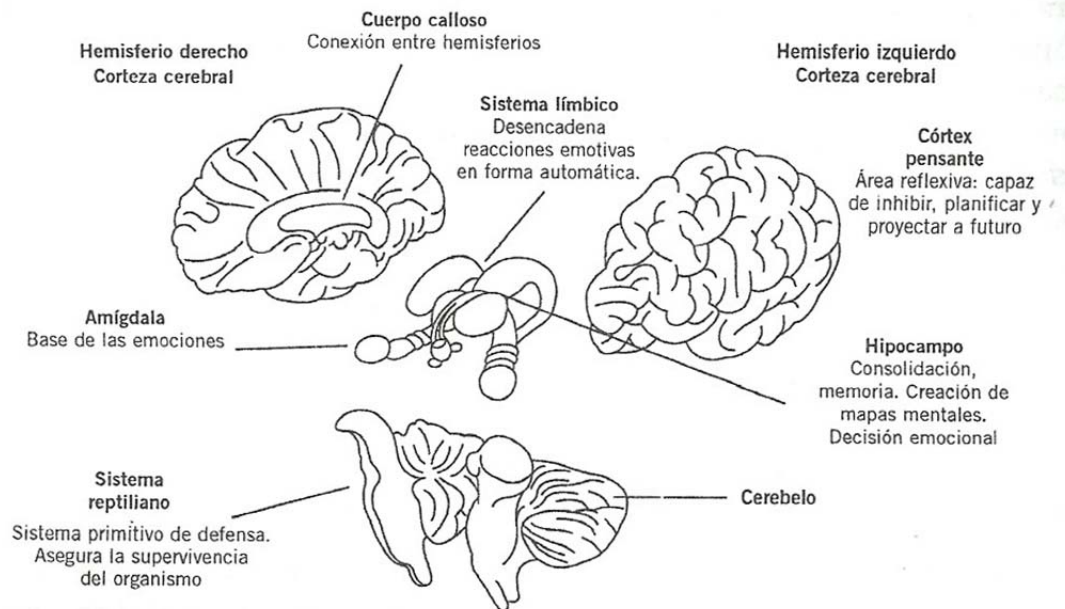
Los lóbulos frontales son al cerebro lo que un director a una orquesta, un general a un ejército, el director ejecutivo a una empresa. Coordinan y dirigen las otras estructuras neurales en una acción concertada. Los lóbulos frontales son el puesto de mando del cerebro. (Pág 22).

Esta es parte importante de la raíz teórica de la presente investigación, ya que la aplicación del neuromanagement como disciplina abre campo al desarrollo del cerebro, especialmente en los lóbulos frontales que es donde se concentra la función cognitiva y aquí se relaciona a la gestión ejecutiva.

Figura Nro. 3
Tablero de Comando Estrategico

EL CEREBRO HUMANO ES EL NUEVO "TABLERO DE COMANDO ESTRATÉGICO"

Es la base para la nueva era del planeamiento estratégico, el neuroplanning y la formación de ejecutivos exitosos.



Fuente: Braidot (2011)

Inteligencia

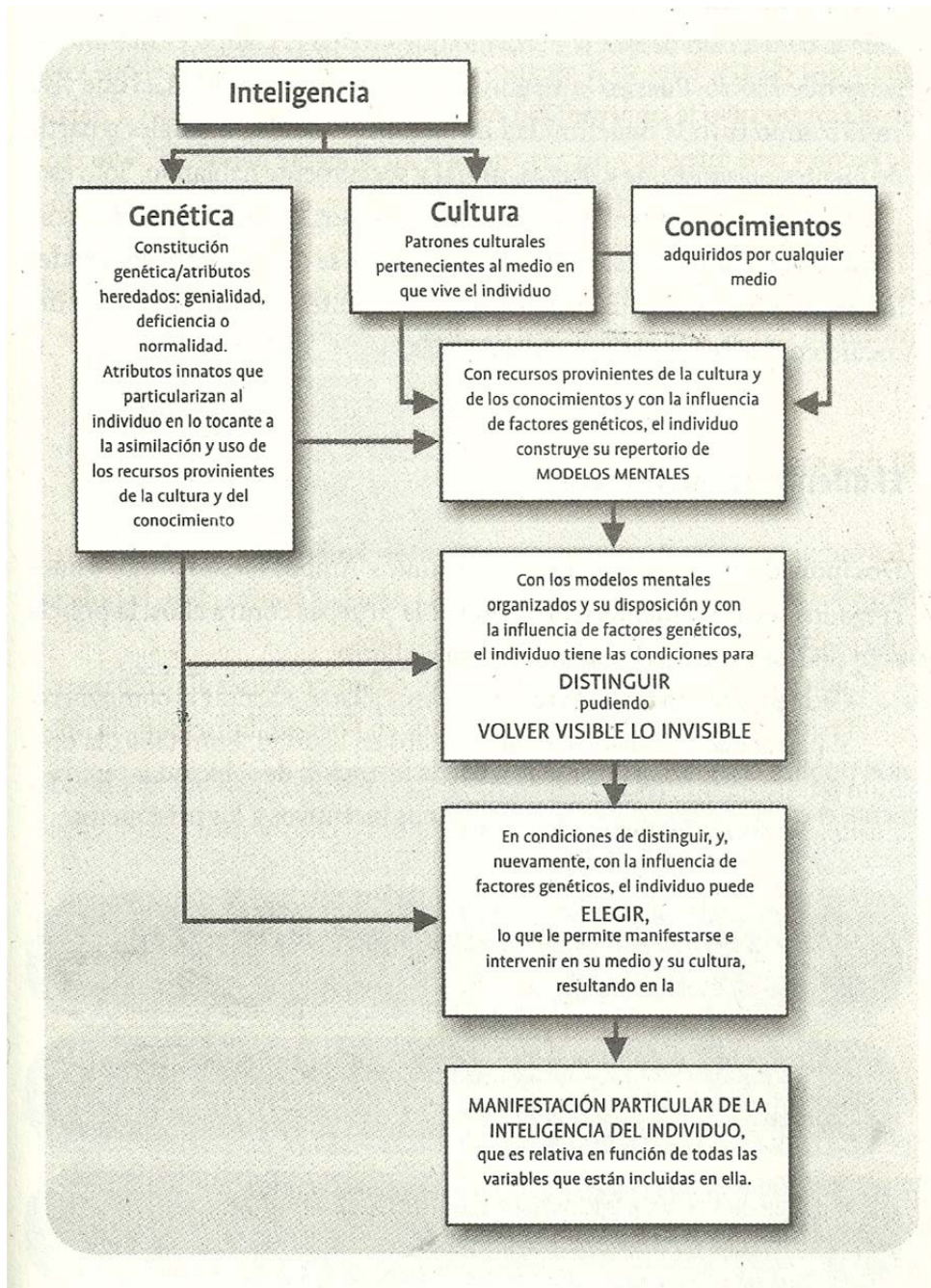
Etimológicamente señala Ribeiro (2003:103): “la palabra inteligencia viene del latín *inter* (entre) y *legere* (escoger) permitiendo entender que inteligencia es aquello que posibilita escoger entre una cosa y otra”. Así también señala Braidot (2011:197) “la inteligencia es una función activa de la mente, puede desarrollarse y potenciarse”. Existen numerosas definiciones conceptuales acerca de lo que es la inteligencia, en general ninguno pone en duda la existencia de la vinculación de lo neurofisiológico y lo emocional en la actividad intelectual.

En este mismo orden de ideas, Gardner (2001) citado por Ribeiro (2003:113), define la inteligencia como: “la capacidad para resolver problemas o crear productos que son valorados en uno o más escenarios culturales”, resultando que Gardner diseñara su teoría sobre las inteligencias múltiples, una vez que observaba que distintas capacidades variaban de una persona a otra. Sobre esto Braidot (2011:220) cita a Gardner (2001) en relación a una de sus conclusiones y señala lo siguiente:

Existen diferentes tipos de inteligencia que se manifiestan en las formas en que los individuos adquieren, retienen y manipulan la información del medio y demuestran sus pensamientos a los demás: la lingüística, la lógico-matemática, la corporal-cinestésica, la musical, la espacial, la naturalista, la interpersonal, la intrapersonal y la espiritual. (Pág 220).

En relación a los tipos de inteligencia, también se indica que puede haber una combinación de ello, y que cada ser humano tiene su propia combinación de inteligencias, principalmente en función a las experiencias vividas. Resultando de la combinación de la tendencia biológica y de las oportunidades de aprendizaje que existen en la cultura a la que pertenezca el sujeto.

Figura Nro. 4
Esquema sobre La Inteligencia

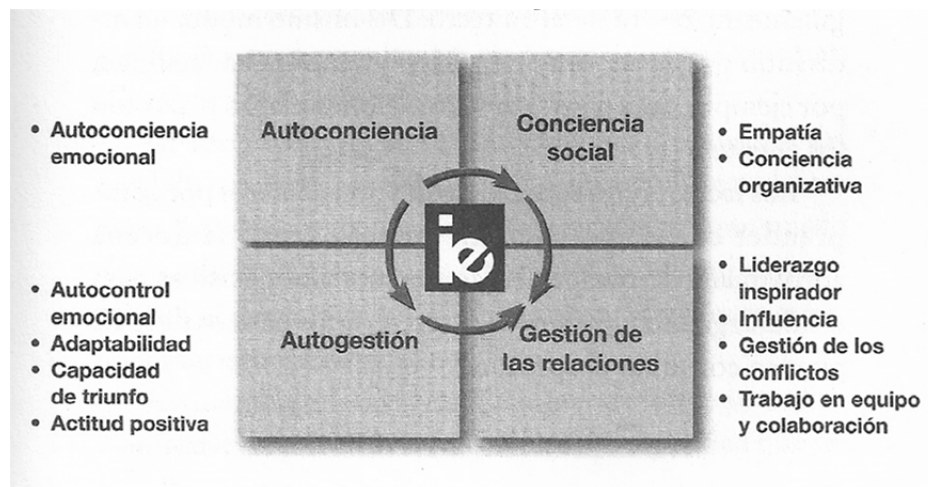


Fuente: Ribeiro (2003)

Inteligencia Emocional

En estudios realizados por Goleman y otros (2012) expresan que la investigación ha proporcionado claves muy importantes no solo para valorar el impacto de las emociones del líder, sino para entender como los buenos líderes comprenden y gestionan sus emociones y la de los demás, sobre esto continúa y señala que “los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional”. Del mismo modo Goleman (2012:12) Define la inteligencia emocional principalmente como un modelo, donde se integran cuatro esferas genéricas: “La autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones”. De acuerdo a lo señalado en la siguiente estructura:

Figura Nro. 5
El Marco de Competencias

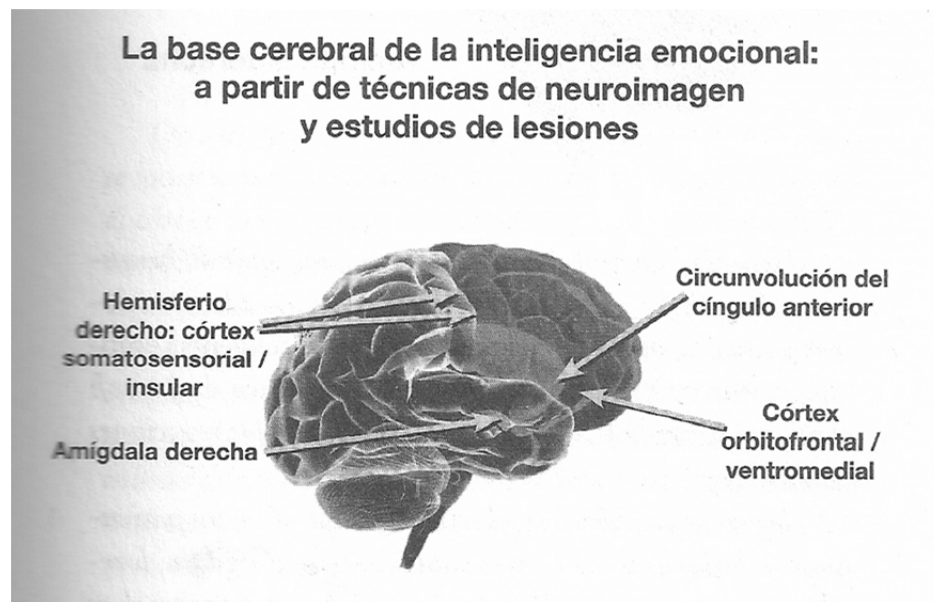


Fuente: Goleman (2013)

En relación a esto, Braidot (2011:245) afirma que: “la inteligencia emocional está formada por tres capacidades: la capacidad para comprender como nos sentimos, la capacidad para expresarlo de una manera productiva, y la capacidad para escuchar a los demás y conectar empáticamente con sus emociones” en este planteamiento resalta la combinación implícita de cerebro y corazón, ya que se asocian funciones de ambos órganos y lo indica como una capacidad que puede ser desarrollada. Así lo reafirma Goleman (2012:15) cuando concluye que: “En su conjunto, esa información revela que existen centros cerebrales específicos que gobiernan la inteligencia emocional, lo que diferencia ese conjunto de capacidades de la inteligencia académica o el coeficiente intelectual, así como de los rasgos de personalidad”

Figura Nro. 6

El Coeficiente Intelectual Frente a la Inteligencia Emocional



Fuente: Goleman (2012)

Esto manifiesta una vez más el importante rol del cerebro y de la función neurológica en relación con las habilidades de liderazgo. Así también lo indica Goleman (2003):

Las emociones implican la actividad orquestada de todos los circuitos cerebrales, en especial los lóbulos frontales (que albergan las estructuras ejecutivas del cerebro y se ocupan de la planificación), la amígdala (que permanece especialmente activa durante la experiencia de emociones negativas como el miedo) y el hipocampo (que se encarga de adaptar las emociones a su contexto). Todas las regiones mencionadas anteriormente permanecen activas durante la experiencia de las emociones. (Pág 241)

Aprendizaje

Una cualidad del ser humano en cuanto a la aplicación de su inteligencia es la relacionada al aprendizaje, Delgado (1994:133) lo define como “Aprendizaje es el mecanismo de adquisición de nuevos conocimientos (...) El aprendizaje trasciende la existencia individual, ya que se transmite de generación en generación y es la base más poderosa para el avance de la civilización”.

Por su parte Goldberg (2002) expresa:

Cuando el organismo está expuesto a un nuevo patrón de señales procedentes del mundo exterior, las intensidades de los contactos sinápticos (la facilidad para el paso de las señales entre neuronas) y las propiedades bioquímicas y eléctricas se transforman poco a poco en complejas constelaciones dispersas. Esto supone aprendizaje tal y como hoy lo entendemos. (Pág 55).

Existen vínculos entre el aprendizaje y la memoria, de lo que se desprende que es más que absorber información, sobre esto Braidot (2011:325) señala: “Cuando aprendemos, se generan nuevas asociaciones que modifican las conexiones sinápticas de los circuitos cerebrales

involucrados. El aprendizaje depende de la memoria para su consolidación, y la memoria no tendría contenidos sino tuviera lugar el aprendizaje”

Neuroaprendizaje

Sobre este mismo orden de ideas, Braidot (2011:321) señala: “Porque aprender no es simplemente incorporar información, sino convertir esa información en conocimiento nuevo, útil para nuestra vida y para el crecimiento personal y profesional” así mismo indica que el rol del cerebro en el procesamiento de la información es protagónico, porque para darle valor a lo almacenado en la memoria es necesaria una organización neurocognitiva tanto de los estímulos como de los datos que serán almacenados. Así también resalta refiriéndose a los avances en aprendizaje y memoria, que si logramos capitalizarlo, estaremos mejor preparados para retener la información que es relevante, tomar decisiones con mayor certeza, implementar planes de capacitación más eficaces y, sobre todo, para generar una mejor relación con nosotros mismos y con los demás. Sobre esto las neurociencias han retomado parte de las teorías de aprendizaje para explicar los mecanismos biológicos que subyacen a las funciones cognitivas relacionadas a los procesos de memoria.

En resumen Braidot (2011) lo define como:

El neuroaprendizaje se concentra en la enorme capacidad del cerebro para percibir, incorporar y agrupar gran cantidad de información en patrones neuronales y relacionada, sorteando las restricciones del procesamiento secuencial (que caracteriza al pensamiento consciente) y aprovechando los recursos potenciales de nuestra mente completa sin las barreras que imponen la lógica lineal, el tiempo y el espacio. (Pág 347)

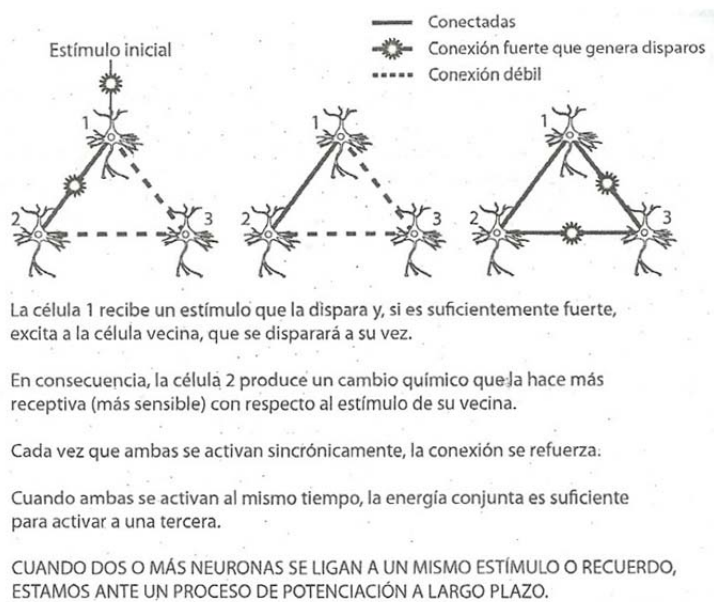
Quiere decir entonces que se trata de comprendiendo mejor el funcionamiento del cerebro, podrán establecerse mejores mecanismos de

aprendizaje que potencien la función cerebral y por tanto el desempeño del individuo.

Neuroplasticidad

En relación al aprendizaje y el cómo ocurre en el cerebro, Goleman (2003) introduce el concepto de plasticidad neuronal, que esencialmente plantea la forma en la que la experiencia modifica el cerebro, sobre esto explica que se ha estudiado el impacto de la experiencia sobre las regiones cerebrales: lóbulos frontales, amígdala e hipocampo regiones que se ven afectadas por el entorno emocional y también por la experiencia repetida. En esta misma dirección Braidot (2011) expresa que se basa en desarrollar la capacidad de crear nuevas conexiones sinápticas, ya que a medida que aumenta la variedad de conexiones neuronales, aumenta la capacidad para generar mejores soluciones.

Figura Nro. 7
Conexiones Sinápticas



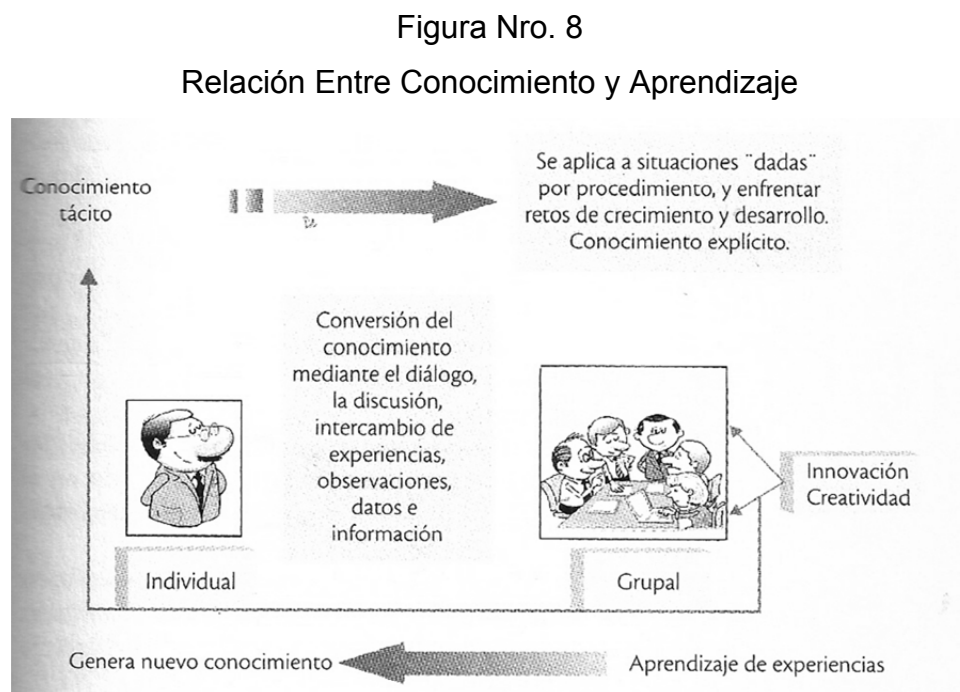
Fuente: Braidot (2011)

Aprendizaje Organizacional

Sobre el concepto de aprendizaje es necesario precisar su aplicación a las organizaciones, ya que al hablar de potenciar habilidades de liderazgo no solo se plantea el aprendizaje sobre el individuo sino también en la organización como un todo. Sobre esto explica Gordillo y otros (2008)

una organización que aprende es una visión particular de una organización que busca la capacidad de incrementar continuamente sus habilidades para lograr dar forma a su futuro, es el lugar donde la gente expande su capacidad para lograr objetivos personales ligados a los organizacionales y donde se da libertad a la creatividad y a la innovación, donde todos aprenden juntos. (Pág 27)

Y sobre este mismo concepto plantea la relación entre conocimiento y aprendizaje que se indica a continuación:



Fuente: Gordillo y otros (2008)

Así mismo señalan que el aprendizaje organizacional se traduce en ventajas tangibles, tales como:

- Aumenta la capacidad estratégica de la organización
- Responde a los cambios de la industria
- Adquiere el conocimiento que valoran los clientes
- Utiliza la nueva tecnología de la información en su beneficio
- Mejora rendimientos en sus recursos y procesos.

Metacognición

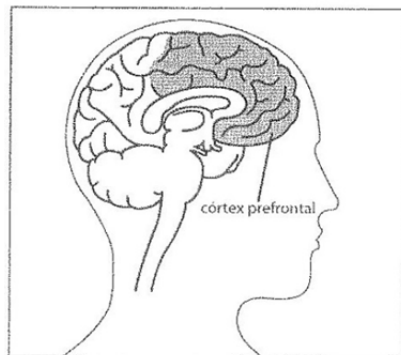
Braidot (2011:368) define que se entiende por metacognición al: “conjunto de operaciones, actividades y funciones cognoscitivas que son llevadas a cabo por una persona que recurre a sus mecanismos cerebrales, para recabar, producir, evaluar información y, al mismo tiempo, conocer, controlar y autorregular su propio funcionamiento intelectual”. Significa esto que la persona racionaliza y es consciente de que posee un conjunto de procesos mentales que posibilitan el aprendizaje, por lo tanto, tiene la capacidad de reflexionar sobre el nivel que ha adquirido y sobre el que desea lograr. A esto también se le conoce como “conocimiento acerca del conocimiento”.

CEREBRO EJECUTIVO

Sobre las funciones del cerebro y sus estructuras ya se ha escrito, llegando ahora a definir una idea que es medular para el desarrollo de esta investigación. El cerebro ejecutivo es el nombre que le ha otorgado Goldberg (2002) a los lóbulos frontales del cerebro o también llamado el córtex o

corteza prefrontal, e indica que esta parte del cerebro es la que define la identidad del individuo, encierra sus impulsos y sus ambiciones... su esencia. De este modo vincula la función de los lóbulos frontales con el liderazgo y la función ejecutiva en general. Indica que los lóbulos frontales son al cerebro como el director a una orquesta, analogía que da origen al cerebro ejecutivo como término. Adicionalmente señala que los lóbulos frontales son cruciales para cualquier proceso de aprendizaje exitoso, para la motivación y la atención y de este modo destaca la importancia de ellos para la cognición.

Figura Nro. 9
CortexPrefrontal



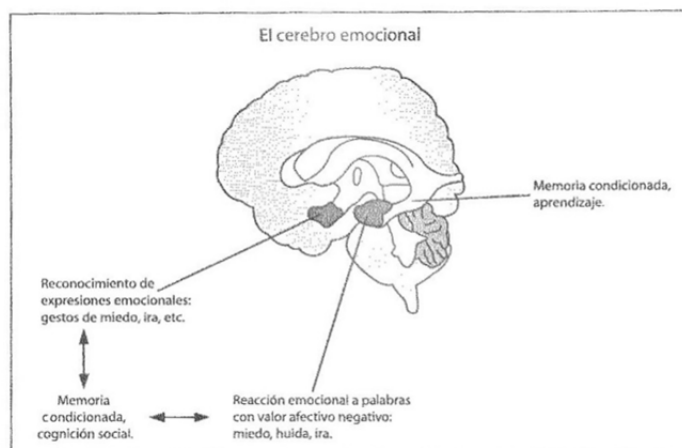
Fuente: Braidot (2011)

En este mismo orden, señala que los lóbulos frontales desempeñan un papel central en acciones como: desarrollo del lenguaje, establecer fines, objetivos, diseñar planes de acción para alcanzar esos objetivos, producir e interpretar las emociones de acuerdo con la situación, crear modelos, coordina y selecciona las habilidades cognitivas necesarias para lograrlo y aplica el orden que establece como correcto en la ejecución, finalmente establece el éxito o el fracaso sobre el proceso. Una de las grandes destrezas del cerebro ejecutivo es reflexionar sobre la manera de pensar, de

decidir o de actuar, sobre las estrategias, sobre los procesos y no sólo sobre los resultados.

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

Figura Nro. 10
El Cerebro Emocional



Fuente: Braidot (2011)

Dado que el cerebro es un músculo, es necesario ejercitarlo para mantenerlo activo y desarrollarlo, a medida que aumenta la variedad de conexiones neuronales aumenta la calidad, cantidad y velocidad de respuesta del individuo. Expresa que logrando potenciar las capacidades cerebrales, habrá mejores condiciones de adquirir la gama de opciones para hacer frente al desafío de desempeñar una gestión extraordinaria.

Comunicación Organizacional

La comunicación resulta un componente indispensable, mucho más en términos organizacionales, ya que son numerosos los enfoques de los distintos miembros del equipo incluyendo la diversidad producto de las áreas de especialidad que componen el todo. En relación a esto expresa Freedman, M., y Tregoe B., (2004):

Para que los interesados en una compañía de clase mundial se sientan comprometidos han de estar debidamente informados. Es una constante que rinde magníficos dividendos. Los equipos gerenciales deben recordar la fuerza de una comunicación implícita y planeada formalmente. Cuando todos los integrantes del equipo leen el mismo guion avanzarán rápidamente hacia un desempeño excelente. (Pág.175)

ESTRATEGIA

Sobre este tema señala Blanco (2014):

Que la estrategia de una organización tiene cuatro elementos insoslayables: objetivos, el mediano plazo, el vínculo de los objetivos con los lineamientos estratégicos fundamentales (misión, visión, valores) y la premisa de que el logro de la estrategia contribuirá a mejorar el desempeño de la organización (...) Por lo que la define como el conjunto de objetivos de mediano plazo alineados con la visión, la misión, los valores y los fines de la organización que, al ser alcanzados, tendrán un efecto positivo en su desempeño. (Pág 36)

Es así como la estrategia es un planteamiento competitivo, el curso de acción que la organización elige en base a una serie de elementos considerados, se estima que en función a la racionalidad de la aplicación de cada una de las opciones presentes. A partir de la importancia del diseño de estrategias adecuadas surge el presente estudio.

Estrategias Gerenciales

Una vez planteado el concepto de estrategia para la organización surge para los líderes que la guían, el reto de ejecutarla y obtener los resultados deseados, considerando que con frecuencia la estrategia representa cambios y transformación. Así lo señalan Chiavenato y Sapiro (2010:223) cuando indican: “Por lo tanto, la ejecución de la estrategia, requiere de una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo por parte de toda la alta gerencia de la empresa”, resaltando así el importante rol que los gerentes de una organización tienen ante la implementación de nuevas estrategias y comprendiendo a su vez que esas estrategias están basadas en acciones a tomar, por lo cual resulta posible gestionar resultados concretos.

Bases Legales

La Constitución Bolivariana de Venezuela publicada en la gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela identificada con el No 36.860 de fecha 24 de marzo de 2000:

Artículo No. 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

La constitución representa la norma suprema en un estado de derecho soberano, por lo que la investigación se enmarca inicialmente en la carta magna para establecer el derecho y el deber a trabajar. Siendo Ferretti, C.A. una entidad de trabajo establecida, representa así un centro de interacción laboral que debe proporcionar condiciones de trabajo adecuadas a todos sus trabajadores, incluyendo esto a los Gerentes que dirigen la organización.

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), Decreto Presidencial Nro. 8.938, Publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.

Artículo No 26: Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual

derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Artículo No 35: Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

Artículo No. 37: Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirlas, en todo o en parte, en sus funciones.

Artículo No 40: Se entiende por patrono o patrona, toda persona natural o jurídica que tenga bajo su dependencia a uno o más trabajadores o trabajadoras, en virtud de una relación laboral en el proceso social de trabajo.

Artículo No 323: Se considerarán invenciones, innovaciones o mejoras de servicio aquellas realizadas por trabajadores contratados o trabajadoras contratadas por el patrono o la patrona con el objeto de investigar y obtener medios, sistemas o procedimientos distintos.

De acuerdo a lo señalado anteriormente este marco legal expresa las condiciones que establece la ley para definir una relación de trabajo. Destaca especialmente en el artículo 26 el carácter creador del trabajo, ya que la incursión de la neurociencia aplicada a la gerencia tiene un componente de apertura y creatividad en relación a nuevas tendencias gerenciales, siendo necesario rescatar que de acuerdo al artículo 37 los gerentes por sus características funcionales dentro de la empresa son trabajadores de dirección y por tanto representantes del patrono, lo que exige un nivel adecuado en la administración y manejo de los equipos de trabajo en todos los niveles.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat), publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005:

Artículo No 1: El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo No 4: Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley: Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Es posible que al tener y desarrollar los gerentes mejores aptitudes para gestionar sus funciones y por tanto las decisiones como parte del equipo de trabajo, esto fomenta mejor desempeño y mejor clima organizacional afectando positivamente la condición mental de los miembros de la organización, atendiendo las exigencias de la Lopcymat en este contexto.

Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Locti), publicada en gaceta oficial número 39.575 de fecha 16 de diciembre de 2010:

Artículo No 1: Objeto. La presente Ley tiene por objeto dirigir la generación de una ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, con base en el ejercicio pleno de la soberanía nacional, la democracia participativa y protagónica, la justicia y la igualdad social, el respeto al ambiente y la diversidad cultural, mediante la aplicación de conocimientos populares y académicos. A tales fines, el Estado Venezolano, formulará, a través de la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación, las políticas públicas dirigidas a la solución de problemas concretos de la sociedad, por medio de la articulación e integración de los sujetos que realizan actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus

aplicaciones como condición necesaria para el fortalecimiento del Poder Popular.

Artículo No 3: Sujetos de esta Ley. Son sujetos de esta Ley:

La autoridad nacional con competencia en materia de ciencia tecnología, innovación y sus aplicaciones, sus órganos y entes adscritos.

Todas las instituciones, personas naturales y jurídicas que generen, desarrollen y transfieran conocimientos científicos, tecnológicos, de innovación y sus aplicaciones.

La Locti establece una base legal importante en cuanto a la vigencia de aporterciencia, tecnología e innovación a los espacios de trabajo, siendo las personas jurídicas (Ferretti, C.A. en este caso) sujeto de aplicación de la ley, estimular una investigación como ésta para fortalecer habilidades de liderazgo por medio de la neurociencia aplicada a la gerencia (neuromanagement) da cuerpo a la motivación de los legisladores en cuanto al aporte social y académico.

Definición de Términos Básicos

Acompasar: Adoptar partes de la conducta de otra persona para establecer o mejorar el rapport.

Autopercepción: concepto que involucra el reconocimiento de sí mismo, conocimiento, evaluación y confianza de una persona hacia sí misma.

Autogestión: involucra el control de las emociones, confiabilidad, conciencia como capacidad para manejarse a si mismo, ajustarse a situaciones cambiantes y el impulso por logra objetivos personales.

Empatía: es la capacidad de experimentar lo que otra persona siente en una determinada situación.

Estado: se refiere al sentir, el estado de ánimo o mental. La suma de todos los procesos neurológicos o físicos dentro de un individuo en un momento dado.

Formación: Proceso formal y de larga duración, con diferentes niveles. Es una transmisión de conocimientos que prepara para facilitar nuevos aprendizajes.

Gerente:es a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, o bien de una parte de ella definida como un área o departamento. Entre sus responsabilidades está guiar, dar instrucciones y lograr objetivos planteados que estén alineados con la misión de la empresa.

Intra-desarrollo: se refiere al desarrollo que busca potenciar las capacidades internas del sujeto; de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer al entorno de adentro hacia afuera.

Objetivos: son las funciones y características como los resultados que se desean alcanzar o como los fines hacia los cuales dirige su comportamiento una empresa.

Planes de acción: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretarlas estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Rapport: Confianza y entendimiento mutuo entre dos o más personas, que facilita la comunicación.

Recursos: es cualquier medio que se pueda aplicar para conseguir un resultado, entre ellos la fisiología, los estados, los pensamientos, las estrategias, las personas, los sucesos o las posesiones.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de toda investigación debe enmarcarse en las líneas establecidas por la metodología aplicada. En base al criterio científico que rige este tipo de estudio, de manera que sea objetiva y viable, orientando cada uno de los pasos del proceso investigativo al cumplimiento de los objetivos planteados.

En relación a esto, Tamayo y Tamayo (2003) señala que la metodología es de gran importancia en la investigación, pues el planteamiento adecuado garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos, tengan el mayor grado de exactitud y confiabilidad, que la vez proporciona precisión y objetividad.

En tal sentido, el marco metodológico de la presente investigación tiene como propósito plantear los aspectos técnicos aplicados para su ejecución, describiendo el nivel y diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos, población y la estrategia metodológica a emplear en el manejo de las variables.

Naturaleza de la Investigación

La investigación se define como cuantitativa, de acuerdo a lo planteado por Corbetta, Piergiorgio (2007) quien señala que la investigación cuantitativa se encuentra en un plan de trabajo estructurado y predefinido, donde el investigador asume una postura neutral y distante, y el análisis de datos se realiza a partir de las variables, con herramientas matemáticas.

En el orden de lo antes expuesto, según Castro (1996) citado por Cortes, Escobar y González (2008:97), señala que: “La característica central de los métodos cuantitativos es la medición numérica que aplican a los fenómenos observados...” tal modo que la presente investigación sustenta sus resultados en el análisis numérico de sus resultados, permitiendo a través de la estadística la presentación de datos específicos. Sobre la base de las consideraciones anteriores la investigación cuantitativa, ofrece la posibilidad de generalizar los resultados, otorgando dominio sobre los fenómenos y un punto de vista en base a conteo y magnitudes de estos. Aquí es donde los resultados del estudio permitirán hacer interpretaciones más certeras y veraces en relación a lo estudiado.

A partir de los objetivos propuestos, esta es una investigación de campo, definida por Tamayo y Tamayo (2003:110) como aquella que se plantea: “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad”. De igual forma la investigación corresponde a un diseño no experimental - transeccional, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hacen variar en forma intencionada las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, además de no plantear experimentos, sino que se observaran situaciones ya existentes, donde los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único. Es así como esta investigación se realiza en el contexto directo donde se desarrollan los sujetos de investigación en las oficinas de Ferretti, C.A. permitiendo el análisis directo de la realidad que se desarrolla, a partir de la observación y facilitando de este modo la verificación de las condiciones en la que ocurren los hechos.

En este propósito también se contempla que la Investigación es documental, definida por el Manual de Trabajo de Grado de la UPEL (2006:20) como: “El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. Con referencia a lo anterior, se identifica que el presente estudio responde a las características de una investigación documental, ya que se consultaron fuentes impresas, audiovisuales y electrónicas, siendo estas las bases que permitieron dar cuerpo y desarrollo a la investigación. Especialmente en cuanto a los factores clave estudiados: neuromanagement, liderazgo, cerebro ejecutivo y estrategias gerenciales.

Así también se señala que la investigación es de nivel descriptivo, según Dankhe (1986) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006:102): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. En este tipo de estudio se miden, evalúan o recolectan datos que sobre las variables y el fenómeno a evaluar. Proporcionando a partir de lo que se observa, una descripción de los elementos involucrados en la investigación en el contexto de la empresa objeto de estudio, Ferretti, C.A., la recolección de la información proporcionada por los gerentes de cada área en ejercicio de sus funciones permitirá acceder a los datos que describan y hagan contextual estudio.

Población

En concordancia con los requerimientos técnicos que exige la investigación, a continuación se describen las características de la población a estudiar, definida por Tamayo y Tamayo (2003:176) como: “Población es totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno”. Refiriéndose entonces a todos aquellos que podrían incluirse en un estudio a partir del cumplimiento de algunos parámetros para ser sujetos de investigación. De acuerdo a los objetivos de la investigación, el universo objeto de estudio, establece una población de tipo finita, definida por Arias (2006) como la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. De este concepto se desprende que la investigación se realiza sobre una población integrada por nueve (9) gerentes en puestos clave de Ferretti, C.A. como sujetos generadores de la información que posteriormente se utilizará para el análisis e interpretación.

Muestra

Sobre la base de las consideraciones anteriores se define la muestra, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) de acuerdo a lo siguiente: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. A propósito de esto, la muestra que se establece para el estudio es la totalidad de la población, lo que se define como muestra censal, Arias (2006) señala que es aquella donde la población resulta accesible en su totalidad y en consecuencia se pueden obtener datos de toda la población objetivo. La totalidad de los gerentes de Ferretti, C.A.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo a lo señalado por Tamayo y Tamayo (2003) la recolección de datos recopila las especificaciones concretas de cómo se hará la investigación. También lo define como la expresión operativa del diseño de investigación. Por tanto estos datos pueden contemplar: atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, entornos, hechos, elementos sociales y otros involucrados en la investigación. De manera que los datos puedan representar el insumo necesario para el posterior análisis de los resultados.

Para el logro de los objetivos planteados, en esta investigación se aplicó principalmente como técnica de recolección de datos la encuesta, a través de un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como el recurso que se utiliza para registrar la información o datos de las variables. En este mismo orden de ideas, Arias (2006:69) lo define como: “un formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Es así como se agruparon una serie de proposiciones en el instrumento que permitieron obtener los datos necesarios para la presente investigación. Aplicada de forma autoadministrada a los gerentes de Ferretti para su posterior análisis. El instrumento aplicado puede verse en el Anexo A.

Validez

Para establecer la validez del instrumento utilizado, se aplicó el juicio de expertos, que se obtuvo a partir de la consignación del instrumento a tres (3) especialistas: uno en el área de neurociencias aplicada a la gerencia, uno en el área de estadística y otro especialista en metodología, con el fin de

evaluar: redacción, concordancia y precisión, de los constructos y preposiciones que forman parte de los indicadores de la investigación, de manera que puedan ponderar con respuestas cerradas (sí o no).

De acuerdo a la definición de Tamayo y Tamayo (1999:324) la validez se define como: “El acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y el problema que se propone ser medido”, es así como la validez, en términos generales, establece el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se desea medir. En relación a este planteamiento resulta indispensable garantizar la validez del instrumento, otorgando veracidad a la investigación.

Confiabilidad

En este particular, Hernández, Fernández y Baptista (2006:277) señalan que: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Indicando esto, el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. En este orden de ideas se puede señalar que se puede repetir el mismo método sin alterar los resultados.

Para esta investigación la confiabilidad será tomada a través del coeficiente alfa de Cronbach que permite determinar la confiabilidad; según Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002) señalan que aplicando esta fórmula y obteniendo un de 0.80 o más se considera aceptable el instrumento.

$$\alpha = \frac{N p^*}{1 + p^* (N - 1)}$$

En donde N es el número de ítems y p^* el promedio de las correlaciones entre ítems.

Para el cálculo de p^* , deberá aplicar:

$$P^* = \frac{\sum P}{NP}$$

En donde, $\sum P$ es la sumatoria de las correlaciones y NP el número de correlaciones no repetidas o no excluidas. El cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach se utiliza para mediciones de variables que responden a una escala de medición de intervalo.

En el marco de esta investigación se aplicó el cálculo de coeficiente de confiabilidad a través de la misma muestra, ya que ocupaba la totalidad de la población estudio. Obteniéndose un resultados de **0,84**. (Para ver el cálculo detallado ver Anexo B).

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica aplicada fue la elaboración de un cuadro técnico metodológico que permitiera hacer seguimiento al desarrollo de la investigación de una forma estructurada y planificada. Se realizó a partir de los objetivos del estudio y los indicadores a medir. Para Delgado de Smith (2011:261) lo define como: “Una guía que podrá orientar la elaboración del instrumento sea éste un cuestionario, test o tan simple como una lista de cotejo”. Por lo tanto el cuadro técnico metodológico es un resumen de la investigación, éste contiene seis columnas contentivas de los objetivos específicos de la investigación detallados en la sección I, luego la dimensión

que describe lo que abarca ese objetivo, en la tercera columna identificada como definición se conceptualizan las variables, la cuarta columna identifica los indicadores obtenidos a partir los conceptos de las variables, la quinta columna se denomina fuente, y aquí se indica de donde se obtendrá la información y por último el instrumento a aplicar para recolectar la información proveniente de la fuente.

Tabla No. 2
Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Definición conceptual	Definición Operativa	Variables	Indicadores	Ítem	Fuente	Técnica	Instrumento
Diagnosticar la situación actual del liderazgo de los gerentes de Ferretti, C.A.	La noción de los principios de liderazgo enmarcados en el cerebro ejecutivo	Se busca determinar la situación actual, el conocimiento y percepción de los gerentes en relación a los elementos que conforman el cerebro ejecutivo y su impacto en el liderazgo	Liderazgo	Autopercepción Toma de Decisiones Planificación Flexibilidad Concentración Memoria Autogestión Conciencia Organizacional Liderazgo Resonante	1 2 3 4 5 6 7,8,9 10,11,12,14 13,15	Gerentes Ferretti, C.A.	Encuesta	Cuestionario
Describir los factores clave del neuromanagement para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A.	Factores que resulten determinantes para desarrollar y fortalecer el cerebro ejecutivo	El objetivo es determinar cuáles son los factores aplicables del neuromanagement para un liderazgo gerencial exitoso	Neuromanagement	Nuevos Conocimientos Cerebro Ejecutivo Neuroplasticidad Aprendizaje Inteligencia Emocional Habilidades Conversacionales Seguimiento al proceso Poder Reflexivo Monitoreo y Control	16 17 18 19 20 21 22,23 24 25	Gerentes Ferretti, C.A.	Encuesta	Cuestionario
Determinar las estrategias a implementar para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A. que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, basadas en neuromanagement	Gestión de liderazgo efectiva y eficiente. Impacto positivo en los resultados.	A través de estrategias novedosas y efectivas basadas en neuromanagement fortalecer el liderazgo de los gerentes.	Estrategias	Planes Objetivos Comunicación Organizacional Red de Relaciones Trabajo en Equipo Metas	26,27 28,34 29 30,31 32 33,35	Gerentes Ferretti, C.A.	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Lucuara (2016)

SECCIÓN IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A fin de darle cumplimiento a los objetivos a la presente investigación titulada, “Estrategias Basadas en Neuromanagement que Fortalezcan Habilidades de Liderazgo, Potenciando el Cerebro Ejecutivo de Los Gerentes de Ferretti, C.A.” y después de haber recolectado la información a través del instrumento determinado para la obtención de los datos que permiten sustentar este estudio, en esta sección se realizara el análisis e interpretación de resultados cuantitativos obtenidos.

En este orden de ideas, los resultados fueron obtenidos de la encuesta como la técnica aplicada para la recolección de datos, a través de un cuestionario como instrumento. Se procede a realizar la tabulación numérica y la representación gráfica de los datos en cada ítem, haciendo uso de gráficos de barra que permiten visualizar de forma más sencilla y especifica cada resultado, mediante la herramienta Excel.

En concordancia sobre lo descrito, el análisis estará basado en la observación de los resultados, vinculados con la opinión de la investigadora y la información obtenida de fuentes bibliográficas diversas, y se expondrán las proporciones de las respuestas aportadas por los encuestados, dando cobertura a cada aspecto contemplado en los objetivos específicos, respecto a los elementos claves del liderazgo, a los aspectos fundamentales del neuromanagement y finalmente a las estrategias a implementar para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes.

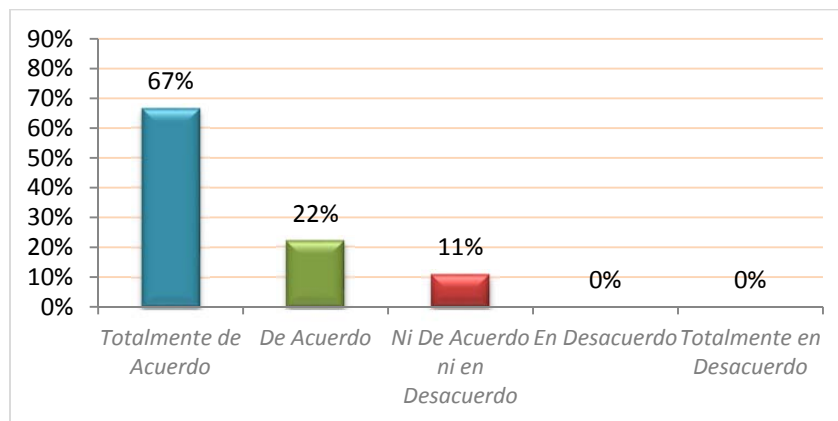
A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados:

Tabla Nro. 03. Desde su autopercepción, considera que hay cualidades que puede mejorar en materia de liderazgo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	6	67%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	1	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 01. Desde su autopercepción, considera que hay cualidades que puede mejorar en materia de liderazgo



Fuente: Lucuara (2016)

Puede observarse que el 67 por ciento de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, 22 por ciento de acuerdo y 11 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que la mayoría de ellos coinciden en que aún tienen aspectos a mejorar en su liderazgo, siendo esta una forma de reconocerse a sí mismos, como lo señala Goleman, D. (2013:35) cuando indica “La autoconciencia abarca la concepción que tiene la persona de sus

valores y objetivos... Lo primero y más importante es que se manifiesta como franqueza y capacidad de autoevaluación realista”, teniendo esto como punto de partida, los gerentes reconocen que aun hay aspectos que pueden desarrollar, lo que conlleva que hay aun espacios de aprendizaje que pueden ser aprovechados.

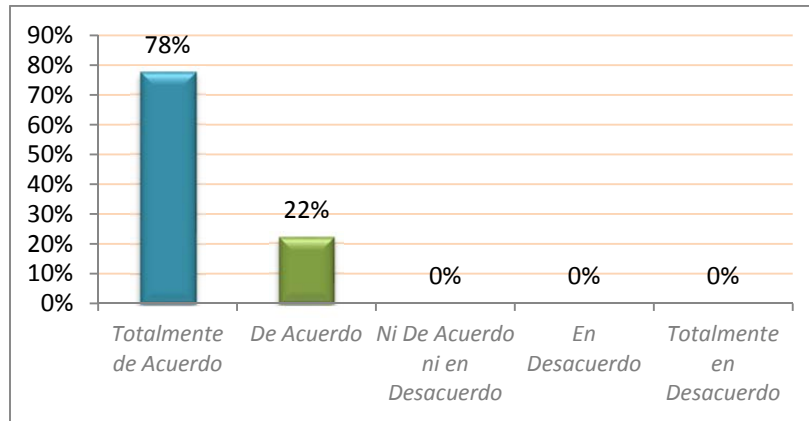
Tomando en cuenta lo descrito, la autopercepción plantea la capacidad de conocer las propias emociones, una evaluación realista de fortalezas y limitaciones, así como un sentido claro del valor propio. Estos elementos resultan indispensables en un gerente que ve oportunidades de mejora en su gestión.

Tabla Nro. 04. El desarrollo de sus funciones requiere constantemente tomar decisiones

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	7	78%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 02.El desarrollo de sus funciones requiere constantemente tomar decisiones



Fuente: Lucuara (2016)

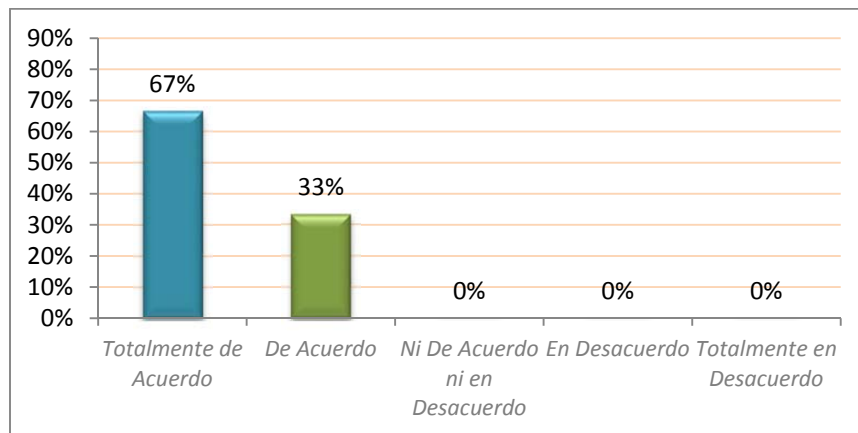
En este ítem, el 78 por ciento de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación y 22 por ciento de acuerdo, es claro que existe un concepto colectivo, ya que la sumatoria de ambos nos lleva al 100 por ciento de los encuestados, de que la función gerencial que ocupan conlleva la toma de decisiones como un elemento clave de su liderazgo, indistintamente del área que dirijan y en Ferretti, C.A., dichas decisiones están relacionadas a la gestión administrativa, las necesidades del personal y la gestión operativa, entre otros. Siendo necesario también tomar en cuenta las contingencias que eventualmente surgen dentro y fuera de la empresa.

Tabla Nro. 05. En el marco de las diversas responsabilidades que posee su cargo, la planificación es un elemento clave

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	6	67%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 03. En el marco de las diversas responsabilidades que posee su cargo, la planificación es un elemento clave.



Fuente: Lucuara (2016)

En relación a la planificación, el 67 por ciento de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo y el 33 por ciento de acuerdo, en considerarlo un elemento clave de para el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de su cargo. En este mismo orden de ideas señala Covey, S (2005:183) “La herramienta de planificación le ayudará a marcarse objetivos que se puedan conseguir, de los que uno pueda responsabilizarse y que a su vez se puedan descomponer en objetivos más pequeños”,

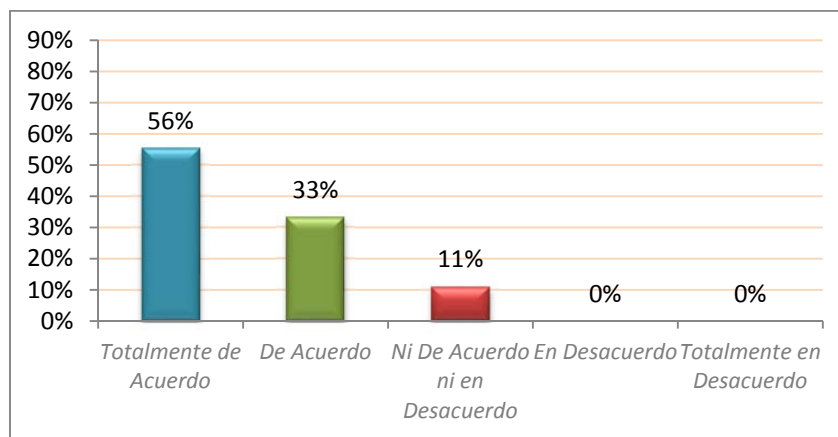
destacando así la importancia de planificar para la determinación, seguimiento y logros de los objetivos de la empresa. En Ferretti, C.A. la planificación constituye un elemento clave para la fijación y logro de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla Nro. 06. La flexibilidad constituye un requerimiento fundamental para su buen desempeño como gerente dentro de la organización

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	1	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 04. La flexibilidad constituye un requerimiento fundamental para su buen desempeño como gerente dentro de la organización.



Fuente: Lucuara (2016)

En cuanto a este enunciado, el 56 por ciento de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo, el 33 por ciento de acuerdo y el 11 por

ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo un pequeño porcentaje de la muestra el que no define con claridad su opinión acerca del rol de la flexibilidad en su gestión gerencial, de este modo la mayoría indica que éste constituye un elemento fundamental para su buen desempeño como gerente.

En relación a esto, indican Goleman, D., Boyatzis R. y Mckee A., (2012:72) define: “la adaptabilidad es la flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten”, así también señala Goleman, D (2013:145) “Los líderes... pueden demostrar flexibilidad al adaptarse a nuevos retos, agilidad al amoldarse a cambios inesperados y soltura al reaccionar ante datos o realidades imprevistos”.

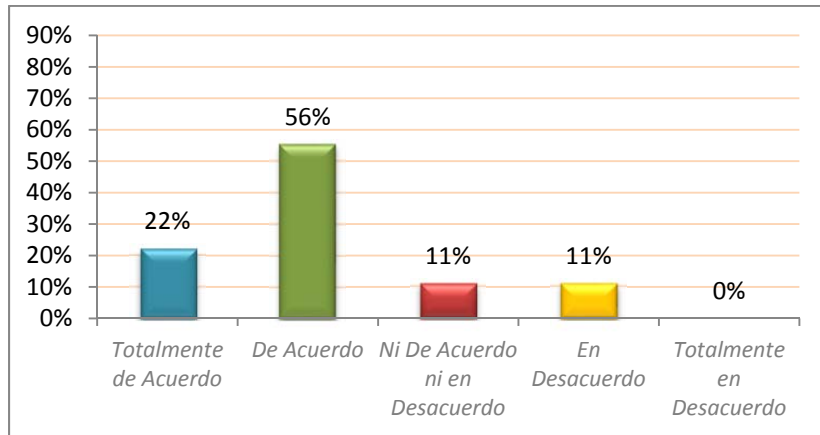
En el caso de la cotidianidad de Ferretti, C.A., es necesario mantener este concepto en el contexto de país que representa Venezuela, donde las decisiones y cambios: legales, sociales y económicas se presentan con frecuencia, la flexibilidad se constituye en un requerimiento.

Tabla Nro. 07. Considera que su concentración durante el desarrollo de sus labores es la mejor

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	2	22%
De Acuerdo	5	56%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	1	11%
En Desacuerdo	1	11%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 05. Considera que su concentración durante el desarrollo de sus labores es la mejor.



Fuente: Lucuara (2016)

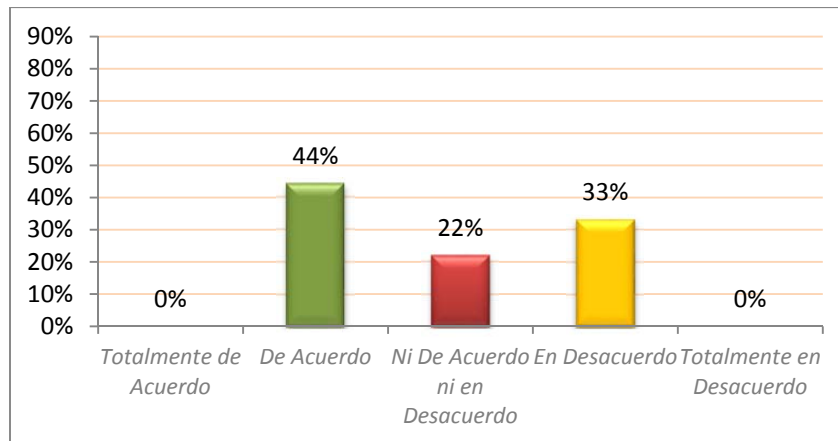
Un 22 por ciento de la muestra expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación, 56 por ciento está de acuerdo, 11 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo y 11 por ciento también está en desacuerdo, así el mayor porcentaje indica sentirse adecuadamente concentrado para el desempeño de sus funciones, lo que representa que hay menor posibilidad de ver comprometida su labor por desconcentración o dispersión del enfoque mental sobre las tareas.

Tabla Nro. 08. Considera que su memoria está en consonancia con lo exigido para realizar su trabajo de manera óptima

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	2	22%
En Desacuerdo	3	33%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 06. Considera que su memoria está en consonancia con lo exigido para realizar su trabajo de manera óptima



Fuente: Lucuara (2016)

Sobre este ítem, 44 por ciento respondió estar de acuerdo con el desempeño de su memoria sobre lo que exige el trabajo, 22 por ciento expresó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y 33 por ciento en desacuerdo. Aunque la mayoría señala estar de acuerdo, un alto porcentaje refleja la necesidad de mejorar su memoria para realizar su trabajo de manera óptima, son múltiples los factores que pueden condicionar esto.

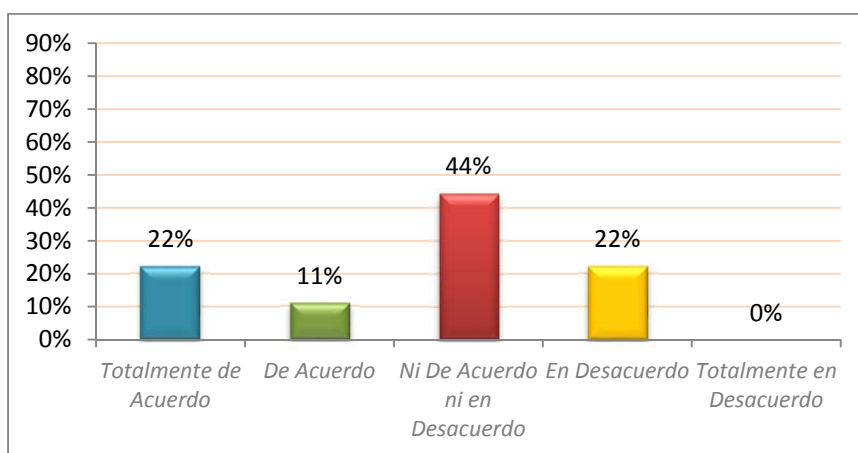
Sobre esta aspecto Braidot (2011) señala que la memoria participa de un conjunto de habilidades relacionadas directamente con la función gerencial, como la de comunicarse efectivamente, realizar cálculos y generar aprendizajes que finalmente determinan como actuar y como ser, del mismo modo va generando registros que permiten modificar y responder de distintas maneras ante las situaciones que se presenten. De este modo la mejora en el desempeño de la memoria de los gerentes de Ferretti, C.A. podría redundar sobre los resultados de la gestión.

Tabla Nro. 09. Sus emociones tienen impacto en su desempeño laboral

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	2	22%
De Acuerdo	1	11%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	4	44%
En Desacuerdo	2	22%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 07. Sus emociones tienen impacto en su desempeño laboral



Fuente: Lucuara (2016)

En relación al impacto de las emociones en el desempeño laboral, el 22 por ciento de la muestra señaló estar totalmente de acuerdo, el 11 por ciento de acuerdo, 44 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo y 22 por ciento en desacuerdo. Esto demuestra que existe desconocimiento sobre el impacto real que las emociones tienen sobre el ser humano en su dimensión laboral, de esto modo indica Goleman, D., (2012:27) “Las investigaciones demuestran que las ventajas de estar de buen humor son tener mayor

creatividad, resolver mejor los problemas, contar con una mayor flexibilidad mental y ser más eficientes en las decisiones en muchos sentidos” y desde hace años los investigadores han planteado los efectos de abordar una misma situación desde emocionalidades distintas.

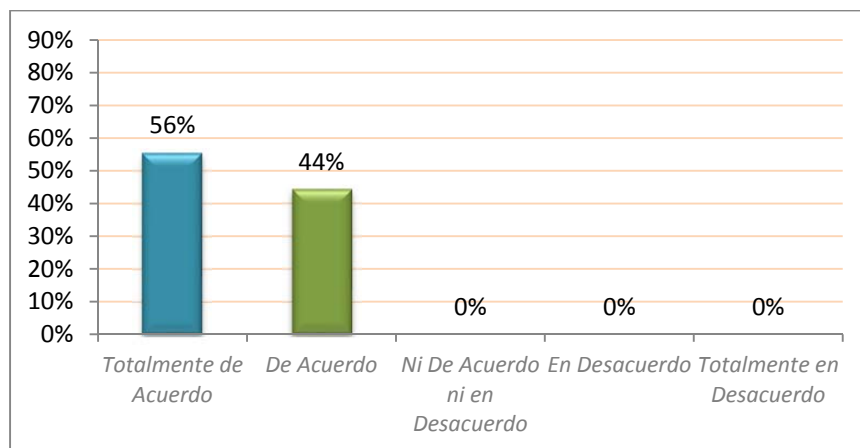
Este análisis permite identificar oportunidades de aprendizaje en esta materia de cara a la formación de los gerentes de Ferretti, C.A.

Tabla Nro. 10. En el ejercicio de sus funciones es capaz de reconocer sus fortalezas

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	<i>100%</i>

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 08. En el ejercicio de sus funciones es capaz de reconocer sus fortalezas



Fuente: Lucuara (2016)

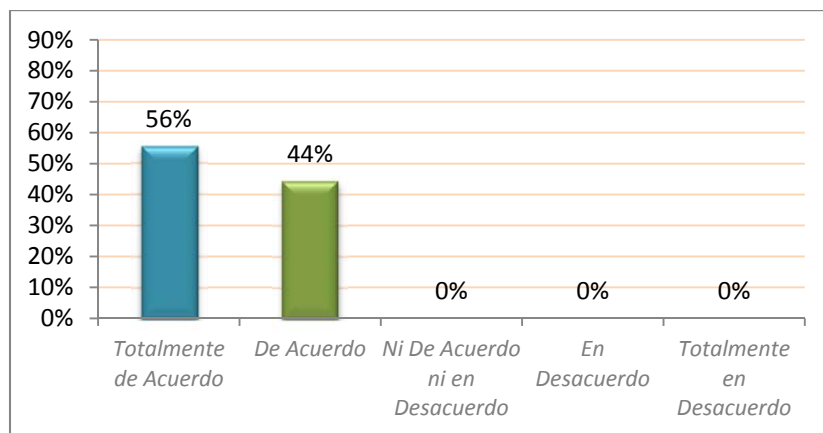
Sobre esta afirmación el 56 por ciento de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y 44 por ciento de acuerdo, lo que indica que son capaces de a través del autoconocimiento, de reconocer sus fortalezas. Esto facilita la identificación de cualidades y competencias que agregan valor en su gestión gerencial y una forma sencilla de mirar lo que hacen bien. Refuerza el autoestima y la confianza de quien ocupa la posición.

Tabla Nro. 11. Identificar sus limitaciones es necesario para desarrollar su labor

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 09. Identificar sus limitaciones es necesario para desarrollar su labor



Fuente: Lucuara (2016)

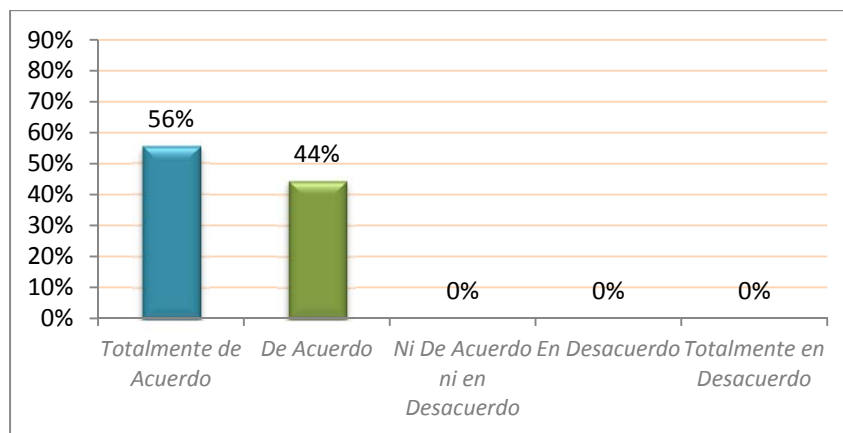
En esta proposición se plantea el otro extremo, relacionado con identificar las limitaciones personales para el desarrollo de las labores, de lo cual el 56 por ciento expresó estar totalmente de acuerdo y 44 por ciento de acuerdo. Así demuestra el equipo que tiene capacidad de autoevaluarse, identificando las limitaciones es más fácil conseguir formas de transformarlas en fortalezas, ya que cuando se tiene conciencia de un aspecto a mejorar es posible tomar acciones parar mejorarlo o corregirlo.

Tabla Nro. 12. Cuando es empático genera mejores resultados con su equipo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 10. Cuando es empático genera mejores resultados con su equipo



Fuente: Lucuara (2016)

En este ítem se le consultó a los encuestados sobre la empatía, en la que 56 por ciento indicó estar totalmente de acuerdo en que al aplicarla, genera mejores resultados en el equipo, y un 44 por ciento expreso estar totalmente de acuerdo. Demuestra esto el resultado positivo que resulta de cómo líderes, ser empáticos con el equipo. En relación a esto, Goleman, D., Boyatzis R. y Mckee A., (2012) señalan:

Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar –aunque sea de un modo tácito– las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con las personas de sustratos o culturas distintas. (Pág. 311)

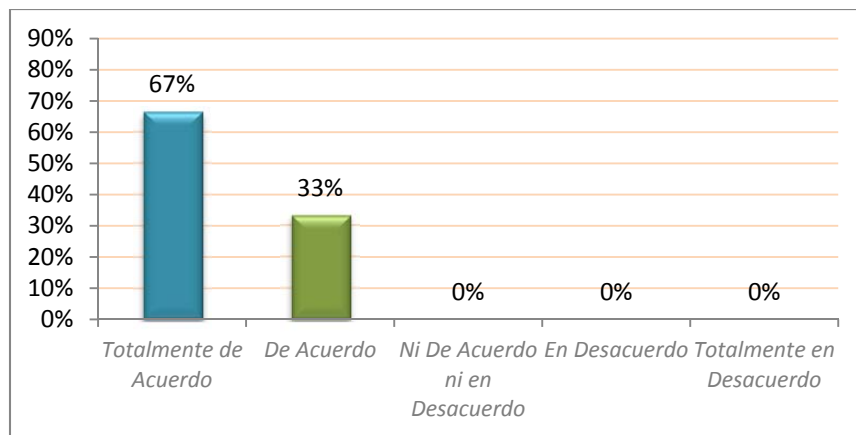
Tomando en cuenta esto, es importante resaltar el rol de la empatía en los gerentes de Ferretti, C.A. Cuando se es capaz de comprender la posición del otro es más sencillo generar puntos de encuentro y confluencia, generando así mejores resultados.

Tabla Nro. 13.Como líder requiere mantenerse enfocado en los objetivos del equipo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	6	67%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 11. Como líder requiere mantenerse enfocado en los objetivos del equipo



Fuente: Lucuara (2016)

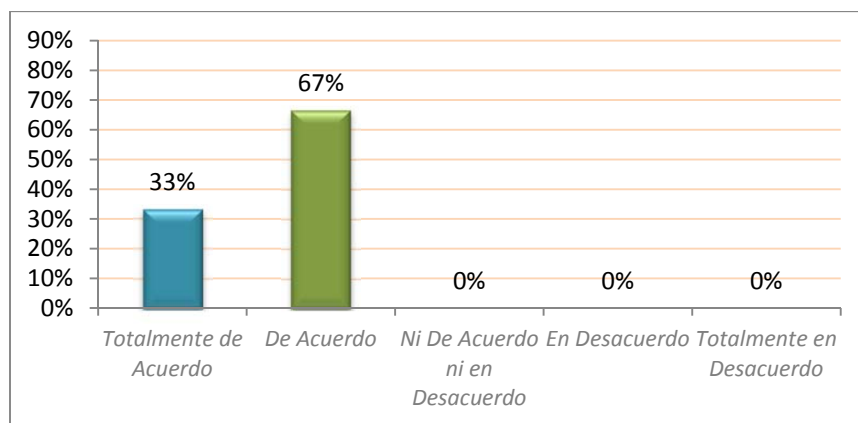
En cuanto a este enunciado el 67 por ciento de las respuestas indicaron estar totalmente de acuerdo y 33 por ciento de acuerdo en el hecho de que debe estar enfocado en los objetivos del equipo, especialmente porque el rol del líder está basado en la visión, sobre esto señala Freedman, M. y Tregoe B., (2003:178) “En el proceso estratégico el equipo gerencial cierra el círculo vigilando continuamente la viabilidad de la estrategia para el logro de los objetivos y su implementación”, reiterando así la necesidad de mantener el enfoque durante la ejecución hacia el objetivo primario, ya que durante el proceso los miembros del equipo podrían desviarse o distraerse en labores que demoren o desvirtúen el objetivo final. Mientras ejecutan las acciones, el líder acompaña y mantiene una visión integral de 360 grados considerando pasos y acciones versus objetivos finales.

Tabla Nro. 14. Considera que tiene una visión integral de las necesidades de la organización

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	3	33%
De Acuerdo	6	67%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 12. Considera que tiene una visión integral de las necesidades de la organización



Fuente: Lucuara (2016)

Al plantearle a los encuestados si creen tener una visión integral de las necesidades de la organización, un 33 por ciento se mostró totalmente de acuerdo y un 67 por ciento, de acuerdo, lo que permite inferir que aun puede que existan brechas a ser cerradas para llevar a ese 67 por ciento al extremo de estar totalmente de acuerdo, es aquí donde tienen cabida algunas consideraciones en las que Ferretti, C.A. tendría aun la oportunidad de

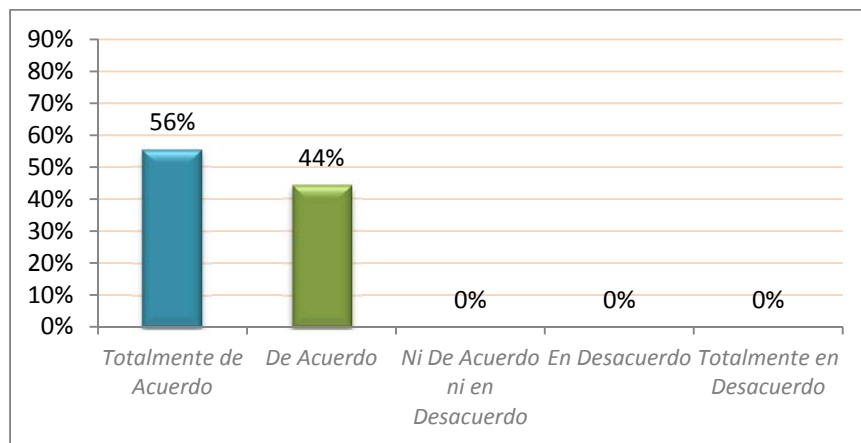
integrar mucho más las áreas entre sí para que existiera una mejor concepción de las necesidades de la organización en sus diferentes ángulos.

Tabla Nro. 15.Ejerce mejor liderazgo con el equipo cuando se maneja con emociones positivas

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 13. Ejerce mejor liderazgo con el equipo cuando se maneja con emociones positivas



Fuente: Lucuara (2016)

El 56 por ciento de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con esta consideración, mientras un 44 por ciento dijo estar de acuerdo, aunque ya anteriormente se les consultó sobre el impacto de sus

emociones en la gestión, las respuestas fueron diversas y poco homogéneas, en este caso al presentarles el impacto sobre el enfoque positivo de sus emociones, puede observarse como hay acuerdo en que se ejerce mejor liderazgo cuando se manejan emociones positivas.

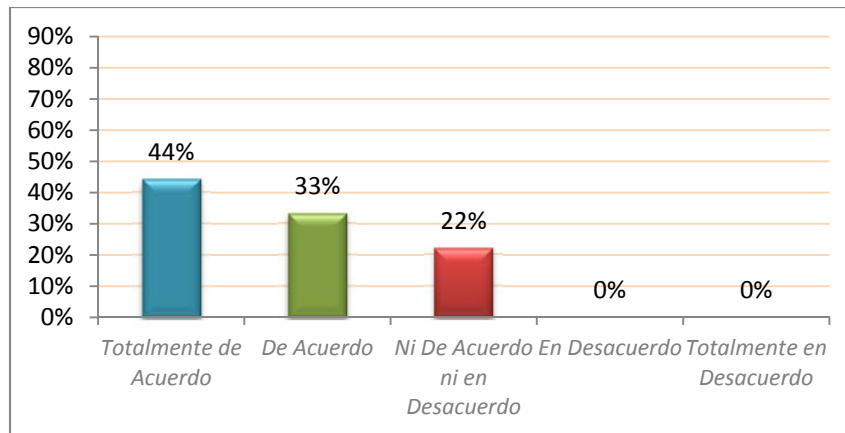
En este mismo orden de ideas, Braidot, N., (2011:361) señala: “Cuando un gerente es reconocido por su optimismo, serenidad, receptividad, templanza y respeto por los demás es escuchado y respetado”, de este modo puede considerarse el impacto de una gestión gerencial basada en emociones positivas para el mejor funcionamiento del equipo.

Tabla Nro. 16.El desarrollo de funciones en su posición exige constantemente gestionar el cambio

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	4	44%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	2	22%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 14. El desarrollo de funciones en su posición exige constantemente gestionar el cambio



Fuente: Lucuara (2016)

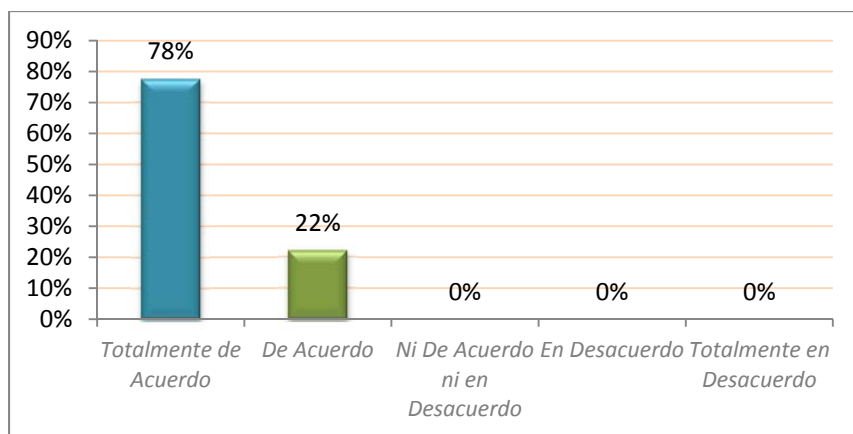
De los encuestados, 44 por ciento indicó estar totalmente de acuerdo, 33 por ciento de acuerdo y 22 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, de este modo la mayoría reconoce que son gestores del cambio, en relación a esto, Alles, M., (2011:98) expresa: “En el ámbito organizacional puede implicar desde un cambio de management o conducción hasta un cambio de accionistas y, por qué no, de producto o de mercados”. Esto indica que los cambios pueden ser grandes o pequeños, pero siempre pueden estar presentes, resulta entonces clave en la gestión del líder ser un facilitador del proceso, hacer lo necesario para disminuir el impacto de la resistencia al cambio en el equipo y por tanto constituirse en un gestor permanente del cambio.

Tabla Nro. 17. Manejo de conflictos es una cualidad que requiere como líder dentro de esta organización

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	7	78%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 15. Manejo de conflictos es una cualidad que requiere como líder dentro de esta organización



Fuente: Lucuara (2016)

El 78 por ciento de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo y el 22 por ciento de acuerdo al considerar que el manejo de conflictos es una cualidad indispensable en su rol como líderes de la organización, sobre esto indican Goleman, D., Boyatzis R. y Mckee A., (2012:313): “Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden diferentes puntos de

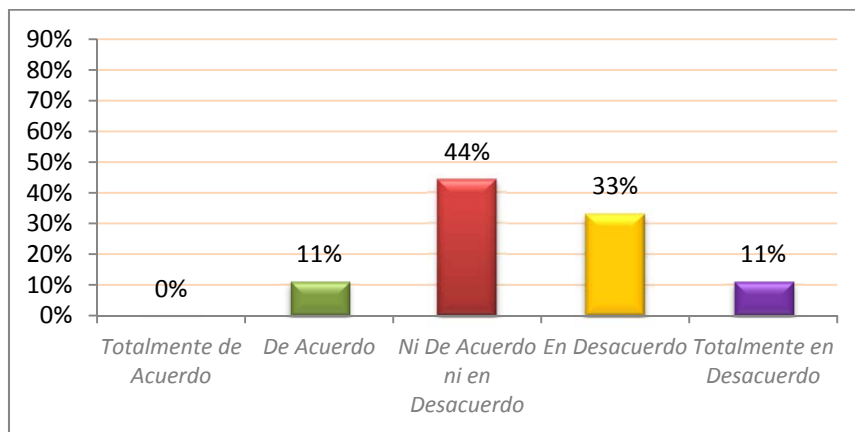
vista y saben articular un ideal que todos puedan suscribir”, demostrando que un gerente debe tener esta cualidad y desarrollarla.

Tabla Nro. 18. En el último año ha adquirido nuevos conocimientos para mejorar su función gerencial

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	11%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	4	44%
En Desacuerdo	3	33%
Totalmente en Desacuerdo	1	11%
<i>Total</i>	9	<i>100%</i>

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 16. En el último año ha adquirido nuevos conocimientos para mejorar su función gerencial



Fuente: Lucuara (2016)

Ante esta afirmación el 11 por ciento señaló estar de acuerdo, 44 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33 por ciento en desacuerdo y 11 por ciento totalmente en desacuerdo, demostrando de esta forma que en buena

proporción no ha habido inversión de tiempo y recursos suficientes en adquirir nuevos conocimientos para mejorar la gestión gerencial.

Representa esto un punto crítico especialmente en el mundo de ritmo acelerado que se vive en la actualidad, donde la tecnología y los avances en investigaciones y tendencias hacen más pronta la llegada del concepto de obsolescencia en todos los espacios de la organización, incluyendo así la gestión gerencial.

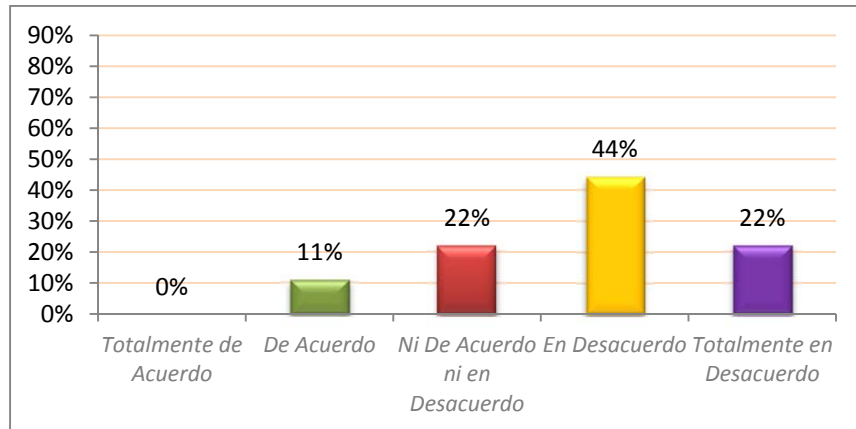
Por su parte, el Neuromanagement constituye un concepto novedoso que recientemente ha entrado en conocimiento público, el mantenerse actualizados podría anticipadamente darles acceso a información de esta naturaleza.

Tabla Nro. 19. Comprende en qué consiste el cerebro ejecutivo en el organismo del ser humano

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	11%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	2	22%
En Desacuerdo	4	44%
Totalmente en Desacuerdo	2	22%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 17. Comprende en qué consiste el cerebro ejecutivo en el organismo del ser humano



Fuente: Lucuara (2016)

En este ítem el 11 por ciento de los encuestados indicó estar de acuerdo, 22 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 44 por ciento en desacuerdo y el 22 por ciento totalmente en desacuerdo con entender en qué consiste el cerebro ejecutivo, esto especialmente bajo el enfoque de lo planteado en esta investigación donde algunos autores han expresado esto como un concepto en específico, objeto de esta investigación.

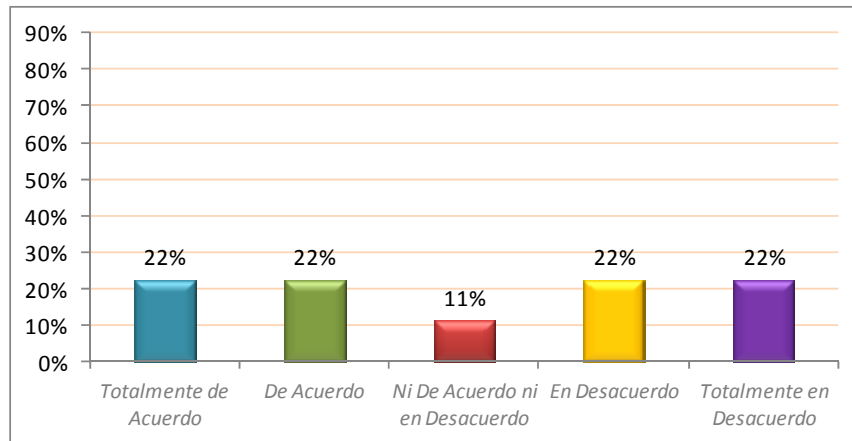
En este sentido se considera que el desconocimiento del cerebro ejecutivo como lo expresa Goldberg (2012) definiéndolo como los lóbulos frontales o el cortexprefrontal, e indica que esta parte del cerebro es la que define la identidad del individuo, involucrando sus impulsos y ambiciones, de este modo vincula a los lóbulos frontales con el liderazgo y la función ejecutiva en general. Cuando los gerentes de Ferretti, C.A. desconocen este concepto, no es posible que se orienten a trabajar en su desarrollo y fortalecimiento por el solo principio que no es posible ocuparse de algo que desconocen, es allí donde la presente investigación representa valor agregado para fortalecer su función y liderazgo en el ejercicio de sus labores.

Tabla Nro. 20. Reconoce el alcance de la neuroplasticidad del cerebro

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	2	22%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	1	11%
En Desacuerdo	2	22%
Totalmente en Desacuerdo	2	22%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 18. Reconoce el alcance de la neuroplasticidad del cerebro



Fuente: Lucuara (2016)

El 22 de los consultados indicó estar totalmente de acuerdo, 22 por ciento de acuerdo, 11 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22 por ciento en desacuerdo y 22 por ciento totalmente en desacuerdo, de este modo, lo que indica que no hay uniformidad de criterio entre los encuestados.

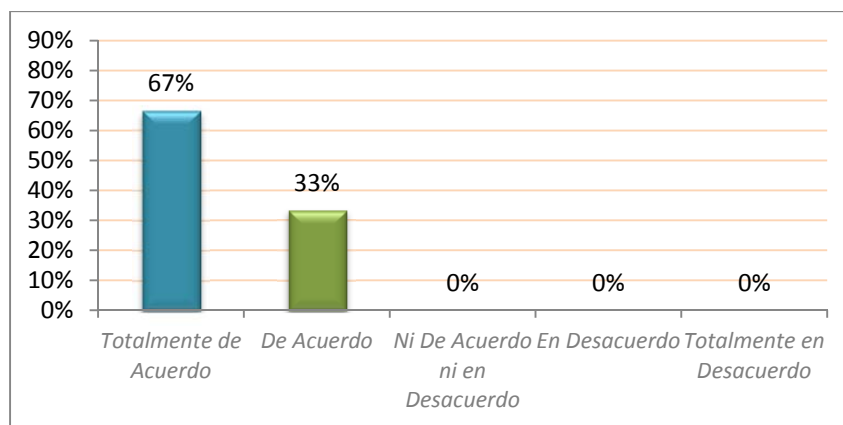
Al no reconocer el alcance de la neuroplasticidad del cerebro, se pierden espacios de aprendizaje y desarrollo, ya que es necesario para los gerentes de Ferretti, C.A. saber que pueden ejercitar su cerebro y biológicamente existen condiciones para obtener resultados positivos de ello, en la neuroplasticidad radica una posibilidad de mejorar su liderazgo.

Tabla Nro. 21. Considera que el aprendizaje puede ser útil para mejorar su gestión gerencial

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	6	67%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 19. Considera que el aprendizaje puede ser útil para mejorar su gestión gerencial



Fuente: Lucuara (2016)

En contraste, al responder sobre esta proposición, el 67 por ciento indicó estar totalmente de acuerdo y el 33 por ciento estar de acuerdo, reconociendo de esta manera la utilidad que puede tener el aprendizaje como recurso para mejorar la gestión gerencial, así explica Ribeiro, L., (2003:137) “A medida que se adquiere conocimiento, se desarrollan capacidades intelectuales... capacidades fundamentales para la independencia del pensamiento” esto resume que sobre el aprendizaje existe

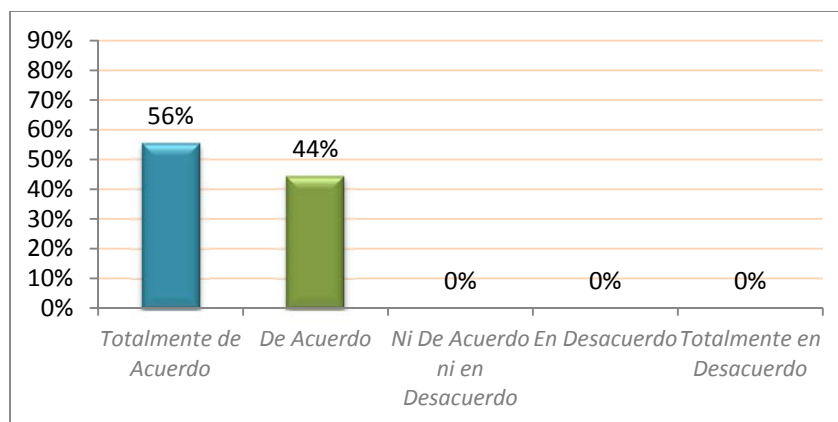
una interacción con la realidad que va evolucionando, que involucra las habilidades cognitivas y también los aspectos emocionales, se presume que ante el aprendizaje y la llegada de nuevos el cerebro nunca regresa a su situación original, sino que continua en expansión.

Tabla Nro. 22. Requiere inteligencia emocional para el desarrollo de sus funciones

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 20. Requiere inteligencia emocional para el desarrollo de sus funciones



Fuente: Lucuara (2016)

En este ítem 56 por ciento de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo con la proposición y 44 por ciento de acuerdo. Puede

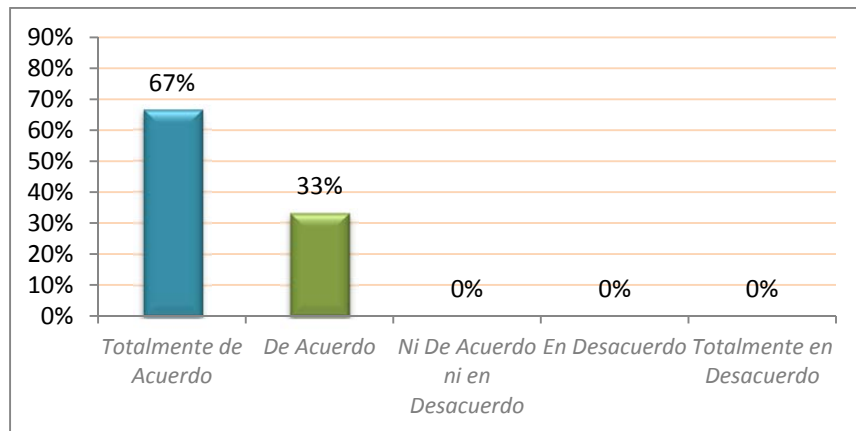
observarse que hay consenso entre sus respuestas al reconocer el rol de la inteligencia emocional para el ejercicio de sus funciones. Sobre esto comenta Goleman, D., (2013:34) en relación a un estudio realizado: “Al analizar a los trabajadores estrella en puestos de liderazgo se hacía evidente que casi el 90 por ciento de las competencias que los distinguían eran atribuibles a factores de inteligencia emocional”. Y está demostrado que la inteligencia emocional puede desarrollarse, generando consecuencias visibles en la gestión del líder que es capaz de mirar sus emociones y tomar acciones sobre ellas.

Tabla Nro. 23. Las habilidades conversacionales son necesarias en la ejecución de su rol como líder

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	6	67%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 21. Las habilidades conversacionales son necesarias en la ejecución de su rol como líder



Fuente: Lucuara (2016)

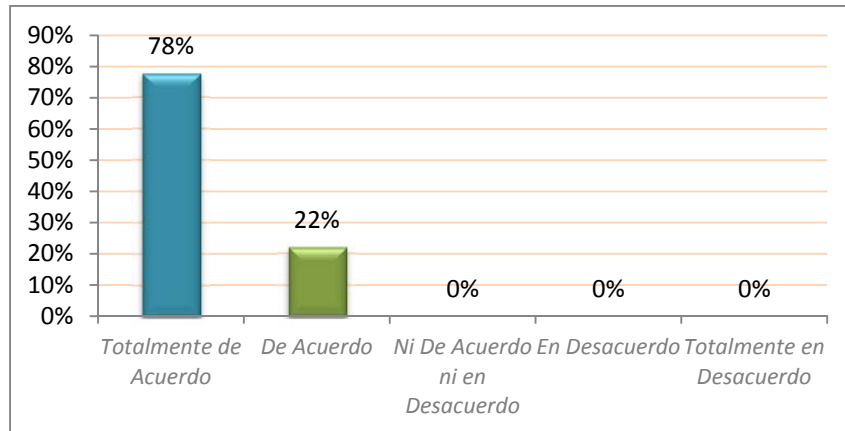
El 67 por ciento de las personas encuestadas señaló estar totalmente de acuerdo y el 33 por ciento de acuerdo al determinar que las habilidades conversacionales son necesarias para ejercer su liderazgo, de este modo desarrollar inteligencia conversacional permite reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación, destacando el rol de la comunicación verbal efectiva como herramienta indispensable para los líderes de Ferretti, C.A.

Tabla Nro. 24. En el desarrollo de sus funciones requiere diseñar planes de acción

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	7	78%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 22. En el desarrollo de sus funciones requiere diseñar planes de acción



Fuente: Lucuara (2016)

Como puede observarse en la gráfica, el 78 por ciento del los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo y 22 por ciento de acuerdo con el diseño de planes de acción como elemento necesario en el desarrollo de sus funciones, sobre esto describe Chiavenato y Sapiro (2011):

No basta solo con formular las estrategias para ese plan de acción, sino que deben implementarse por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. (Pág 47).

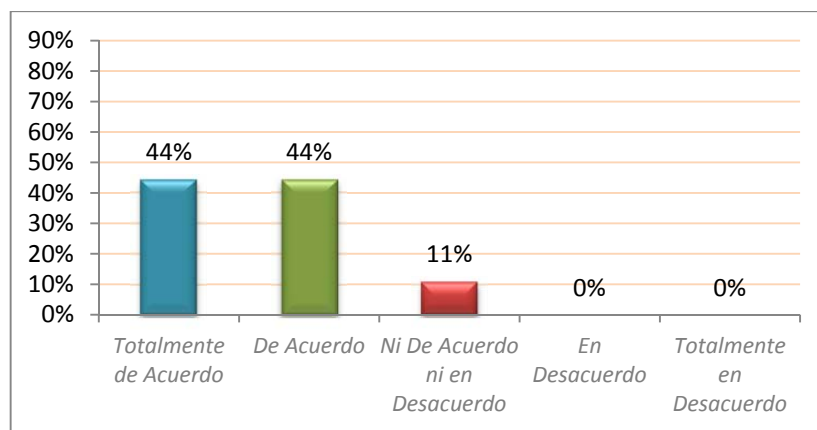
Esto implica que como líder deben evaluarse los efectos de las decisiones, involucrar a otras áreas de la organización y mantener una visión estratégica sobre el proceso.

Tabla Nro. 25. Considera que sus resultados dependen de la ejecución de lo planificado

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	7	78%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 23. Considera que sus resultados dependen de la ejecución de lo planificado



Fuente: Lucuara (2016)

El consultarle a la muestra sobre este particular, el 44 por ciento indicó estar totalmente de acuerdo, 44 por ciento de acuerdo y 11 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que permite observar que la mayoría reconoce que los resultados se atan al plan en buena medida, sin embargo queda un 11 por ciento de los gerentes de Ferretti, C.A. que es posible consideren que existen elementos fuera de la planificación que también pueden afectar los

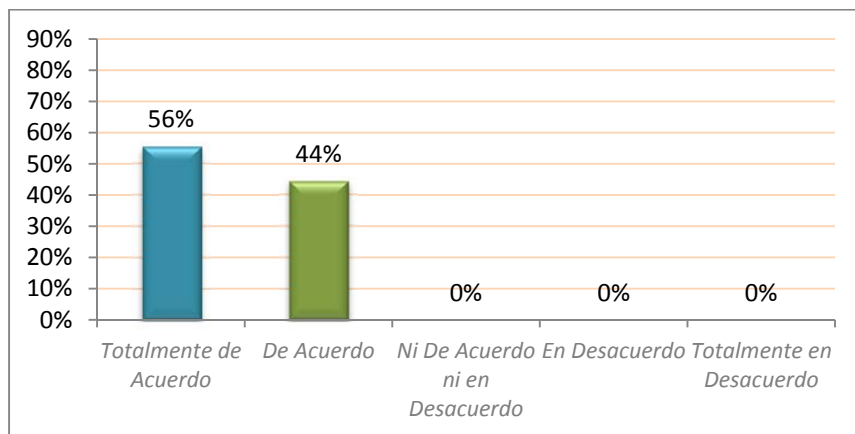
resultados deseados, puede decirse que factores como la contingencia tienen participación en el resultado final.

Tabla Nro. 26. La revisión que usted hace de sus resultados exige reflexionar

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 24. La revisión que usted hace de sus resultados exige reflexionar



Fuente: Lucuara (2016)

Sobre lo expresado en este ítem el 56 por ciento de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo y 44 por ciento de acuerdo con la necesidad de reflexionar sobre los resultados obtenidos. En este mismo orden de ideas reseña Echeverría (2003):

Sostenemos que, dentro del capital intelectual que posee una empresa, una parte muy importante guarda relación con su capacidad reflexiva. No basta con saber ejecutar determinadas acciones directas. Resulta cada vez mas importante saber también trabajar sobre la forma como trabajamos. Resulta cada vez más importante desarrollar capacidad reflexiva. (Pág. 82)

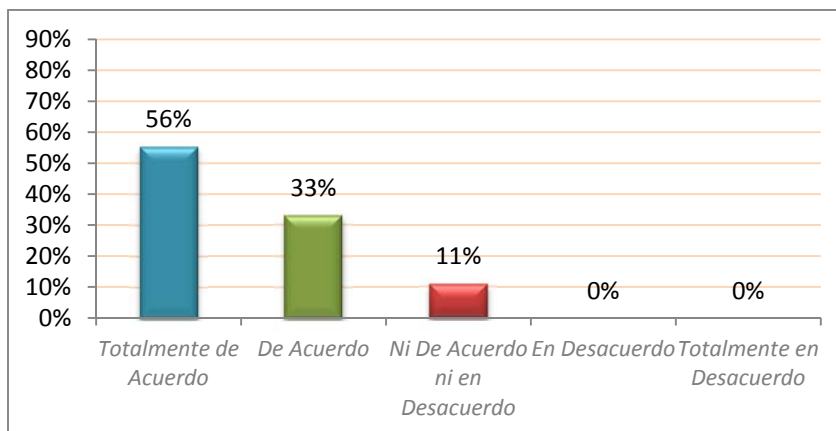
Sobre esto los gerentes de Ferretti, C.A. encuentran valor en su poder de reflexión, volverse a sí mismos y ver el todo, se piensa que la reflexión permite mirar aspectos que no pueden ser naturalmente observados sobre la ejecución, y cuando se reflexiona sobre ello se descubren nuevos caminos, nuevas formas y nuevos enfoques. Es allí donde la capacidad reflexiva se vuelve necesaria para propiciar crecimiento dentro de la organización.

Tabla Nro. 27. Como líder necesita monitorear los procesos para que se concreten los resultados

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	5	56%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	1	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 25. Como líder necesita monitorear los procesos para que se concreten los resultados



Fuente: Lucuara (2016)

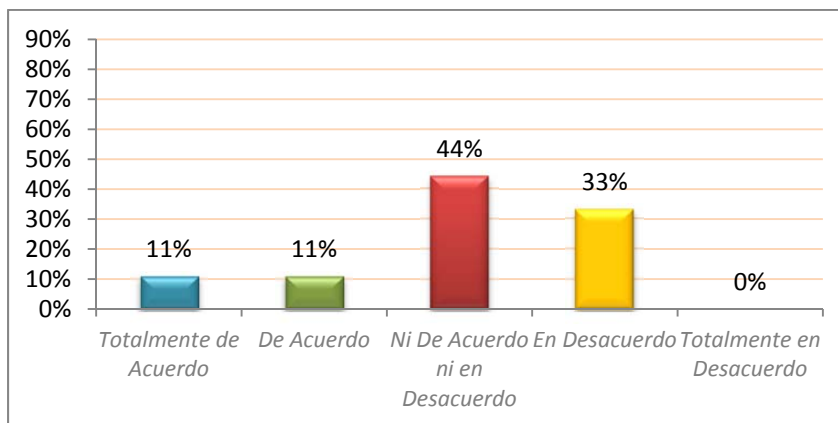
Al observar estos resultados puede apreciarse que 56 por ciento de indicó estar totalmente de acuerdo, 33 por ciento de acuerdo y 11 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo en la necesidad que tiene de monitorear procesos para que se concreten resultados, lo que nos indica que si es necesario para estos gerentes vigilar el avance de las etapas del proceso y mantener atención sobre la gestión, para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Tabla Nro. 28. La organización tiene estrategias establecidas para mejorar su gestión como líder

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	1	11%
De Acuerdo	1	11%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	4	44%
En Desacuerdo	3	33%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	<i>9</i>	<i>100%</i>

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 26. La organización tiene estrategias establecidas para mejorar su gestión como líder



Fuente: Lucuara (2016)

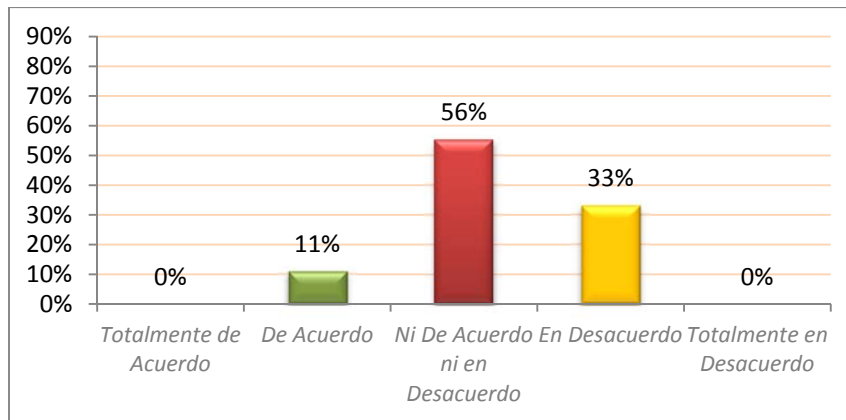
De los encuestados el 11 por ciento respondió estar totalmente de acuerdo, 11 por ciento de acuerdo, 44 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo y 33 por ciento en desacuerdo, en reconocer que la organización tenga estrategias para mejorar su gestión como líder, de hecho si anteriormente reportaban no haber realizado actividades de desarrollo en el último año es coherente que no tengan claro esas estrategias, del mismo modo es posible que, de acuerdo a lo observado durante el desarrollo de la investigación, el foco de la organización por el momento esté en la operación.

Tabla Nro. 29. La empresa atiende sus requerimientos en materia de formación para mejorar el liderazgo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	11%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	5	56%
En Desacuerdo	3	33%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 27. La empresa atiende sus requerimientos en materia de formación para mejorar el liderazgo



Fuente: Lucuara (2016)

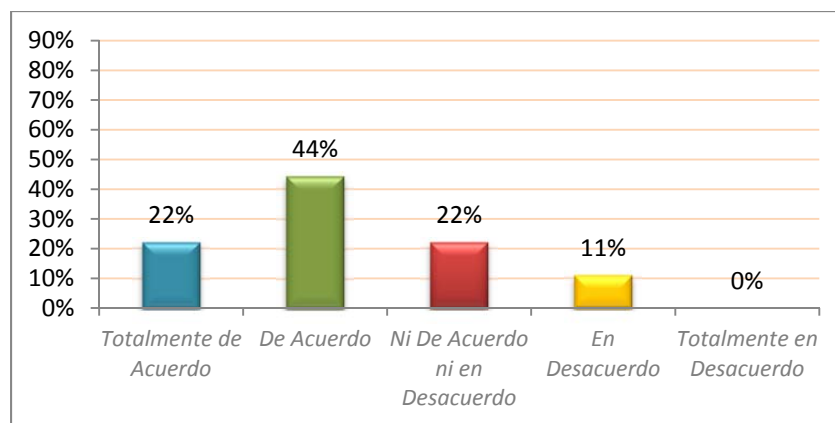
En este ítem el 11 por ciento de la muestra indicó estar de acuerdo, 56 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo y 33 por ciento en desacuerdo al señalar que la empresa atiende sus requerimientos en materia de formación, lo que indica que hay oportunidades de mejora en este particular, a fin de propiciar actividades con los gerentes que fomenten su desarrollo, sobre esto señala Maxwell, J., (2007:8) “Cuando una organización dedica tiempo a desarrollar a su gente, el nivel de rendimiento de la organización se eleva drásticamente”. Es por esto, que se evidencia la necesidad en la organización de poner el foco en el desarrollo de la gente, buscando proporcionalmente elevar el rendimiento y la motivación. En general al desarrollar a la gente se agrega valor tanto para el trabajador como para la empresa.

Tabla Nro. 30. Existen objetivos claramente definidos en cuanto a lo que la organización espera de usted como líder

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	2	22%
De Acuerdo	4	44%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	2	22%
En Desacuerdo	1	11%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 28. Existen objetivos claramente definidos en cuanto a lo que la organización espera de usted como líder



Fuente: Lucuara (2016)

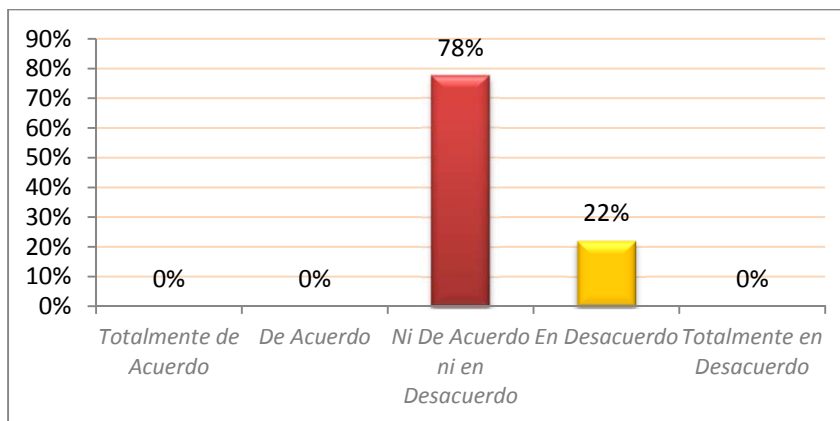
El 22 por ciento de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo, 44 por ciento de acuerdo, 22 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11 por ciento en desacuerdo en esta proposición en la plantean tener objetivos claramente definidos en su rol de liderazgo, es claro que para asumir un posición gerencial es necesario conocer que se espera de la gestión y en este particular Ferretti, C.A. ha logrado comunicarlo en su mayoría.

Tabla Nro. 31. Los logros obtenidos por la empresa son comunicados a todos los niveles

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	7	78%
En Desacuerdo	2	22%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 29. Los logros obtenidos por la empresa son comunicados a todos los niveles



Fuente: Lucuara (2016)

En relación a la comunicación de los logros a todos los niveles de la empresa, el 78 por ciento expresó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y 22 por ciento en desacuerdo, esto indica que la organización debe hacer esfuerzos adicionales por mejorar la comunicación puertas adentro, de este modo es más factible generar lazos y compromisos del equipo en relación a las metas comunes. En este contexto comenta Freedman, M. y Tregoe, B.,

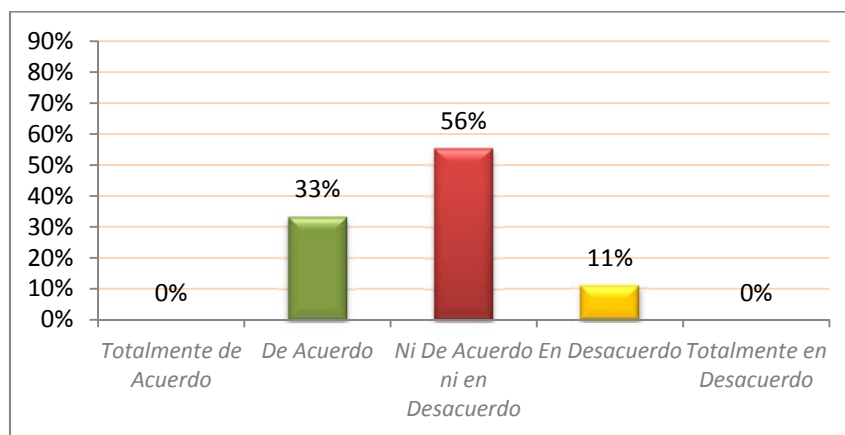
(2004:175): “la comunicación impulsa los cambios de la cultura corporativa y el desempeño individual. No hay excusas cuando todos están bien informados, cuando se les escuche, se les motive y se obtenga su compromiso”. Esto indica que tener buenos canales de comunicación favorece positivamente el entorno en el que se desarrolla la gestión de todos los miembros en la organización y resulta en resultados positivos para los objetivos estratégicos integrales.

Tabla Nro. 32. Todos los miembros del equipo participan activamente en el logro de los objetivos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	5	56%
En Desacuerdo	1	11%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 30. Todos los miembros del equipo participan activamente en el logro de los objetivos



Fuente: Lucuara (2016)

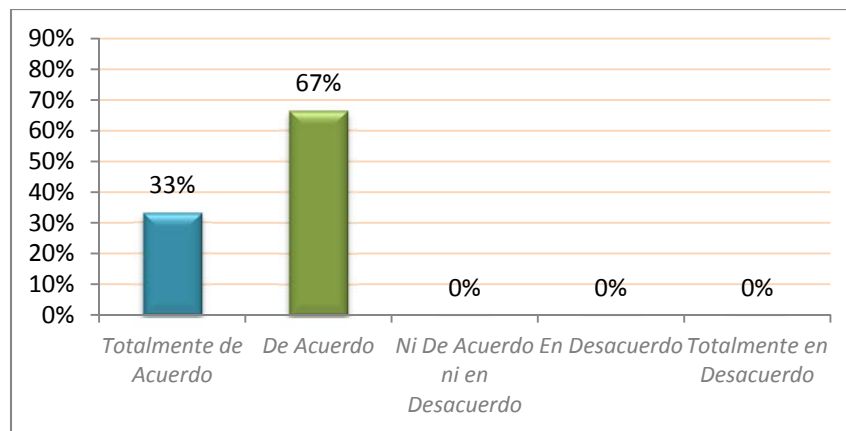
En este ítem el 33 por ciento de los encuestados indicó estar de acuerdo, el 56 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11 por ciento en desacuerdo, desde la realización de esta investigación, al analizar este resultado se encuentra nuevamente un vínculo con la necesidad de mejorar la comunicación dentro de la organización, ya que esta afirmación quizás refleja que no hay equidad en el acceso a la información y por tanto se desconoce la participación de cada miembro en el logro de los objetivos. En relación a esto plantea Covey S, (2005:198) “La cantidad de comprensión mutua y respeto necesarios para impulsar la comunicación, es una combinación de factores, sobre todo cuando se trata de clarificar las expectativas sobre roles y objetivos”. También mejorando la comunicación pueden establecerse puentes para generar apoyo entre los distintos equipos y sus miembros, generando así mayor vinculación.

Tabla Nro. 33. El compromiso con las metas es un factor común en todos los niveles

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	3	33%
De Acuerdo	6	67%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 31. El compromiso con las metas es un factor común en todos los niveles



Fuente: Lucuara (2016)

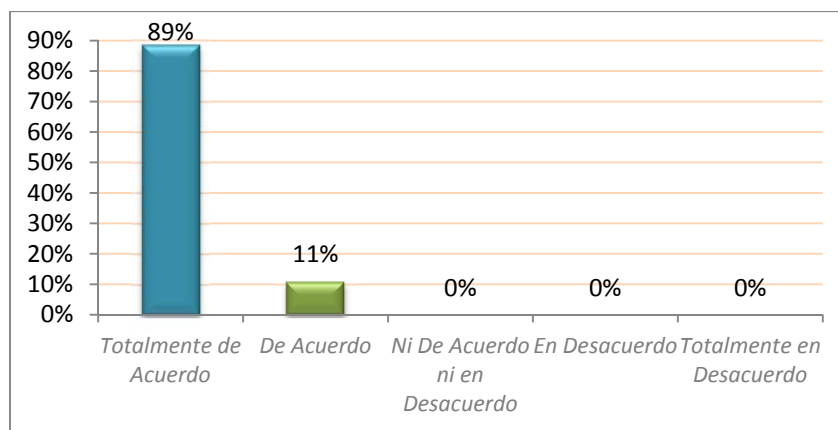
De la muestra, un 33 por ciento respondió estar totalmente de acuerdo y 67 por ciento de acuerdo en que el compromiso con las metas es un factor común en el equipo, de aquí que los profesionales que conforman la empresa muestren enfoque y participación para la conquista de las metas, sobre esto plantea Covey (2005) que es posible mantener el compromiso cuando desde la influencia personal se cuenta con visión, disciplina, pasión y conciencia. Integrando estos cuatro elementos es posible orientar los esfuerzos y generar compromiso. Elementos con los que cuenta el equipo de Ferretti, C.A.

Tabla Nro. 34. El trabajo en equipo es necesario para el logro de los objetivos organizacionales

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	8	89%
De Acuerdo	1	11%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	<i>100%</i>

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 32. El trabajo en equipo es necesario para el logro de los objetivos organizacionales



Fuente: Lucuara (2016)

Puede observarse que el 89 de los encuestados reflejó estar totalmente de acuerdo con necesidad de trabajar en equipo para el logro de los objetivos, y 11 por ciento señaló estar de acuerdo, esto ratifica un criterio ampliamente conocido, en que la contribución de todos los miembros de un equipo resulta importante para el logro de los objetivos en Ferretti, C.A. En relación a esto indica Alles, M., (2011:235) “Cuando los integrantes de un equipo conocen los objetivos las razones de lo que se debe realizar, en

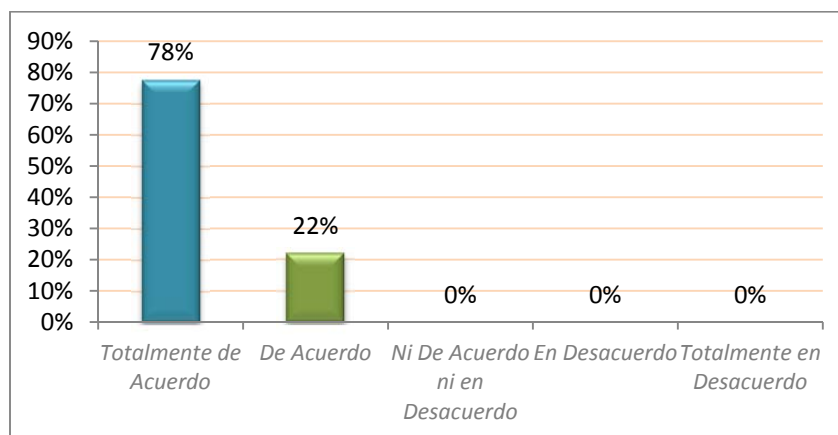
general contribuyen responsable y entusiastamente en las tareas y se apoyan entre sí”. En este mismo orden de ideas señala Goleman, D., (2013:148) “Los líderes a los que se les da bien trabajar en equipo generan una atmosfera de armonía y son personalmente modelos de respeto, atención y cooperación”. Esto indica que resulta indispensable fomentar el trabajo en equipo e incorporarlo como parte de la cultura, ya que resulta una característica en las personas que potencian sus capacidades y por tanto los logros comunes.

Tabla Nro. 35. Consistentemente su gestión gerencial tiene un impacto positivo en los resultados meta de la empresa

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	7	78%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	<i>100%</i>

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 33. Consistentemente su gestión gerencial tiene un impacto positivo en los resultados meta de la empresa



Fuente: Lucuara (2016)

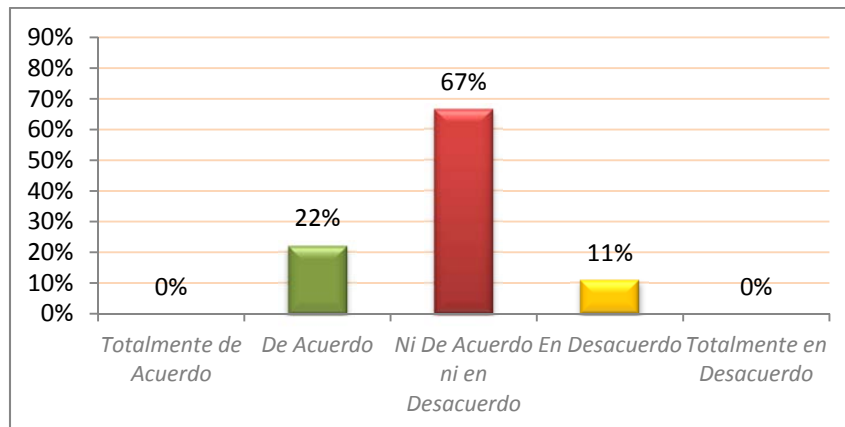
De la muestra estudiada, 78 por ciento de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo y 22 por ciento de acuerdo, al considerar que su gestión tiene impacto positivo sobre las metas de la empresa. Sobre la importancia de los líderes que inspiran, D. Goleman, Boyatzis R. y McKee A, (2012:312) señalan que: “son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común mas allá de las tareas cotidianas”, al contrastar esto con el resultado, puede apreciarse que existe una versión individual que estos gerentes tienen sobre su desempeño y los resultados globales, entendiendo que tienen un importante grado de conciencia sobre sus acciones basadas en el liderazgo.

Tabla Nro. 36. Está en conocimiento de los objetivos planteados por la empresa para mejorar su rol como líder

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	2	22%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	6	67%
En Desacuerdo	1	11%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	9	100%

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 34. Está en conocimiento de los objetivos planteados por la empresa para mejorar su rol como líder



Fuente: Lucuara (2016)

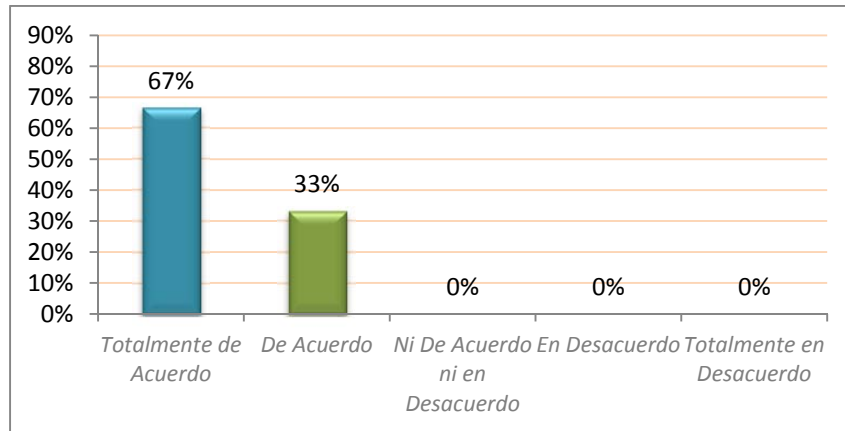
En este ítem 22 por ciento de la muestra expresó estar de acuerdo, 67 por ciento ni de acuerdo ni en desacuerdo y 11 por ciento en desacuerdo sobre el conocimiento de los objetivos que pueda tener la empresa para mejorar su gestión en materia de liderazgo. Sobre lo ya analizado puede inferirse que al no existir conocimiento sobre planes de formación o acciones específicas que pueda tomar Ferretti, C.A. desde adentro para mejorar la gestión gerencial, es entendible que sus gerentes no conozcan si esos objetivos para ellos eventualmente existen.

Tabla Nro. 37. Le gustaría tener una meta relacionada a potenciar sus habilidades de liderazgo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo	6	67%
De Acuerdo	3	33%
Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<i>Total</i>	<i>9</i>	<i>100%</i>

Fuente: Lucuara (2016)

Gráfico Nro. 35. Le gustaría tener una meta relacionada a potenciar sus habilidades de liderazgo



Fuente: Lucuara (2016)

El 67 por ciento de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y 33 por ciento de acuerdo, así que es un deseo e interés común en los gerentes el tener metas para potenciar sus habilidades de liderazgo, que enlaza con la primera pregunta del cuestionario al ellos reconocer que tienen aspectos que puede mejorar.

Sobre este particular expresa Drucker, citado por Haas E., (2007:163): “Lo que diferencia a las organizaciones es si estas pueden hacer que la gente realice cosas no comunes y eso depende de si las personas están siendo colocadas en donde sus fortalezas pueden rendir”. Es comúnmente conocido que para que una persona genere cambios o mejoras sobre un aspecto personal, lo primero es que debe querer hacerlo y al sentirse respaldado por la organización, es posible que se sienta más motivado y comprometido a lograr esas metas.

RESUMEN DEL ANALISIS DE RESULTADOS

Para el logro del objetivo general se trabajó sobre los objetivos específicos dando respuesta a cada uno de ellos. Sobre el diagnóstico de la situación actual del liderazgo de los gerentes de Ferretti, C.A., se pudo determinar que existen sólidos criterios de autoevaluación que les permiten tener una perspectiva de sí mismos, orientada en general a reconocer que hay cualidades que pueden mejorarse. Son capaces de reconocer sus áreas de impacto en relación al equipo, como por ejemplo el rol de la toma de decisiones, la importancia de la planificación, estableciendo un plan para sus objetivos y la flexibilidad como la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes, como elementos importantes para el desarrollo de su gestión.

Hacia el autoconocimiento emocional se observan oportunidades de mejora, ya que en preguntas conexas se encontraron ciertas incongruencias, como es el caso del impacto de las emociones en su gestión, reconocen el valor de las positivas, sin embargo no logran reconocer del todo que todo el abanico de emociones que puedan mostrar afecta el entorno laboral. Así también se manejan bajo un criterio de conciencia que les permiten mirar su gestión y autoevaluarse.

Muestran liderazgo organizacional al ser capaces de interpretar las corrientes de la vida laboral, manteniéndose enfocados en los objetivos y reportando tener una visión integral de lo que ocurre en ella, así también la empatía les habilita espacios de conexión con los miembros del equipo, generando resonancia al hacerlo en un entorno de emociones positivas, generando compromiso y sentido de pertenencia. También reconocen la gestión del cambio y el manejo de conflictos como aspectos que forman parte de su gestión gerencial en la cotidianidad.

Sobre los aspectos fundamentales del neuromanagement, se identificó que en su mayoría no han realizado actividades para adquirir nuevos conocimientos que mejoren su gestión gerencial, y desean hacerlo. Lo que se estima permite incorporar conceptos novedosos como el neuromanagement más fácilmente, dado que están ávidos de nuevos conocimientos. Al indagar sobre términos más específicos como cerebro ejecutivo y neuroplasticidad, se pudo observar que tienen desconocimiento, lo que conlleva a no tener elementos teóricos y prácticos que les inviten a interesarse más en esta disciplina.

Adicionalmente reconocen el valor del aprendizaje y la inteligencia emocional como herramientas para su desarrollo como líderes, importante esto, por la vinculación entre el aprendizaje y el neuromanagement, así como el manejo de las emociones que se ha demostrado optimiza los resultados integrales de la gestión de un gerente. En este espacio entra también la importancia de las habilidades conversacionales y por tanto la comunicación, a quien reconocen como necesarias para ejercer su labor.

Sobre la atención selectiva hacia distintos procesos, que resulta una importante función cerebral del cerebro ejecutivo, identifican la importancia de mirar cada paso en la ejecución de lo planificado, llevar monitoreo y control de los procesos para acceder al logro de los objetivos, así como el valor de la reflexión sobre los resultados finales. Un líder debe ser capaz de examinar lo sucedido y extraer los elementos de éxitos, las oportunidades de mejora y los aspectos que pueden o deben ser cambiados en el futuro para corregir y cambiar el rumbo hacia el logro de los objetivos comunes, siendo importante destacar que esta es una función que radica en el córtex prefrontal del cerebro, donde se ubican las funciones ejecutivas del ser humano.

En relación a las estrategias a implementar para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes, lo primero en identificar es que la empresa en estos momentos no tiene estrategias definidas para tal fin, y en general el equipo siente que no se atienden sus requerimientos en ese sentido, así también se cree que hay escenario para hacerlo ya que indican tener claro lo que espera la organización de ellos como líderes de área.

Pudo observarse que existen oportunidades para mejorar la comunicación dentro de la organización, aun y cuando existe compromiso entre sus miembros y se reconoce el valor del trabajo en equipo, el logro de los objetivos no es comunicado eficientemente a todos los niveles y evita que haya mayor participación entre las áreas.

Finalmente los gerentes están de acuerdo en que les gustaría tener una meta relacionada a potenciar sus habilidades de liderazgo, lo que sería una forma de retarles en positivo para propiciar el desarrollo colectivo de sus miembros y al comunicarlo de forma integral generarían sinergia en toda la organización.

En este mismo orden de ideas, en base al estudio realizado y en búsqueda de dar respuesta al objetivo específico número tres (3), a continuación se presentan las estrategias sugeridas a aplicar basadas en neuromanagement para fortalecer las habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A.:

- ◆ Generar un plan de formación y desarrollo anual que involucre objetivos individuales por gerente y colectivos para el equipo de líderes, enfocado en sus competencias gerenciales utilizando recursos de neuromanagement.

- ◆ Desarrollar capacitaciones de corta duración, con frecuencia semanal para socializar los conceptos asociados al neuromanagement. De este modo se estimulará al cerebro haciendo uso de la neuroplasticidad.
- ◆ Plantear competencias mensuales con ejercicios asociados a neuromanagement, tales como: ejercicios de memoria, pensamiento abstracto, lógica matemática y tormentas de ideas que propicien espacios de integración, diversión, compartir y aprendizaje en el equipo. Los resultados son medibles y pueden compararse mes a mes.
- ◆ Crear en las oficinas un espacio para la creatividad y la distensión ya que se ha comprobado que las ideas fluyen mejor y más fácilmente en ambientes menos rígidos y hostiles. Asociando esto a la resolución de problemas y manejo de conflictos. Tales como áreas de dibujo, muebles puff y pelotas en las áreas.
- ◆ Vincular a todos los miembros de la empresa en una aplicación para teléfonos móviles que sea gratuita y estimule la participación, como una herramienta de aprendizaje y diversión. Por ejemplo: Lumosity o Unobrain. Propiciando el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional.
- ◆ Implantar desde la Gerencia de Recursos Humano con la colaboración de un especialista, un programa de retroalimentación basado en la gestión de las emociones, donde los gerentes puedan poner su atención sobre las emociones y sus resultados.

- ◆ Establecer metas para cada gerente en la que se evalúen sus progresos en la gestión gerencial, determinando al menos tres aspectos que domina el cerebro ejecutivo y motivarle a tomar acciones para desarrollarlas.

CONCLUSIONES

Una vez analizadas las estrategias basadas en neuromanagement para fortalecer las habilidades de liderazgo de los gerentes de Ferretti, C.A. 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 la empresa como especialmente a la situación país, ya que no requiere mayor inversión económica y representa una alternativa distinta, novedosa y ejecutable como fuente de solución a la gestión gerencial requerida actualmente en el contexto Venezuela.

El presente trabajo de investigación tiene pertinencia en el entorno, ya que ofrece un abanico de soluciones aplicables al mundo empresarial adaptado a las exigencias actuales de una situación cambiante y donde generar nuevas alternativas es indispensable para la subsistencia de las empresas.

Finalmente la investigación representa valor agregado para otras iniciativas del futuro donde se desee profundizar en los aspectos básicos y relevantes del presente documento, extendiendo así su impacto en el entorno académico y empresarial.

RECOMENDACIONES

Una vez generadas las conclusiones a continuación se indican las recomendaciones finales:

- Aplicar las estrategias sugeridas como un conjunto y no como soluciones aisladas, por la forma en que debe incorporarse esta disciplina a la organización, la recomendación va orientada a que todas las estrategias se apliquen en simultáneo, de manera de evaluar resultados en conjunto.
- Instituir proyectos de investigación para los empleados, que les permitan profundizar académicamente sobre el alcance de la aplicación del neuromanagement, propiciando mayor nivel de interés y compromiso.
- Diseñar un conjunto de indicadores de gestión que ilustren el impacto de la aplicación de las estrategias, que pueda ser medible y evaluado periódicamente por el equipo integral de gerentes, de manera de hacer seguimiento oportuno al desarrollo de las habilidades de liderazgo del equipo.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2011). **Comportamiento organizacional**. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.

Amen Daniel (2012). **Cambia tu cerebro cambia tu cuerpo**. Editorial Sirio, S.A. Barcelona, España.

Annicchiarico, I., Gutiérrez, G. & Pérez-Acosta, A. (2013). **Neurociencias del comportamiento en revistas latinoamericanas de psicología**. Avances en Psicología Latinoamericana, 31 (1), pp. 3-32. 2013/ISSN: e2145-4515. Bogotá, Colombia.

Arias, Fidias (1999). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Blanco Ernesto (2014). **Estrategia: Conceptos y vínculos**. Revista **Debates IESA**. Volumen XIX, número 1, enero-marzo 2014. Depósito legal pp 95-0009. ISSN: 1316-1296. Caracas, Venezuela.

Braidot, Nestor (2011). **Neuromanagement**. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Cardona Sergio (2008). **Neuro-management**. Editorial Almuzara. España.

Chiavenato Idalberto (1995). **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. Bogotá, Colombia.

Chiavenato Idalberto, Sapiro Arao (2011). **Planeación Estratégica**. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F., México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 36.860. Marzo 24-2000. Caracas, Venezuela.

Corbetta, Piergiorgio (2007). **Metodología y Técnicas de Investigación Social**. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, España.

Cornejo, Miguel Ángel (1998). **Líderes del tercer milenio**. Editorial Grad, S.A. de C.V. Naucalpan, México.

Cortes Fernando, Escobar Agustín y González de la Rocha Mercedes (2008). **Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales**. El Colegio de México. México. 2008

Crosby, Philip B (1996). **Los Principios Absolutos del Liderazgo**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan, México.

Covey, Stephen (2005). **El 8vo Hábito**. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.. Barcelona. España.

Delgado de Smith, Yamile (2011). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas**. Universidad De Carabobo, Dirección de Medios y Publicaciones, Departamento de Producción Editorial. Bárbula.

Delgado José (1994). **Mi Cerebro y yo**. Ediciones Temas de Hoy, S.A. Bogotá, Colombia.

Delgado de Smith Yamile, Colombo Leída y OrfilaRosmel (2002). **Conduciendo la Investigación**. Ediciones Comala.com. Caracas, Venezuela.

Drucker Peter (2002). **El Management. Escritos Fundamentales. Tomo 2**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

Echeverría Rafael (2003). **La Empresa Emergente**. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.

Freedman Mike, Tregoe Benjamin (2004). **Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina**. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F., México.

Goldberg Elkhonon (2002). **El Cerebro Ejecutivo**. Editorial Crítica, S.L. Barcelona, España.

Goleman Daniel (2003). **Emociones Destructivas**. Ediciones B Argentina, S.A. Buenos Aires, Argentina.

Goleman Daniel (2012). **El Cerebro y La Inteligencia Emocional: Nuevos Descubrimientos**. Ediciones B Argentina, S.A. Buenos Aires, Argentina.

Goleman Daniel, Boyatzis Richard y McKee Annie (2012). **El Líder Resonante Crea Más**. Random House Mondadori, SAS. Cundinamarca, Colombia

Goleman Daniel (2013). **Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional**. Ediciones B Argentina, S.A. Buenos Aires, Argentina.

Gordillo Abraham, Licona Diana y Acosta Elizabeth (2008). **Desarrollo y Aprendizaje Organizacional**. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México D.F., México.

Guerra, Hermes (2011). **La programación neurolingüística como herramienta estratégica en la gestión del gerente. Un enfoque de la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente**. Trabajo de Grado para optar al título Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

Haas E. Elizabeth (2007). **Enseñanzas de Peter Drucker**. Mc Graw-Hill Interamericana. Mexico DF. México

Hernández S., Roberto, Fernandez, Carlos, Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición. Editorial McGraw Hill. México.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat), publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.236, de fecha 26 de julio de 2005. Caracas, Venezuela

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), Decreto Presidencial Nro. 8.938, Publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012. Caracas, Venezuela.

Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Locti), publicada en gaceta oficial Nro. 39.575 de fecha 16 de diciembre de 2010. Caracas, Venezuela.

Lozado, Luisa (2013). **Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación Mención Gestión Educativa. Universidad Politécnica Salesiana, Riobamba, Ecuador.

Maxwell John C (2000). **Las 21 Cualidades indispensables del líder**. Editores Caribe-Betania, Nashville, Estados Unidos.

Maxwell John C (2007). **El ABC de la Capacitación**. V&R Editoras. Buenos Aires. Argentina.

Miller Mark (2012). **Equipos Triunfadores**. Taller de Éxito Inc., Florida, Estados Unidos.

Morales, Ramona (2009), **El estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto, estado Lara**. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Mención Empresarial, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, estado Lara.

Noguera, Leobaldo (2012). **Estrategias gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de grado para optar al título Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

Pittaluga Zerpa Carlos José (2013). **Liderazgo Resiliente**. Editorial Galac. Caracas, Venezuela.

Ribeiro Lair (2003). **Inteligencia Aplicada**. Editorial Planeta Colombia S.A., Bogotá, Colombia.

Tamayo y Tamayo Mario. (2003). **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CUESTIONARIO

Estimado Participante:

El presente instrumento será utilizado para la obtención de información necesaria en el desarrollo de una investigación que se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Esto dentro del marco del trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT PARA FORTALECER HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**

La información obtenida será tratada con absoluta confidencialidad y se usará únicamente para los fines de investigación, por lo tanto solo la investigadora tendrá acceso a ella. Su colaboración y la objetividad de sus respuestas serán altamente apreciadas, porque son fundamentales para el éxito de la investigación y la validez de los resultados.

Atentamente,

Lic. Valentina Lucuara

Instrucciones:

- 1-. El cuestionario está conformado por una serie de enunciados, por lo tanto, deberá marcar con una (X) la opción que usted considere correcta, tomando en cuenta para ello la escala de valores señalada a continuación.
- 2-. Antes de responder por favor lea cuidadosamente cada uno de los enunciados. Cualquier duda, por favor consulte con el encuestador.

Alternativas	
Totalmente de acuerdo	TA
De acuerdo	DA
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NA/ND
En desacuerdo	ED
Totalmente en desacuerdo	TD

¡GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN!

ITEMS	TA	DA	NA/ ND	ED	TD
En relación a los elementos claves del liderazgo					
1. Desde su autopercepción, considera que hay cualidades que puede mejorar en materia de liderazgo					
2. El desarrollo de sus funciones requiere constantemente tomar decisiones					
3. En el marco de las diversas responsabilidades que posee su cargo, la planificación es un elemento clave					
4. La flexibilidad constituye un requerimiento fundamental para su buen desempeño como gerente dentro de la organización					
5. Considera que su concentración durante el desarrollo de sus labores es la mejor					
6. Considera que su memoria está en consonancia con lo exigido para realizar su trabajo de manera óptima					
7. Sus emociones tienen impacto en su desempeño laboral					
8. En el ejercicio de sus funciones es capaz de reconocer sus fortalezas					
9. Identificar sus limitaciones es necesario para desarrollar su labor					
10. Cuando es empático genera mejores resultados con su equipo					
11. Como líder requiere mantenerse enfocado en los objetivos del equipo					
12. Considera que tiene una visión integral de las necesidades de la organización					

ITEMS	TA	DA	NA/ ND	ED	TD
13. Ejerce mejor liderazgo con el equipo cuando se maneja con emociones positivas					
14. El desarrollo de funciones en su posición exige constantemente gestionar el cambio					
15. Manejo de conflictos es una cualidad que requiere como líder dentro de esta organización					
Respecto a los aspectos fundamentales del neuromanagement					
16. En el último año ha adquirido nuevos conocimientos para mejorar su función gerencial					
17. Comprende en qué consiste el cerebro ejecutivo en el organismo del ser humano					
18. Reconoce el alcance de la neuroplasticidad del cerebro					
19. Considera que el aprendizaje puede ser útil para mejorar su gestión gerencial					
20. Requiere inteligencia emocional para el desarrollo de sus funciones					
21. Las habilidades conversacionales son necesarias en la ejecución de su rol como líder					
22. En el desarrollo de sus funciones requiere diseñar planes de acción					
23. Considera que sus resultados dependen de la ejecución de lo planificado					
24. La revisión que usted hace de sus resultados exige reflexionar					

ITEMS	TA	DA	NA/ ND	ED	TD
25. Como líder necesita monitorear los procesos para que se concreten los resultados					
En función de las estrategias a implementar para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes					
26. La organización tiene estrategias establecidas para mejorar su gestión como líder					
27. La empresa atiende sus requerimientos en materia de formación para mejorar el liderazgo					
28. Existen objetivos claramente definidos en cuanto a lo que la organización espera de usted como líder					
29. Los logros obtenidos por la empresa son comunicados a todos los niveles					
30. Todos los miembros del equipo participan activamente en el logro de los objetivos					
31. El compromiso con las metas es un factor común en todos los niveles					
32. El trabajo en equipo es necesario para el logro de los objetivos organizacionales					
33. Consistentemente su gestión gerencial tiene un impacto positivo en los resultados meta de la empresa					
34. Está en conocimiento de los objetivos planteados por la empresa para mejorar su rol como líder					
35. Le gustaría tener una meta relacionada a potenciar sus habilidades de liderazgo					

Muchas Gracias por su participación!

ANEXO B

Alfa de Cronbach

	preguntas																																					
sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	total		
1	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	3	2	2	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	5	5	3	5	144		
2	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	5	3	5	2	1	4	5	5	5	5	4	4	3	3	2	4	3	4	4	5	4	3	4	135		
3	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	5	3	3	4	5	5	4	5	154		
4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	3	3	5	5	5	3	5	158		
5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	144		
6	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	127		
7	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	1	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	3	3	5	5	5	3	5	137		
8	5	5	5	3	5	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	145		
9	5	5	5	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	1	4	4	4	5	4	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	2	4	135		
																																				St	95,611	
media	4,56	4,78	4,67	4,44	3,89	3,11	3,33	4,56	4,56	4,56	4,67	4,33	4,56	4,22	4,78	2,56	2,22	3,00	4,67	4,56	4,67	4,78	4,33	4,56	4,44	3,00	2,78	3,78	2,78	3,22	4,33	4,89	4,78	3,11	4,67			
varianza	0,53	0,19	0,25	0,53	0,86	0,86	1,25	0,28	0,28	0,28	0,25	0,25	0,28	0,69	0,19	0,78	0,94	2,50	0,25	0,28	0,25	0,19	0,50	0,28	0,53	1,00	0,44	0,94	0,19	0,44	0,25	0,11	0,19	0,36	0,25		17,64	
Alfa Cronbach 0,84																																						

Anexo C



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT PARA FORTALECER HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**, presentado por la Lcda. Erika Valentina Lucuara Castillo, titular de la Cédula de Identidad N° V-15.582.258 para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof:

Yanir A. Sierra E.

C.I.:

13.780.701

Fecha:

Anexo D



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT PARA FORTALECER HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**, presentado por la Lcda. Erika Valentina Lucuara Castillo, titular de la Cédula de Identidad N° V-15.582.258 para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof:

Francisco Rodríguez

C.I.:

4875136

Fecha:

30/11/15

[Firma]

Anexo E



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS BASADAS EN NEUROMANAGEMENT PARA FORTALECER HABILIDADES DE LIDERAZGO, POTENCIANDO EL CEREBRO EJECUTIVO DE LOS GERENTES DE FERRETTI, C.A.**, presentado por la Lcda. Erika Valentina Lucuara Castillo, titular de la Cédula de Identidad N° V-15.582.258 para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Validado por:

Prof: José J. Sequera
C.I.: V- 12. 601. 023
Fecha: 3-02-2.016