

**EL NEUROMANAGEMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL QUE  
FORTALECE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**KAREN MAYERLY MUÑOZ MORA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2020**

**EL NEUROMANAGEMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL QUE  
FORTALECE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**KAREN MAYERLY MUÑOZ MORA**

**Monografía para optar por el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador (a):  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2020**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma Director de Especialización

---

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Agosto del 2020

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Sr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Sr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

A mi papá, a mi mamá, a mi hermano y a mi compañero de vida por su paciencia, su apoyo y amor incondicional, a los cuatro por confortarme en momentos difíciles, los amo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme un logro más, a mis compañeros de especialización por su buena disposición, trabajo en equipo y aportes a mi crecimiento personal y profesional, y a los profesores de la Sede de Posgrados de la Universidad de América por compartir sus conocimientos, estudios y experiencias.

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	15
<b>1.OBJETIVOS</b>	16
<b>1.1 OBJETIVO GENERAL</b>	16
<b>1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	16
<b>2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	17
<b>3.JUSTIFICACIÓN</b>	19
<b>4.ANTECEDENTES</b>	21
<b>5.DELIMITACIÓN</b>	26
<b>6.MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	27
<b>6.1 NEUROMANAGEMENT</b>	27
<b>6.1.1 Del Management al Neuromanagement.</b>	32
<b>6.1.2 La Construcción Cerebral de la realidad.</b>	31
<b>6.1.3 Inteligencia aplicada al Neuromanagement.</b>	33
<b>6.1.4 Neuroaprendizaje y Memoria.</b>	33
<b>6.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	35
<b>6.2.1 Conocimiento Emocional.</b>	39
<b>6.2.2 Aptitud Emocional.</b>	40
<b>6.2.3 Profundidad Emocional.</b>	40
<b>6.2.4 Alquimia Emocional.</b>	41
<b>7.DISEÑO METODOLÓGICO</b>	42
<b>7.1 FASE EXPLORATORIA Y ANALÍTICA</b>	42
<b>7.2 FASE DESCRIPTIVA</b>	42
<b>7.3 FASE INFORMATIVA</b>	43
<b>8.CAPÍTULOS POR CADA OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	44
<b>8.1 CONCEPTO DEL NEUROMANAGEMENT A PARTIR DE TEORÍAS Y AUTORES MÁS REPRESENTATIVOS.</b>	44
<b>8.2 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS QUE EXPLICAN COMO SE DESARROLLA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LÍDERES EMPRESARIALES.</b>	46
<b>8.2.1 Modelo de Inteligencia Emocional.</b>	47
<b>8.2.2 Métodos para desarrollar áreas específicas de la Inteligencia Emocional.</b>	50
<b>8.3 RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NEUROMANAGEMENT Y EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.</b>	52



<b>9.ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	56
<b>10.CONCLUSIONES</b>	57
<b>11.RECOMENDACIONES</b>	58
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	59

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo conceptual de toma de decisiones	22
Figura 2. Funciones de los hemisferios cerebrales	29
Figura 3. Percepción cerebral de la realidad	32
Figura 4. Habilidades de la Inteligencia Emocional	37
Figura 5. Pilares de la Inteligencia Emocional	39
Figura 6. Proceso del Modelo ASE para incrementar la Inteligencia Emocional	48
Figura 7. El sistema Límbico	53

## RESUMEN

El presente trabajo de grado pretende demostrar que el Neuromanagement es la herramienta gerencial que necesitan las organizaciones del siglo XXI para gestionar los diferentes procesos y fortalecer habilidades como la toma de decisiones, la planeación estratégica, la adaptación al cambio, el relacionamiento interpersonal, la comunicación, la creatividad y la innovación. Además, al final del trabajo se espera que el lector comprenda cómo el Neuromanagement desarrolla y fortalece la Inteligencia Emocional de los líderes empresariales y sus equipos de trabajo.

Para dar cumplimiento a lo mencionado, la investigación se compone de tres etapas metodológicas: la exploratoria y analítica, donde se desarrolla toda la teoría sobre el Neuromanagement y la Inteligencia Emocional desde los aportes de sus autores más representativos, la descriptiva donde se establece la relación existente entre la implementación del Neuromanagement y el desarrollo de la Inteligencia Emocional en las organizaciones y finalmente la fase informativa donde se analizan los resultados, se plantean las conclusiones del trabajo investigativo y se generan recomendaciones para investigaciones futuras sobre la aplicación de las neurociencias y la efectividad de la Inteligencia Emocional en la gestión empresarial.

Palabras clave: Neuromanagement, Inteligencia Emocional, Neurociencias cognitivas, Toma de decisiones, Neuroaprendizaje.

## **ABSTRACT**

This degree paper aims to demonstrate that Neuromanagement is the managerial tool that 21<sup>st</sup> century organizations need to manage in different processes and strengthen skills such as decision-making, strategic planning, adaptation to change, interpersonal relationships, communication, creativity and innovation. Furthermore, at the end of the work, the reader is expected to understand how Neuromanagement develops and strengthens the Emotional Intelligence of business leaders and their work teams.

To comply with the above mentioned, the research consists of three methodological stages: the exploratory and analytical, where the whole theory of Neuromanagement and Emotional Intelligence is developed from the contributions of their representatives, the descriptive phase, where the relationship between the implementation of Neuromanagement and the development of Emotional Intelligence in the organizations is established, and finally the informative phase where the results are analyzed, the conclusions of the research are presented and the recommendations are generated for future research on the application of neurosciences and the effectiveness of Emotional Intelligence in business management.

Key Words: Neuromanagement, Emotional Intelligence, Cognitive Neurosciences, Decision-Making, Neurolearning

## GLOSARIO

**ADAPTACIÓN AL CAMBIO:** Según Marha Alles<sup>1</sup>, es la capacidad de acoplamiento con la que cuenta una persona cuando se presenta un cambio, una situación nueva o de incertidumbre, que la lleva a modificar su comportamiento.

**AUTOCONOCIMIENTO:** Para Goleman<sup>2</sup>, es la habilidad que logra tener una persona de conocimiento propio y confianza, para reconocer fortalezas y debilidades, y desarrollar una personalidad.

**COCIENTE O CONOCIMIENTO EMOCIONAL:** Según Goleman<sup>3</sup>, es el término relacionado con la inteligencia emocional, el cual permite demostrar habilidades como: el manejo de emociones, la motivación, la empatía y la autoconciencia. En los últimos años el cociente emocional ha tomado fuerza como complemento del cociente de inteligencia para liderar organizaciones.

**CEREBRO:** “Órgano que compone el sistema nervioso central y que establece las ordenes que regulan el cuerpo humano (movimientos, sensaciones y sentimientos)”<sup>4</sup>.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Entorno o ambiente en el que se desenvuelven las relaciones interpersonales en una organización. También, según Waters<sup>5</sup>, es la percepción positiva o negativa que tienen los trabajadores de la organización en la que se desempeñan.

**EMPATÍA:** De acuerdo con Moya, Herrero y Bernal<sup>6</sup>, la empatía es la respuesta emocional asertiva respecto al entendimiento o comprensión de las emociones y

---

<sup>1</sup> ALLES, Martha. GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO. Buenos Aires: Granica, 2007. p. 95. ISBN 950-641-355-X

<sup>2</sup> GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual. 22 ed. México: Zeta bolsillo, 2013. p. 42. ISBN:978-84-9778-76-4

<sup>3</sup> Ibíd. p.26.

<sup>4</sup> MOYA, María y ROMERO, Sara. Curiosidades sobre el cerebro humano. En: Muy Interesante. [Sitio Web]. s.l. sec. Ciencia. s.f. [Consultado 08, febrero, 2020]. Disponible en: <https://www.muyinteresante.es/ciencia/fotos/curiosidades-sobre-el-cerebro-humano/cerebro-imagenes>

<sup>5</sup> WATERS. Citado por SANDOVAL, María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. En: Hitos de ciencias Económico – Administrativas. 2004. Vol.10. No. 27. p.84

<sup>6</sup> MOYA, Luis; HERRERO, Neus y BERNAL, Consuelo. Bases neuronales de la empatía. En: Revista Rev Neurol. 2010. [Google Académico]. Vol.50. No. 2. p.91. [Consultado 08, febrero, 2020]. Disponible en: <https://url2.cl/yVzea>

situaciones de las otras personas, en síntesis, es la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

**FLEXIBILIDAD:** Para Marha Alles<sup>7</sup>, es la capacidad de adaptabilidad que tiene una persona para afrontar diversos cambios o situaciones, así como debatir y aceptar opiniones diferentes.

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Según Goleman<sup>8</sup>, es la capacidad del control, manejo de las emociones y aprovechamiento de las mismas para potencializar y desarrollar habilidades personales.

**MANAGEMENT:** Según Braidot<sup>9</sup>, es el proceso de gestión, conducción y dirección de organizaciones.

**NEUROCIENCIAS COGNITIVAS:** Según Braidot<sup>10</sup>, es la disciplina que estudia el sistema nervioso y la actividad cerebral para explicar procesos de toma de decisiones. En el ámbito organizacional desarrollan habilidades de liderazgo y creatividad.

**NEUROMANAGEMENT:** De acuerdo con Braidot<sup>11</sup>, es la herramienta que reúne las neurociencias y el management, integrando así el estudio del funcionamiento cerebral con la gestión empresarial.

**TOMA DE DECISIONES:** Proceso compuesto por cuatro pasos de acuerdo a Moody<sup>12</sup>: Concientizarse sobre un problema, reconocer y definir el problema, analizar las alternativas de decisión y sus consecuencias y tomar la decisión de solución.

---

<sup>7</sup> ALLES. Op.Cit., p.97.

<sup>8</sup> GOLEMAN. Op.Cit., p.31.

<sup>9</sup> BRAIDOT, Néstor. ¿En qué se basa el Neuromanagement? [YouTube]. Buenos Aires. 10 octubre 2019. 1 Min, 09´

<sup>10</sup> Ibíd. 36´

<sup>11</sup> Ibíd.13´

<sup>12</sup> MOODY, Paul. Decision making: methods for better decisions. Citado por SOLANO, Ana Isabel. Toma de decisiones gerenciales. En: Tecnología en marcha. [Google Académico]. Costa Rica., Vol.16, No. 3, 2003. p.45. ISSN 0379-3962. [Consultado 10, febrero, 2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado tiene como finalidad presentar el Neuromanagement como una herramienta gerencial del siglo XXI que fortalece la Inteligencia Emocional individual y organizacional como resultado para optimizar el proceso de toma de decisiones. El Neuromanagement se basa en el funcionamiento y aplicación de las Neurociencias, las cuales permiten conocer las actividades cerebrales y desarrollar habilidades cognitivas para lograr mejoras en: el liderazgo, la gestión de personas, la seguridad en la toma de decisiones, la adaptación al cambio, la flexibilidad, las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

El cambio del Management al Neuromanagement representa la evolución a un nuevo modelo de gerencia que busca acabar con el desempeño gerencial deficiente y plantea un modelo acorde con las exigencias y variaciones actuales del entorno donde los gerentes logran desarrollar competencias como la inteligencia corporativa, la creatividad, innovación y la toma de decisiones asertivas y oportunas porque los gerentes ya no tienen posibilidad de anticiparse, deben tener la capacidad de decidir ante el cambio inmediato y adaptarse para gerenciar organizaciones competitivas.

Se describirá el funcionamiento del Neuromanagement como herramienta gerencial que fortalece la Inteligencia Emocional por medio de la explicación del desarrollo de la inteligencia basada en las emociones de los líderes empresariales a través de teorías contemporáneas y por medio del establecimiento de la relación entre la implementación del Neuromanagement y el desarrollo de la Inteligencia Emocional.




A nivel académico y profesional, la presente investigación plantea una oportunidad para los gerentes, ya que es una nueva forma de gerenciar y lograr resultados óptimos donde toda una organización trabaja en dirección de un mismo objetivo, porque existe la mentalidad de visión compartida, de desarrollo y aprendizaje continuo, de liderazgo objetivo, de hacer frente al cambio y evitar la resistencia para lograr equipos y organizaciones competitivas y efectivas.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir el funcionamiento del Neuromanagement como herramienta gerencial que fortalece la Inteligencia Emocional.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-  Definir el concepto de Neuromanagement a partir de las teorías y autores más representativos.
-  Determinar en las teorías contemporáneas sobre el desarrollo de la Inteligencia Emocional y su aplicación en los líderes empresariales.
-  Establecer la relación existente entre la implementación del Neuromanagement y el desarrollo de la Inteligencia Emocional.



## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Robert Cooper<sup>13</sup>, en los últimos años el empleo del coeficiente intelectual o cociente de inteligencia no ha sido suficiente para gerenciar organizaciones y hacerlas más competitivas, puesto que los empleados han ido perdiendo la confianza, sienten distanciamiento de sus jefes inmediatos, se mueven en un entorno de incertidumbre, se sienten inconformes y han ido perdiendo la lealtad y la dedicación por su trabajo. Esto ha generado que la Inteligencia Emocional haya surgido como un complemento del cociente de inteligencia, que algunas investigaciones sostienen que un gerente con un alto cociente emocional (Inteligencia Emocional) percibe más fácilmente problemáticas, logra ver las fallas o vulnerabilidades de los equipos de trabajo y percibir las oportunidades. Sin embargo, no todas las organizacionales cuentan con personas dotadas con Inteligencia Emocional y esto ocasiona un sentimiento generalizado de frustración, una administración burocrática y un clima laboral de temor e incertidumbre.

De acuerdo a Braidot<sup>14</sup>, existen diversas causas o razones que generan un desempeño gerencial deficiente en las organizaciones, entre estas están la gerencia tradicional, la falta de Inteligencia Emocional y la falta de coherencia entre lo que se dice y cómo se actúa, lo cual genera decepción en el personal y un clima organizacional adverso que no favorece la productividad ni el sentido de pertenencia. También según el autor<sup>15</sup>, a nivel interpersonal, es fundamental que la gerencia tenga comprensión por el comportamiento de las demás personas, que demuestre empatía y liderazgo para poder conducir adecuadamente la organización hacia el futuro.

Adicionalmente, la falta de Inteligencia Emocional de la gerencia provoca acciones reactivas y no proactivas, lo cual deja en evidencia la nula preparación que tienen algunas compañías para hacer frente a los cambios y transformaciones que exige el entorno actual, el cual es incierto, exige flexibilidad y baja resistencia al cambio tal como afirma Boggino<sup>16</sup>. Cuando un gerente se resiste a evolucionar o cambiar, termina dirigiendo una organización que no es competitiva en el mercado.

---

<sup>13</sup> COOPER, Robert K. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo en las organizaciones. Traducción Jorge Cárdenas Nanneti. 19 ed. Bogotá: Editorial Norma, 2006. p. 35. ISBN: 958-04-9401-0.

<sup>14</sup> BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. [Google Académico]. Buenos Aires: Granica, 2008. p.30. ISBN 978950641-155-8. [consultado 24, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/Qi77QBL>

<sup>15</sup> Ibíd. p. 32

<sup>16</sup> BOGGINO, Guillermo. El liderazgo Organizacional desde los dos hemisferios cerebrales y su relación con el Neuromanagement. [Google Académico]. Av. Pellegrini: Universidad Católica de Argentina, 2000. p. 37. [consultado 24, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/LoRhTtP>

Según Goleman<sup>17</sup>, un gerente que desarrolla Inteligencia Emocional, es capaz de tener *aptitud Personal*: Autoconocimiento, Autorregulación, motivación y *aptitud social*: empatía y habilidades sociales, todas habilidades necesarias para controlar impulsos, conocerse, tomar decisiones conscientes y relacionarse efectivamente. Si el gerente de una organización maneja la Inteligencia Emocional es capaz de conocer sus emociones, sus fortalezas y sus límites, desarrolla confianza en sí mismo y es capaz de transmitir esta confianza, se autorregula, se hace responsable, es flexible a la hora de enfrentar los cambios, es capaz de escuchar otras ideas, propuestas y siempre está dispuesto a obtener información, tiene actitud positiva y aprovecha oportunidades, es capaz de interesarse por los demás, identificar necesidades, escuchar de forma activa y lograr objetivos compartidos.

Considerando las ventajas de desarrollar Inteligencia Emocional en las organizaciones, el Neuromanagement surge como herramienta gerencial que implica la aplicación de las neurociencias en la labor de gestión y dirección de los gerentes para desarrollar Inteligencia Emocional a nivel directivo y organizacional y lograr competencias que favorezcan la anticipación al cambio y la preparación para enfrentar la incertidumbre del entorno actual y futuro.

Lo anterior conlleva a preguntar ¿Cómo el Neuromanagement como herramienta gerencial, fortalece la Inteligencia Emocional en las organizaciones?

---

<sup>17</sup> GOLEMAN. Op.Cit., p. 26.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Para el autor Braidot<sup>18</sup>, el Neuromanagement es la aplicación de las neurociencias en la gerencia, el manejo y la conducción de las organizaciones. Es un proceso que fortalece la toma de decisiones eficaces, el desarrollo de la inteligencia organizacional y la gestión de las personas.

Entre los beneficios de la implementación del Neuromanagement se encuentran: el desarrollo de habilidades cognitivas, el fortalecimiento de un liderazgo diferente, el aumento de la creatividad y la innovación, la respuesta oportuna al cambio y la incertidumbre, la consolidación de la cultura y el clima organizacional y la optimización de la gestión gerencial para el logro de los objetivos propuestos.

Según Reyes<sup>19</sup>, existen cinco aplicaciones del Neuromanagement fundamentales en toda organización: en la gestión de cambios, en la toma de decisiones, en la motivación, en la creatividad y en el manejo del área de talento humano. Todos aspectos clave que deben ser manejados por la alta gerencia para hacer una adecuada gestión y administración de una empresa. Todo gerente debe ser capaz de anticiparse y planear, de manejar sus emociones para tener seguridad en sus decisiones, para tener una actitud positiva y flexible frente al posible cambio, para gestionar las personas y los recursos, debe manejar la comunicación asertiva y la empatía para promover la motivación, el compromiso, la creatividad, el surgimiento de ideas y debe tener una misión compartida con sus empleados.

A su vez, el Neuromanagement va ligado al desarrollo de la Inteligencia Emocional, la cual es la unión de dos inteligencias de acuerdo con Goleman<sup>20</sup>: la intrapersonal (manejo de emociones internas y autoestima) y la interpersonal (manejo de relaciones con otras personas, empatía, tolerancia y comunicación asertiva) y se basa en el desarrollo de cinco habilidades: la autoconciencia, el manejo de emociones, la motivación, la empatía y el manejo de las emociones con otras personas o el arte de las relaciones. Toda organización de mano del gerente debe trabajar en el desarrollo de la Inteligencia Emocional porque es el componente crucial para promover el capital intelectual, la proactividad, la seguridad, la adaptabilidad a entornos cambiantes, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

---

<sup>18</sup> BRAIDOT. Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Op. Cit., p. 29.

<sup>19</sup> REYES, Jennifer. 5 Aplicaciones del Neuromanagement en la empresa. En: Neuromarketing.la. [Sitio Web]. s.l. sec. Ciencia. Octubre, 2016. [consultado 01, diciembre, 2019]. Disponible en: <https://neuromarketing.la/2016/10/neuromanagement-la-empresa/>

<sup>20</sup> GOLEMAN, Daniel. Liderazgo, el poder la inteligencia emocional. Citado por ARAUJO, Iliana y LARA, Ángela. Influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Artículo presentado como opción de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe. Facultad de Ciencias Administrativas, económicas y contables. [Google Académico]., 2018. p.12. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11619/3821>

En general, el desarrollo de la Inteligencia Emocional mejora el desempeño organizacional y es fundamental para la toma de decisiones asertivas, aspecto que finalmente determina el éxito o fracaso de toda empresa.

En complemento de lo mencionado, para Boggino, “todo gerente que en la actualidad quiera manejar la gestión del Neuromanagement debe reunir las siguientes características: Inteligencia Emocional, Neuromarketing, Neuroaprendizaje, Coaching, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión por Competencias, Gestión de Talentos, Gestión del Cambio e Innovación”<sup>21</sup>.

Frente a la intervención de las neurociencias en la gestión gerencial y el funcionamiento del Neuromanagement, García<sup>22</sup> afirma que las neurociencias estudian el cerebro y el sistema nervioso desde diferentes aspectos como el psicológico, cognitivo, social y conductual para determinar cómo se genera la toma de decisiones y el actuar humano, también el cómo influyen las experiencias y el entorno en el desarrollo de la personalidad, la cual define finalmente las habilidades que debe tener todo gerente: autoestima, seguridad, inteligencia emocional, expresividad y motivación. De acuerdo con la Asociación Educativa para el Desarrollo Humano citada por García<sup>23</sup>, el estudio de las neurociencias y su aplicación promueven la calidad de vida, por esto actualmente el manejo del área de talento humano es fundamental, ya que el encargado debe tener empatía y debe ser capaz de tomar decisiones pensando en los otros, teniendo una actitud positiva y motivadora, generando una respuesta asertiva en los demás.

Recapitulando lo anteriormente mencionado, el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas es incierto y cambiante, de ahí la necesidad de contar con gerentes capaces de desarrollar habilidades cognitivas y gestionar mediante el Neuromanagement para promover la Inteligencia Emocional a nivel personal y organizacional simultáneamente, para innovar en su estilo de liderazgo y tomar decisiones asertivas pensando en los efectos que causarán para todos y cada uno de los agentes de la organización.

La actualidad exige gerentes con la capacidad de desarrollar el potencial de sus trabajadores, de comprender a los demás, de administrar bajo el control de sus emociones, de desarrollar una misión compartida y trabajada por toda la organización, de ser flexibles y desarrollar esta flexibilidad en su equipo de trabajo para que todos en conjunto desarrollen las competencias de adaptabilidad al cambio, proactividad y aprendizaje continuo.

---

<sup>21</sup> BOGGINO. Op.Cit., p.40.

<sup>22</sup> GARCIA, Rosa Virginia. Las Neurociencias Vs Vitalogía Paradigmas Emergentes en la Gerencia del Milenio. En: Revista Científic. [Google Académico]. Vol. 2., No. 6 (Nov – En. 2018); p.373 – 376. [consultado 01, diciembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/7oRSWef>

<sup>23</sup> ASOCIACIÓN EDUCATIVA PARA EL DESARROLLO HUMANO. Citada por GARCIA, Rosa Virginia. *Ibíd.* 373.

#### 4. ANTECEDENTES

El management en su traducción literal es la gestión y en su aplicación a lo largo de los años se ha entendido como la unión de personas para conseguir el logro de los objetivos planteados. Este estilo de gestión fue naciente en empresas del siglo XIX y determinó el progreso industrial del siglo XX; sin embargo, es un modelo de gestión burocrático y jerárquico que está llegando a su fin. De acuerdo con Herreros<sup>24</sup>, el management permitió emplear términos como la Inteligencia Emocional y social, lo que revolucionó el desarrollo de la consciencia social la cual actualmente genera la sensación de desamino con la gestión empresarial, bajo este modelo de gestión también se entiende el liderazgo como un estilo de subordinación del empleado frente a una persona de un cargo superior. Para el autor, el management así concebido es poco sostenible en la actualidad ya que es coercitivo y genera desigualdad.

La transición del management al Neuromanagement se dio porque en el management las ideas para gestionar organizaciones surgían del exterior o de modelos y estrategias empleadas anteriormente, mientras que en el Neuromanagement las respuestas surgen del interior, del cerebro y el estudio de su funcionamiento para así desarrollar capacidad de liderazgo y de toma de decisiones efectivas. Según un artículo publicado por Legis Gestión Humana<sup>25</sup>, el Neuromanagement surge como modelo aplicable a cualquier tipo de organización, ayuda a manejar las emocionalidades y la racionalidad para enfrentar con calma los cambios y la inestabilidad organizacional y prepara la mente de los líderes para que piensen con la misma agilidad con la que varía el entorno y logren resultados óptimos.

Spenta University México en el 2011 citada por Abreu<sup>26</sup>, creó un modelo de toma de decisiones aplicable a la gestión del Neuromanagement, el cual evidencia que el entorno o ambiente externo arroja una información que posteriormente es convertida en acción por la persona, de igual forma hay un flujo de información en sentido contrario (del tomador de la decisión al entorno). Esto implica que la toma de decisión es la respuesta posterior al análisis y procesamiento de la información en el cerebro. El modelo se basa en cuatro etapas descritas en la Figura 1, las cuales evidencian el desarrollo de una estrategia gerencial.

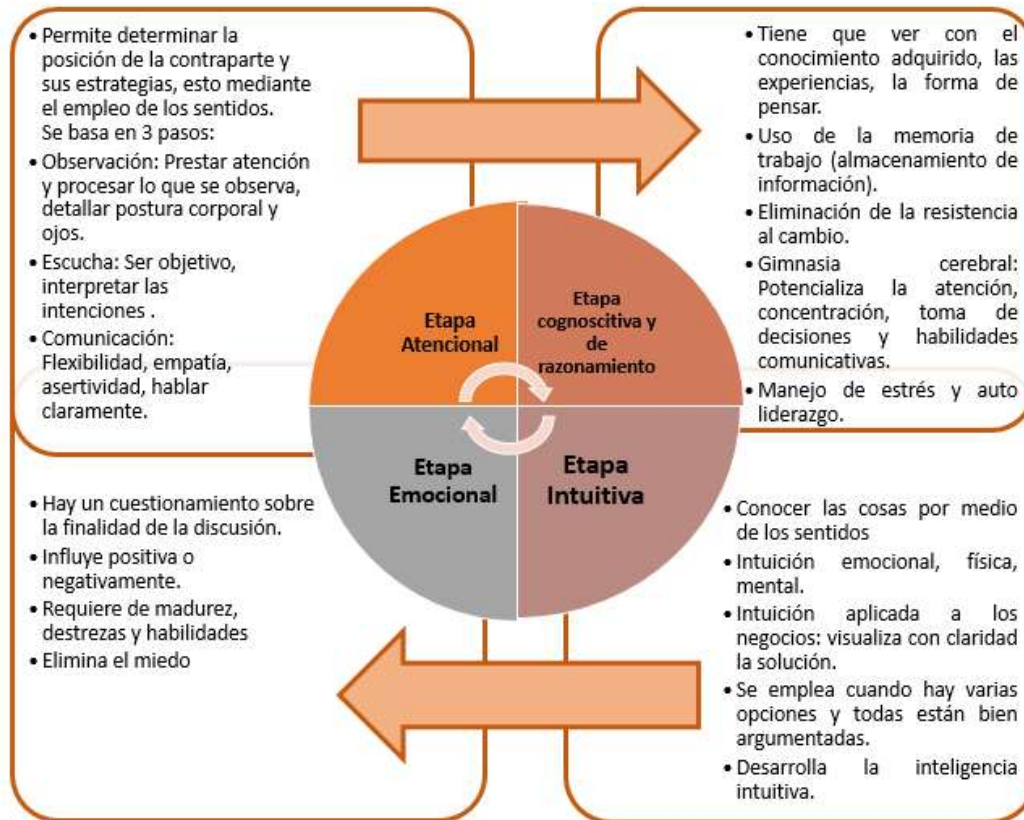
---

<sup>24</sup> HERREROS, Carlos. Neuro-Management. Madrid: LID Editorial Empresarial.,2012. p. 45. ISBN: 9788483566770

<sup>25</sup> GESTIÓN HUMANA. Neuroliderazgo, tendencia que revoluciona el entorno organizacional y de negocios. En: Legis Gestión humana.com. [Gestión Humana] s.l. sec. Gerencia Estratégica. Mayo, 2015. [consultado 08, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/ioTbcIZ>

<sup>26</sup> SPENTA UNIVERSITY MÉXICO. Modelo conceptual de toma de decisiones. Citado por ABREU, Yoleida. La neurogerencia como herramienta estratégica para el Gerente Negociador. En: Daena, International Journal of Good Conscience., 2015.p. 123-133.

Figura 1. Modelo conceptual de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia con información de: SPENTA UNIVERSITY MÉXICO. Modelo conceptual de toma de decisiones. Citado por ABREU, Yoleida. La neurogerencia como herramienta estratégica para el Gerente Negociador. En: Daena, International Journal of Good Conscience. Abril, 2015., p. 123-133

Según Arana<sup>27</sup>, en los últimos años la aplicación de las neurociencias a diferentes actividades y procesos, ha permitido que se hable de términos como el Neuromanagement, neuroliderazgo, neuromarketing, neuroaprendizaje, entre otros.

En el caso del neuroliderazgo, este trabaja en conjunto con el Neuromanagement, ya que busca entender el comportamiento cerebral en aspectos como la toma de decisiones, la Inteligencia Emocional, la motivación y el aprendizaje continuo. Es un nuevo estilo de liderazgo, basado en el funcionamiento cerebral para plantear modelos o herramientas que conlleven al líder a la toma de decisiones instantáneas, repentinas, ya que el entorno exige evolución y transformación, ya no vale de nada contemplar escenarios futuros porque el entorno es incierto y cambiante, requiere

<sup>27</sup> ARANA, Arnoldo. Neuroliderazgo: Una perspectiva innovadora del liderazgo. En: Global Leadership Consulting. [Google Académico]. Abril, 2012. p. 1-6. [consultado 08, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/0oTRyWa>

de líderes capaces de decidir en el momento con plena seguridad de garantizar la resolución de problemas, la administración del personal, la gestión del cambio y el incentivo a la creatividad, la innovación y el compromiso.

De acuerdo con Braidot<sup>28</sup>, desde el comienzo del siglo XXI se empiezan a involucrar las neurociencias a actividades organizacionales con la intención de seguir desarrollando el potencial humano e intelectual, todo gracias a que estas logran intervenir en pensamientos, sentimientos, emociones y comportamientos de las personas, lo cual las lleva a desarrollar una alta competitividad en las organizaciones.

Un caso de estudio cerebral, se dio en la Universidad de Reading, Gran Bretaña, donde un empresario líder destacado por su toma de decisiones aceptó ingresar a un escáner por 45 minutos mientras iba realizando unos ejercicios que permitía a los científicos estudiar las reacciones cerebrales y el procesamiento de la información. Así mismo, en España, se realizó un estudio similar donde se evaluaba la reacción cerebral de un proceso de toma de decisiones en equipo. En años recientes, Estados Unidos y la Unión Europea vienen invirtiendo en investigaciones sobre el funcionamiento y evolución del cerebro para lograr descifrar misterios e inquietudes; para esto emplean equipos y máquinas que permiten obtener imágenes de cómo son las reacciones cerebrales en tiempo real y las funciones cerebrales utilizadas.

Para el futuro próximo se espera que la selección de líderes organizacionales sea por medio de Magnetoencefalografías, las cuales miden la actividad cerebral en tiempo real y con las cuales se esperaría predecir comportamientos futuros del líder en situaciones críticas o de cambios extremos.

En materia de Inteligencia Emocional, Braidot<sup>29</sup> define la inteligencia como el conjunto de habilidades de razonamiento, resolución de problemas, adaptación, comprensión de emociones propias y empatía en las relaciones interpersonales. La inteligencia se compone de la parte biológica, emocional, social y cultural.

A nivel cerebral, la empatía se ve desarrollada por la participación de las cortezas sensoriales y las neuronas espejo, las cuales interpretan el comportamiento de las demás personas.

---

<sup>28</sup> BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement y Neuroliderazgo: Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. En: Revista Digital Ciencias Administrativas. [Google Académico]. s.c. Julio – Diciembre, 2013. No.2. p.56-60. ISSN 2314 – 3738. [Consultado 15, marzo, 2020]. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/706>

<sup>29</sup> BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. [ProQuest]. Buenos Aires: Granica, 2014. P. 218. ISBN 978950641-803-8. [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yoTAMC6>

Gardner Howard<sup>30</sup> fue el primer autor en acercarse a la idea de la Inteligencia Emocional, para esto, investigó y desarrolló una teoría sobre las inteligencias múltiples, para el autor en mención, la mente humana tiene representaciones mentales distintas, que pueden entenderse como módulos y en estos módulos se encuentran los distintos tipos de inteligencia, las cuales son: la espiritual, la lingüística, la corporal cinestésica, la naturalista, la espacial, la lógico matemática, la musical, la intrapersonal y la interpersonal. Las dos últimas, las más asociadas al concepto de la Inteligencia Emocional.

La inteligencia interpersonal se da cuando la persona logra relaciones sólidas y productivas con los demás por medio del empleo de la escucha activa y la solidaridad, incluye también la habilidad para identificar cualidades y rasgos emocionales de las otras personas. Es una habilidad propia de gerentes y líderes.

La inteligencia intrapersonal es la que se desarrolla cuando hay un autoreconocimiento y entendimiento de los sentimientos propios para la toma efectiva de decisiones.

En los años setenta, científicos de la Academia de Ciencias Pedagógicas de la ex URSS<sup>31</sup> lograron demostrar que el éxito no se lograba por la tecnicidad ni el coeficiente intelectual, se lograba por el empleo de tres habilidades de la Inteligencia Emocional: Autodeterminación, Valoración y orientación a la cohesión de grupos y la identificación emocional con los grupos.

De forma individual, la Inteligencia Emocional se presenta en las siguientes capacidades:

*Autoconocimiento:* reúne autoestima, confianza y sensibilidad.

*Habilidades sociales:* interacción y cooperación.

*Empatía:* comprensión del otro.

*Manejo de emociones:* autocontrol y responsabilidad.

El siglo XXI y el constante manejo de la complejidad y la incertidumbre, ha generado que los líderes o gerentes actuales se deban manejar en condiciones inmediatas, donde deben decidir sobre la marcha, para esto el desarrollo de las neurociencias ha resultado fundamental, ya que ha generado oportunidades para desarrollar Inteligencia Emocional por medio de la inteligencia intuitiva, la cual es primordial para anticiparse a situaciones de cambio constante y tomar acciones o decisiones

---

<sup>30</sup> GARDNER, Howard. Citado por BRAIDOT, Nestor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. [ProQuest]. Buenos Aires: Granica, 2014. P. 220. ISBN 978950641-803-8 [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yoTAMC6>

<sup>31</sup> *Ibíd.* p. 210



proactivas y veloces. En la medida que se potencian las capacidades cerebrales, se desarrolla inteligencia individual y organizacional.

Braidot<sup>32</sup> plantea la aplicación de la neurociencia afectiva, la cual estudia la relación entre el cerebro y las emociones, lo cual permite determinar como la emocionalidad es fundamental en los procesos de toma de decisiones; sobre todo si se tiene un control de emociones como plantea la Inteligencia Emocional.

El desarrollo de la inteligencia se genera con el aumento de la curiosidad y la motivación, estas emociones generan cambios positivos en el rendimiento cerebral, así como la búsqueda constante de nuevos desafíos, el aprendizaje continuo y las experiencias. Estudios detallados en las neurociencias y citados por Braidot<sup>33</sup>, evidencian que para el desarrollo de la Inteligencia Emocional aplicada al proceso de toma de decisiones se requiere que actúen simultáneamente los dos hemisferios del cerebro para complementarse, el izquierdo (razonamiento lógico) y el derecho (pensamiento intuitivo y la creatividad). Esto demuestra como el cerebro humano logra reajustarse para obtener nuevas habilidades, desarrollar Inteligencia Emocional y potencializar un líder.

---

<sup>32</sup> Ibíd. p. 58.

<sup>33</sup> Ibíd. p. 100.

## 5. DELIMITACIÓN

Para el desarrollo del tema de Neuromanagement y su relación con la Inteligencia Emocional es necesario considerar una limitación del mismo, a partir de la delimitación geográfica - académica y adicionalmente, la teórica.

- ✚ Delimitación geográfica y académica: La investigación se desarrollará en la ciudad de Bogotá por medio de una validación bibliográfica que permita desarrollar uno a uno los objetivos específicos para describir el funcionamiento del Neuromanagement como herramienta gerencial efectiva en las organizaciones.
- ✚ Delimitación Teórica: Se considerarán autores con publicaciones y aportes en temas de Neuromanagement e Inteligencia Emocional aplicados al Talento Humano a partir del año 2000 o comienzo del siglo XXI.

## 6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Los temas a desarrollar en la presente investigación son el Neuromanagement y la Inteligencia Emocional, por tal motivo se exponen a continuación las posturas de algunos autores al respecto:

### 6.1 NEUROMANAGEMENT

Para Néstor Braidot<sup>34</sup>, uno de los autores pioneros de esta disciplina, el Neuromanagement es la unión de dos conocimientos: el funcionamiento del cerebro con la gestión y dirección de una organización. Implica un entrenamiento del cerebro en: capacidades de atención, de percepción, de memoria, de concentración, desarrollo de inteligencia, de intuición y el logro del auto liderazgo emocional para superar situaciones de estrés. Se enfoca en:

- ✚ Procesos neuronales asociados a la toma de decisiones
- ✚ Desarrollo de la inteligencia personal y organizacional
- ✚ La planificación, gestión, formación y liderazgo del personal

El Neuromanagement combina mecanismos intelectuales y emocionales con la gestión de las organizaciones gracias al empleo de las neurociencias cognitivas. Entre sus beneficios están: el fortalecimiento del liderazgo, la toma de decisiones efectivas, el desarrollo de la creatividad, la selección de personal eficaz y la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

De acuerdo con Braidot<sup>35</sup>, el entorno actual, cambiante e incierto exige que la toma de decisiones sea instantánea, por tal motivo afirma que es fundamental preparar el cerebro para que tenga una fórmula o una solución ante cada situación, para esto se requiere del desarrollo del entramado neuronal.

En términos del empleo de las neurociencias, actualmente un gerente ya no requiere de la planeación estratégica como comúnmente se ha venido elaborando, requiere del desarrollo de capacidades cerebrales para desarrollar habilidades que conlleven a respuestas y soluciones inmediatas y rápidas. Se habla del Neuroplanning, el cual se enfoca en el desarrollo de funciones neurocognitivas preparando al cerebro para que responda a la misma velocidad con que se presentan los cambios. Para esto, promueve el pensamiento interdependiente, consciente y analítico.

---

<sup>34</sup> BRAIDOT, Néstor. ¿Qué es Neuromanagement? [YouTube]. 10 octubre 2019. 1 Min,12''

<sup>35</sup> BRAIDOT. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. Op.Cit., p.30.

De acuerdo con Abreu<sup>36</sup>, las neurociencias fortalecen las habilidades intelectuales de los líderes o gerentes, refuerzan su capacidad cognitiva (por medio del incremento en la capacidad de análisis, iniciativa a la hora de plantear ideas y alternativas, comunicación asertiva y aptitud para la resolución de problemas) y su capacidad emocional (autoconfianza, autocontrol, perseverancia, integridad y resolución de conflictos). Esto por medio de una serie de imágenes sobre el funcionamiento cerebral y el sistema nervioso.

Para el proceso de toma de decisiones, el cerebro recibe los estímulos externos (estímulos recibidos y procesados por los sentidos) e internos (sentimientos, recuerdos, hechos), organiza la información y produce la respuesta o decisión. Para el Neuromanagement esta decisión debe ser rápida y efectiva acorde con el análisis exhaustivo de las situaciones. Abreu<sup>37</sup> afirma que “en la toma de decisiones que se lleva a cabo después de un proceso de análisis, elaboración de planes, planteamiento de posibilidades y asignación de medios y recursos, los líderes o gerentes emplean por completo sus lóbulos frontales (realizan funciones como pensar, adaptar conceptos, planear), los cuales son considerados los más evolucionados, ya que, representan comportamientos superiores, estos lóbulos desarrollan la cognición, el aprendizaje, la motivación, la atención y el relacionamiento social”.

Para el Neuromanagement, las decisiones más asertivas son las que provienen de la originalidad, la innovación y la creatividad, es decir las que se producen en el hemisferio derecho del cerebro, mientras que las decisiones lógicas provienen del hemisferio izquierdo.

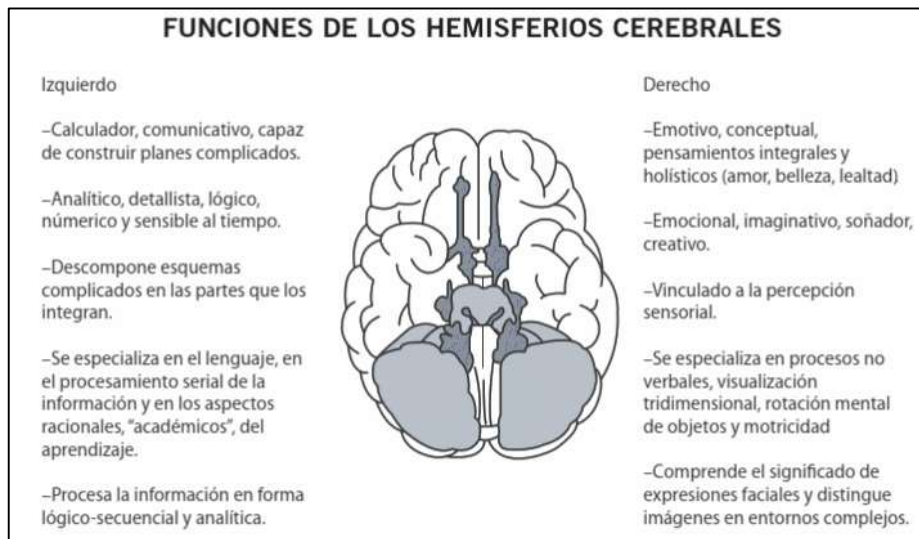
En la Figura 2, se pueden apreciar las diferencias funcionales existentes entre los dos hemisferios cerebrales, el izquierdo es más calculador, lógico, analítico, controlador y ordenado, mientras que el hemisferio derecho es más creativo, imaginativo, intuitivo, emotivo y menos verbal.

---

<sup>36</sup> ABREU, Yoleida. La neurogerencia como herramienta estratégica para el Gerente Negociador. En: Daena, International Journal of Good Conscience. Abril, 2015., p. 123

<sup>37</sup> *Ibíd.* p.91.

Figura 2. Funciones de los hemisferios cerebrales



Fuente: Imagen tomada de BRAIDOT, Néstor. NEUROMANAGEMENT. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al NEUROMANAGEMENT. [ProQuest]. Buenos Aires: Granica, 2014. P. 58. ISBN 978950641-803-8 [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yoTAMC6>

Por otro lado, Boggino<sup>38</sup> difiere de la idea de que un hemisferio tenga mayor relevancia sobre el otro para el desarrollo del Neuromanagement, para este autor es fundamental integrar los dos hemisferios (izquierdo y derecho) ya que juntos aportan el análisis, la lógica, la organización, la planeación, las nuevas ideas, la intuición, la síntesis, la emocionalidad, la imaginación y la innovación para incrementar habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones, la creatividad grupal y el desarrollo de nuevos productos o servicios. Además de emplear los dos hemisferios para la implementación del Neuromanagement, Boggino también plantea la necesidad de utilizar técnicas de gestión efectivas, modificar la organización a estructuras más flexibles y conformar equipos que conozcan y apropien la visión organizacional.

Según Braidot<sup>39</sup>, La implementación del Neuromanagement en las organizaciones, se da por medio del trabajo en el conocimiento del cerebro aplicado al desarrollo de la decisión personal exitosa y estimulando esta decisión en los demás y el compromiso con la realización de las tareas. Se trabaja desde el líder a los empleados, produciendo motivación por la realización por la tarea, para esto se

<sup>38</sup> BOGGINO. Op. Cit., p. 39.

<sup>39</sup> BRAIDOT, Néstor. ¿Cómo se implementa el Neuromanagement y Neuroliderazgo en una organización? [YouTube]. 03 octubre 2019. 1 Min,48''

debe entrenar el cerebro (desarrollar capacidad de percepción, capacidad de atención y de concentración) y desarrollar un programa metódico.

De acuerdo con Schall<sup>40</sup>, resulta imprescindible para un directivo fortalecer la memoria y entrenar el cerebro, para esto plantea lo que se conoce como Gimnasia Cerebral, la cual es una técnica que implica la realización de diferentes ejercicios para desarrollar habilidades como concentración, atención, comunicación asertiva y fortalecer la capacidad cognitiva. En los centros destinados para esta actividad, llamados gimnasios cerebrales, se miden los niveles y las variaciones de estrés y de emocionalidades para luego proponer un plan de entrenamiento con tiempos y ejercicios establecidos que contribuya al autocontrol de emociones. Para Schall existen una serie de actividades que aumentan el funcionamiento y el rendimiento cerebral, estas son:

- 📌 El entrenamiento neurocognitivo
- 📌 El auto liderazgo emocional
- 📌 El aprendizaje y las experiencias nuevas
- 📌 El autocontrol, manejo del estrés y la incertidumbre

En consecuencia, de lo mencionado, actualmente, algunas organizaciones conscientes de la época histórica en la que se desenvuelven y de la evolución de las neurociencias, emplean entrenamientos neurocognitivos y emocionales para sus empleados, estos entrenamientos se dan en los ya mencionados gimnasios cerebrales donde se ejercitan funciones de la mente como memoria, análisis de información, velocidad de respuesta a estímulos externos y toma de decisiones, afirma Braidot<sup>41</sup>.

Finalmente, el autor en mención, en su libro Neuromanagement, del Management al Neuromanagement, la revolución neurocientífica en las organizaciones detalla la evolución y las aplicaciones organizacionales del concepto en cuatro capítulos, los cuáles se describen brevemente a continuación:

**6.1.1 Del Management al Neuromanagement.** La década del 2000 al 2010 trajo consigo un incremento en los estudios y las aplicaciones de las neurociencias a la gestión empresarial en aspectos como la toma de decisiones, el liderazgo, los procesos de cambio, la capacitación del personal y la planificación. Este desarrollo científico generó la evolución de lo que se conocía como management o gestión empresarial al Neuromanagement, haciendo así una transición del empleo de

---

<sup>40</sup> SCHALL. Citado por ABREU, Yoleida. La neurogerencia como herramienta estratégica para el Gerente Negociador. En: Daena, International Journal of Good Conscience. Abril, 2015., p. 123-133

<sup>41</sup> BRAIDOT, Nestor. Neuromanagement y Neuroliderazgo: Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. Op. Cit., p. 60.

recursos y herramientas externas, a la aplicación de recursos internos (potencial cerebral de los líderes empresariales).

El empleo de las neurociencias en la gestión organizacional o Neuromanagement optimizó el proceso de toma de decisiones, ya que permitió observar y estudiar la actividad cerebral en los gerentes para hacer modificaciones en la planeación estratégica y redirigir las organizaciones al futuro deseado, incrementando a su vez la inteligencia individual y organizacional. Además de esto, el Neuromanagement ha permitido trabajar en el cerebro para desarrollar la capacidad de reinención y generación de estrategias instantáneas, acorde a los acontecimientos que se presentan, para flexibilizarse y disminuir la resistencia ante el constante cambio.

Para Braidot<sup>42</sup>, actualmente, el empleo de las neurociencias también ha permitido mejorar los procesos de selección de personal, debido a que se pueden definir los perfiles neurocognitivos de los cargos, desarrollar programas de aumento de habilidades requeridas y estudiar los lóbulos frontales de los candidatos para garantizar el buen desempeño de los mismos en la organización.

**6.1.2 La Construcción Cerebral de la realidad.** Este proceso parte de las percepciones sensoriales, las cuales son el producto de la interacción de células nerviosas que intercambian información por medio de redes neuronales. Estas experiencias cerebrales y corporales forman mapas mentales que se van haciendo más robustos con el paso del tiempo y el aprendizaje personal, influyendo así en la forma de procesar la información, de actuar y de decidir. De acuerdo con el Neuromanagement, entre más sentidos intervengan en una experiencia, mayor será el recuerdo futuro y mayor será la afinidad con el mismo. También se maneja el término de albedrío gerencial, el cual surge del imaginario y permite el crecimiento cerebral autónomo.

De acuerdo con el autor Josep de Haro Licer<sup>43</sup>, los seres humanos se equivocan al pensar que las percepciones sensoriales otorgan la realidad absoluta, ya que los sentidos solo presentan una interpretación de un fragmento de la realidad, interpretación que se presenta en dos fases:

✚ La transducción: Este proceso consiste en transformar la información del exterior en una respuesta, por medio de un impulso eléctrico y se genera en el circuito cerebral.

---

<sup>42</sup> BRAIDOT. Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. Op.Cit., p.32.

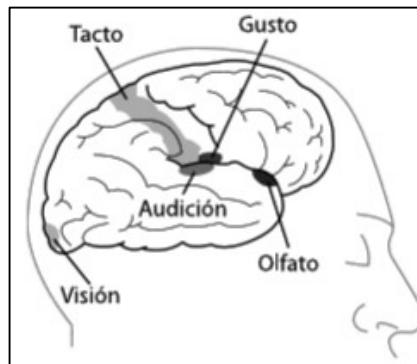
<sup>43</sup> HARO LICER. Josep. Citado por BRAIDOT, Néstor. Ibíd. p.110 -124

- ✚ La codificación: Es el proceso de cambio de interpretación y determina la respuesta corporal. Esta respuesta también suele variar según los recuerdos que se tengan de determinada situación.

La interpretación sensorial no genera la realidad absoluta porque en el proceso intervienen una serie de filtros (los sentidos) que impiden el flujo completo de la información que se percibe en el exterior, esto debido a que no tienen la capacidad de absorber todos los estímulos. Por ejemplo, el cerebro solo llega a procesar el 1 % del exterior. También existen otros filtros como los sentimientos, los deseos y las creencias, los cuales generan que las personas perciban solo lo que les gusta o interesa. Estas percepciones resultan fundamentales a la hora de forjar la personalidad, la conducta, los criterios objetivos y la toma de decisiones, habilidades propias de líderes empresariales que deben ser receptivos y que se deben relacionar adecuadamente con el personal.

En la Figura 3, se puede apreciar la parte sensorial relacionada con el cerebro; es decir, la forma en que cada sentido percibe la realidad y la transmite a diferentes zonas del cerebro.

Figura 3. Percepción cerebral de la realidad



Fuente: Imagen tomada de BRAIDOT, Néstor. NEUROMANAGEMENT. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al NEUROMANAGEMENT. [ProQuest]. Buenos Aires: Granica, 2014. p. 58. ISBN 978950641-803-8

La realidad también se construye con la información (recuerdos, experiencias, emociones) que se acumula con el tiempo en el metaconciencia y con la fuerza de los pensamientos positivos. En cuanto a la relación de la construcción de la realidad con el Neuromanagement, este influye en la percepción de la realidad y participa en la capacidad de tomar decisiones.



**6.1.3. Inteligencia aplicada al Neuromanagement.** Según Braidot<sup>44</sup>, la inteligencia es una capacidad activa de la mente humana que puede potencializarse para fortalecer relaciones personales, liderar y gestionar de forma exitosa las organizaciones. El desarrollo de funciones cognitivas, de la intuición, la creatividad y la inteligencia individual y organizacional permite generar estrategias para afrontar de la mejor manera los problemas y desafíos que se puedan presentar.

El autor en mención aclara que la inteligencia no es unitaria, es múltiple, ya que depende de diferentes factores como lo son: los anatómicos, los genéticos, los ambientales y los emocionales. Para el presente trabajo de grado, se profundiza en los anatómicos y los emocionales. De acuerdo con Sternberg<sup>45</sup>, en el caso de los factores anatómicos, investigaciones científicas afirman que las zonas frontales y parietales del cerebro son primordiales en el desarrollo de la inteligencia, la cual para ser efectiva debe componerse de las siguientes partes: la analítica, la creativa y la práctica.

Frente al factor emocional, científicos de la Academia de Ciencias Pedagógicas de la URSS y Goleman<sup>46</sup>, afirman que los siguientes componentes determinan la inteligencia emocional: la autodeterminación en relación a la conciencia grupal, la valoración y orientación a la cohesión de grupo, la identificación emocional grupal, el autoconocimiento, las habilidades sociales, la empatía y la capacidad de manejo de emociones. Componentes en los que intervienen las cortezas cerebrales, el cerebro reptiliano (genera el comportamiento emotivo), el cerebro límbico, en el cual se ubica la amígdala (estructura que garantiza el autocontrol), los lóbulos frontales (asimilan las emociones e intervienen en el comportamiento emocional) y las neuronas espejo (permiten comprender el comportamiento de las personas y ponerse en su lugar).

En síntesis, resulta fundamental desarrollar inteligencias múltiples que ejerciten la plasticidad cerebral que conlleva al aumento de habilidades duras y blandas y tener la capacidad de planear y tomar decisiones de forma automática tal como lo exige el Neuromanagement.

**6.1.4. Neuroaprendizaje y Memoria.** Braidot<sup>47</sup> plantea el cambio del aprendizaje al neuroaprendizaje, el cual se traduce en pasar de adquirir información con el paso de los años a adquirirla para transformarla en conocimiento y en experiencias favorables para el crecimiento personal, profesional y organizacional. Para esto se

---

<sup>44</sup> BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. Op.Cit., p.208.

<sup>45</sup> STERNBERG, Robert. Citado por BRAIDOT, Néstor. Ibíd. p.215

<sup>46</sup> GOLEMAN, Daniel. Citado por BRAIDOT, Néstor. Ibíd. p.210

<sup>47</sup> Ibíd. p. 320

emplean los desarrollos en neurociencias, que permiten optimizar áreas cerebrales en el proceso de aprendizaje y el fortalecimiento de la memoria. También se relaciona el neuroaprendizaje con el término *neuroplasticidad*, proceso mediante el cual los aprendizajes y las experiencias adquiridas van transformando el cerebro por medio de la regeneración de neuronas y la creación de nuevas sinapsis. Esta capacidad de generar conexiones sinápticas nuevas produce dinamismo en las organizaciones y es una estrategia fundamental para lograr el éxito.

En el caso de la memoria, Braidot<sup>48</sup> establece que esta habilidad se compone del aprendizaje, el cual no se genera con la retención de información, sino con el aumento de la capacidad cerebral. La memoria almacena información, experiencias, habilidades desarrolladas y determina la forma de actuar y de ser de las personas. Varias empresas en la actualidad buscan promover equipos de trabajo enfocados en la memoria transactiva, la cual incluye los conocimientos individuales adquiridos en la capacitación y la conciencia de los conocimientos que adquirieron los demás en el mismo proceso. Esta metodología ha permitido aumentar las herramientas cognitivas grupales para generar nuevos conocimientos aplicables a la organización.

Como ya se mencionó, el neuroaprendizaje tiene como objetivo modificar o aumentar la capacidad cerebral para el aprendizaje, de acuerdo con Hebb<sup>49</sup>, este proceso se genera cuando neuronas pre sinápticas atraen nueva información y potencian la creación de nuevas conexiones neuronales con neuronas pos sinápticas, modificando así la estructura y la funcionalidad cerebral, que se conoce como plasticidad cerebral. En otras palabras, el neuroaprendizaje, aprovecha la capacidad del cerebro para reunir una cantidad considerable de información y transmitirla por patrones neuronales sobrepasando barreras o restricciones mentales (pensamiento consciente) de tiempo y espacio, generando así cambios en la capacidad cerebral.

En la actualidad, la complejidad económica, el constante cambio y la incertidumbre empresarial, ocasionan que las organizaciones evolucionen al punto de aumentar la capacidad de aprendizaje de sus empleados y a su vez desarrollen un neuroaprendizaje organizacional para focalizarse en la creación de estrategias y soluciones inmediatas ante cualquier afectación del exterior.

Para desarrollar el neuroaprendizaje resulta fundamental tener la capacidad de autorregular las emociones, esto debido a que elimina los bloqueos que impiden la concentración, aumenta la creatividad e intuición, disminuye la ansiedad y el estrés, permite integrar cuerpo y mente, aumenta la seguridad y la inteligencia emocional.

---

<sup>48</sup> *Ibíd.* p. 323

<sup>49</sup> HEBB, Donald. Citado por BRAIDOT, Néstor. *Ibíd.* p. 348

En resumen, la memoria es el resultado del neuroaprendizaje, ya que tiene la capacidad de evocar los recuerdos, las experiencias y los aprendizajes en cualquier momento. De acuerdo con Kandel<sup>50</sup> la memoria a largo plazo, se puede ubicar en la corteza cerebral y en otras zonas del cerebro donde hay almacenamiento de recuerdos, los cuales también se pueden ver alterados por las combinaciones genéticas. Es importante también, resaltar el papel del hipocampo en el proceso de aprendizaje y de retención de información (memoria), ya que, sin esta estructura las personas no pueden procesar los nuevos acontecimientos y por lo tanto pierden la capacidad de consolidarlos.

## **6.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL**

A continuación, se define la Inteligencia Emocional desde las posiciones y perspectivas de algunos autores representativos:

Salovey y Mayer<sup>51</sup> fueron los autores pioneros en definir el concepto de la Inteligencia Emocional definiéndola como la capacidad de percibir, comprender y regular emociones para incrementar el crecimiento personal.

Para Goleman<sup>52</sup>, la Inteligencia Emocional consiste en desarrollar habilidades como la autorregulación, la motivación, la empatía y el autoconocimiento. Para que una persona sea inteligente emocionalmente, debe pensar y sentir de forma racional, tomar decisiones con seguridad y ser capaz de entender a las demás personas.

Muñoz<sup>53</sup> en el libro Emociones, sentimientos y necesidades describe que la Inteligencia Emocional es la forma en que cada persona vive sus emociones y es consciente de las mismas, estas emociones son: miedo, afecto, tristeza, enojo, y alegría.

Bisquerra<sup>54</sup> afirma que la IE es la habilidad de tomar conciencia de las emociones personales y de la otra persona para poder regularlas.

---

<sup>50</sup> KANDEL. Citado por BRAIDOT, Néstor. Ibíd. p. 376

<sup>51</sup> SALOVEY Y MAYER. Citados por BALTAZAR et al. La Inteligencia emocional en la empresa. En: Seminario del Instituto Politécnico Nacional. [Google Académico]. México. 2009. p. 30.

<sup>52</sup> GOLEMAN, Daniel. Liderazgo, el poder la inteligencia emocional. Op.Cit., p.25

<sup>53</sup> MUÑOZ. Emociones, sentimientos y necesidades. Citado por BALTAZAR et al. Op.Cit., p. 53

<sup>54</sup> BISQUERRA, R. Psicopedagogía de las emociones. Madrid: Síntesis.2009. P. 125.

Según la guía de Harvard Business Review<sup>55</sup> sobre Inteligencia Emocional, “la IE es el resultado de la unión de habilidades aprendidas y talentos propios, influye la genética, las experiencias y las lecciones de vida”. Permitiendo:

- ✚ Gestionar emociones
- ✚ Tener la habilidad de persuasión e influencia en los demás
- ✚ Lidiar con compañeros complejos
- ✚ Emplear los sentimientos para tomar decisiones asertivas
- ✚ Desarrollar la Inteligencia Emocional en los otros

Esta misma guía reúne las percepciones de algunos autores sobre la Inteligencia Emocional, estas percepciones se mencionan a continuación:

Para Daniel Goleman<sup>56</sup>, uno de los principales autores de la IE, el cociente intelectual está por debajo de la Inteligencia Emocional al momento de determinar el desempeño laboral eficiente de un gerente o líder, ya que actualmente la herramienta fundamental para gestionar es el trabajo con humanidad. Para este autor, la Inteligencia Emocional se va aprendiendo con el paso de los años y el aprendizaje de las experiencias vividas, para desarrollarla como una aptitud se requiere del control de impulsos, la motivación, la empatía y el manejo de relaciones.

Goleman también afirma que una organización que actualmente ignore la realidad emocional de los trabajadores, está en peligro de extinción, ya que las organizaciones que tienen más probabilidad de ascenso, innovación y adaptabilidad al cambio son las que cuentan con Inteligencia Emocional en todo su equipo de trabajo.

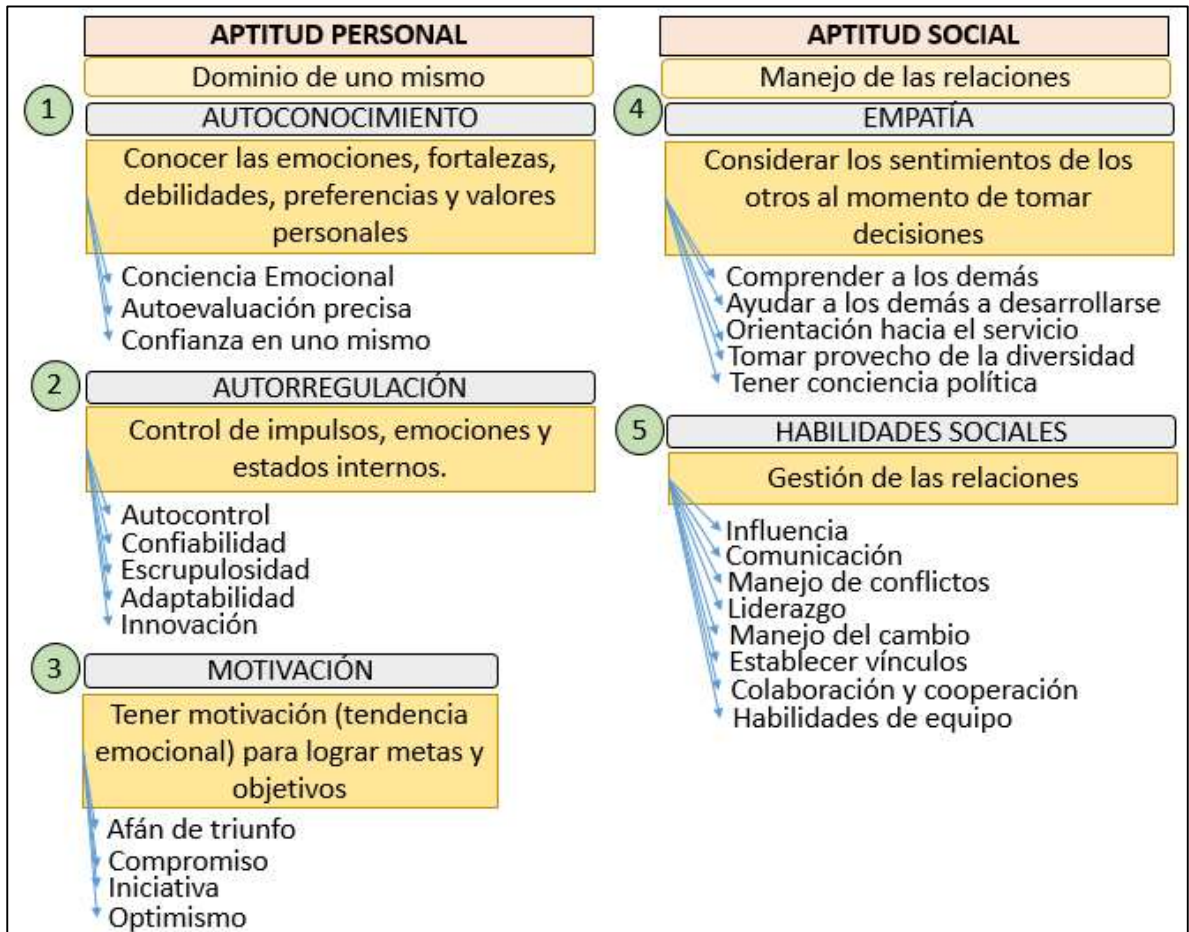
Para el desarrollo de la Inteligencia Emocional, una persona debe aprender las cinco habilidades que se exponen en la Figura 4, las cuales se deben desarrollar en dos escenarios, como aptitudes personales y como aptitudes sociales.

---

<sup>55</sup> HARVARD BUSINESS REVIEW. Guías HBR, Inteligencia Emocional [ProQuest]. Barcelona: Reverté S.A, 2017. p.25. ISBN 978842919472-2. [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/ZoT4mml>

<sup>56</sup> GOLEMAN. Daniel. La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual. Op.Cit., p.36

Figura 4. Habilidades de la Inteligencia Emocional



Fuente: Elaboración Propia con información de HARVARD BUSINESS REVIEW. Guías HBR, Inteligencia Emocional [ProQuest]. Barcelona: Reverté S.A, 2017. P.25. ISBN 978842919472-2. [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/ZoT4mml>

Continuando con los autores de la guía de Harvard Business Review, John D. Mayer<sup>57</sup> define la Inteligencia Emocional como “la capacidad de percibir de forma precisa las emociones propias y las de los demás, gestionándolas”. Para Mayer una persona con Inteligencia Emocional lidia más fácilmente con situaciones adversas y establece relaciones personales más sólidas y duraderas.

Para Richard Boyatzis<sup>58</sup>, a las personas le falta motivación a la hora de desarrollar Inteligencia Emocional, ya que no tienen la intención de querer cambiar de verdad, de tener un cambio continuo y que resulte permanente. También enfatiza en la importancia de mantener el equilibrio a la hora de desarrollar habilidades de

<sup>57</sup> MAYER.J.D. Citado por HARVARD BUSINESS REVIEW. Op.Cit., p.27

<sup>58</sup> BOYATZIS. R. Citado por HARVARD BUSINESS REVIEW. Ibíd., p. 28

Inteligencia Emocional porque en exceso puede resultar perjudicial, cita el ejemplo de un gerente con iniciativas constantes de desarrollar logros y que siempre estará cambiando algo, de esta forma nadie podría anticipar lo que se espera, por lo tanto, resultaría desestabilizador.

Según Elkhonon Goldberg<sup>59</sup>, la Inteligencia Emocional puede aprenderse hasta determinado momento, ya que es el resultado de dos componentes: la herencia biológica o genética y el entrenamiento; si la persona no cuenta con algunas cualidades necesarias, le costará en mayor medida desarrollar aptitudes de la Inteligencia Emocional y para el autor es un intento fallido. El líder que desee desarrollar IE debe contar como mínimo con el interés por las emociones y la mentalidad de los otros; si no, no debería intentar desarrollar Inteligencia Emocional.

Para Andrea Jung<sup>60</sup>, las habilidades mínimas e importantes de un líder deben ser las emocionales y la conciencia; si no las tiene no será capaz de reconocer la influencia y el impacto que puede generar en los demás. Considera que un aspecto fundamental para el desarrollo de la Inteligencia Emocional es la retroalimentación que le puedan realizar los demás al líder y también afirma que es fundamental el empleo de la IE en la toma de decisiones complejas en las que se puedan ver afectadas otras personas, ya que influye en el desarrollo del líder y de la organización.

De acuerdo al autor Robert Cooper<sup>61</sup>, “la Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana”. Aplicada a las organizaciones, la Inteligencia Emocional incide en factores críticos de éxito como: la toma de decisiones, el liderazgo, los avances técnicos y estratégicos, la comunicación, el trabajo en equipo, la lealtad de clientes internos y externos y la creatividad e innovación.

Para el autor en mención, el siglo XXI plantea el cambio y el paso del empleo del cociente intelectual como componente esencial en los negocios al empleo del cociente emocional o Inteligencia Emocional, por esta razón plantea un modelo de cuatro pilares que puede ser estudiado y llevado a la práctica como se explica en la Figura 5 que se presenta a continuación:

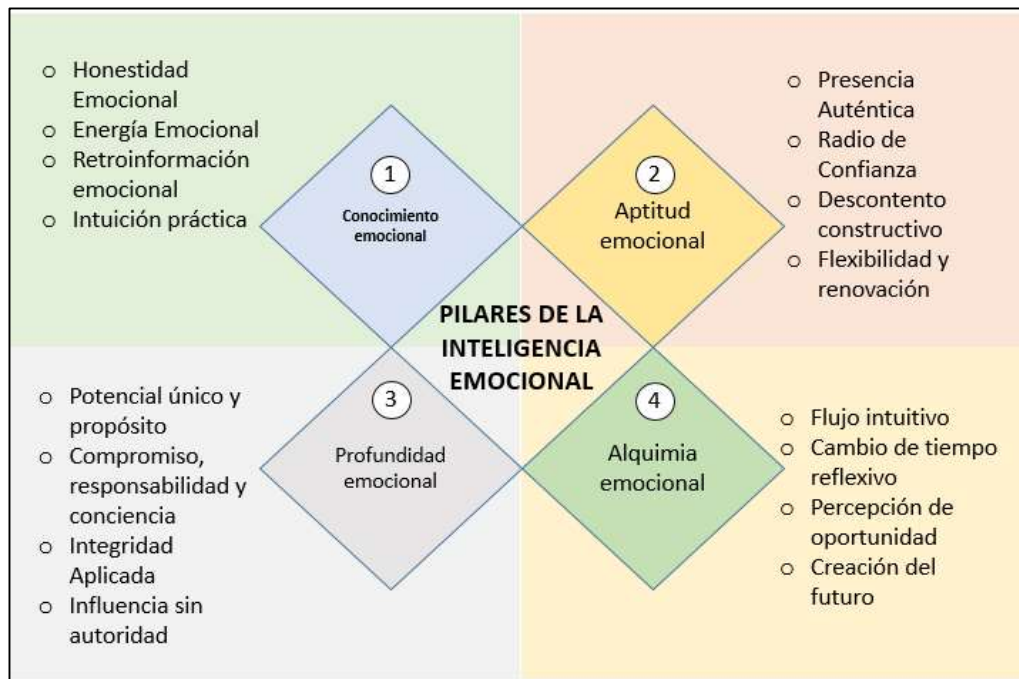
---

<sup>59</sup> GOLDBERG.E. Citado por HARVARD BUSINESS REVIEW. *Ibíd.*, p. 28

<sup>60</sup> JUNG.A. Citado por HARVARD BUSINESS REVIEW. *Ibíd.*, p. 28

<sup>61</sup> COOPER. *Op.Cit.*, p.335.

Figura 5. Pilares de la Inteligencia Emocional



Fuente: Elaboración propia, con información de COOPER, Robert K. La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo en las organizaciones. Traducción Jorge Cárdenas Nanneti. 19 ed. Bogotá: Editorial Norma.2006, p. 35. ISBN: 958-04-9401-0.

**6.2.1 Conocimiento Emocional.** Es el primer pilar de la Inteligencia Emocional, el cual se basa en un espacio de eficiencia personal y confianza, tiene que ver con la energía con la que se cuenta para lograr propósitos personales. Lo componen las siguientes habilidades:

**6.2.1.1 Honestidad Emocional.** Implica el conocimiento personal profundo y el darse a conocer a los demás, requiere de la escucha de la verdad interna, la intuición y la conciencia.

**6.2.1.2 Energía Emocional.** Es la habilidad del control de las emociones en ambientes tensos y estresantes. Se basa en tener la capacidad de mantener la energía alta pese a sentirse cansado, fatigado o sobrecargado. Para esta habilidad Cooper recomienda tener un sentido de participación, hacer pausas estratégicas y descansos en medio de la jornada laboral, hacer actividad física, comer de forma nutritiva, tener buen humor, ajustar aspectos del espacio de trabajo y dormir bien.

**6.2.1.3 Retroinformación Emocional.** Consiste en tener la capacidad de controlar impulsos, pero también en procurar no cargarse emociones para actuar acorde a las situaciones y no dejarse llevar por el enojo. En general es tener la habilidad de

manejar la impulsividad y responsabilizarse de las emociones personales (no justificarse).

**6.2.1.4 Intuición Práctica.** Es la habilidad de relacionar la razón con la intuición. Esta intuición debe partir del análisis y la planeación para desarrollar creatividad y oportunidad en la toma de decisiones.

**6.2.2 Aptitud Emocional.** Es el segundo pilar de la Inteligencia Emocional, implica la autenticidad y la flexibilidad para ampliar el círculo de confianza, la capacidad de aprender de los errores, así como adaptarse a cambios y asumir retos. Está ligada al liderazgo organizacional. La componen las siguientes habilidades:

**6.2.2.1 Presencia Auténtica.** Consiste en tener la habilidad de la autenticidad para ejercer el liderazgo organizacional, esta autenticidad se caracteriza por emanar energía, confianza y optimismo.

**6.2.2.2 Radio de Confianza.** Es la habilidad de tener confianza emocional y emanar esa seguridad a los otros para inspirarlos y generar la confianza necesaria para que expresen sus emociones. Es una habilidad que requiere ser extendida.

**6.2.2.3 Descontento constructivo.** Es la habilidad de tomar provecho del descontento personal y el conflicto para desarrollar ventajas como: la conciencia, la empatía, la confianza, la inclusión y participación, la colaboración creativa, el aprendizaje en acción y el ahorro del tiempo. Se basa en manejar la resistencia y la crítica, ser abiertos y receptivos, debatir y no imponerse ante los demás.

**6.2.2.4 Flexibilidad y renovación.** Es la capacidad de adaptabilidad física y mental frente a situaciones adversas, nuevas y repentinas. A su vez es el aprovechamiento de esta adaptabilidad para la renovación, la creatividad y la creación de alianzas que promuevan el aprendizaje.

**6.2.3 Profundidad Emocional.** Es el tercer pilar de la Inteligencia Emocional y abarca el descubrimiento del potencial interno que lleva a cumplir propósitos, teniendo como valores la integridad, el compromiso y la responsabilidad. La componen las siguientes habilidades:

**6.2.3.1 Potencial único y propósito.** Se basa en identificar nuestros talentos y habilidades y ponerlos a disposición de nuestro propósito u objetivo personal. Este propósito se caracteriza por ser: un anhelo, algo que satisface plenamente, de aprendizaje fácil y que permite fluir.

**6.2.3.2 Compromiso, responsabilidad y conciencia.** Es la habilidad del compromiso emocional para realizar las cosas que conllevan al logro del propósito



personal. Tiene que ver con la capacidad de asumir riesgos y hacer lo que se quiere entregando lo mejor de sí mismo.

**6.2.3.3 Integridad Aplicada.** Consiste en contar con el valor de la integridad y actuar acorde a la misma. Este valor implica asumir responsabilidad, tener comunicación asertiva, cumplir lo que se promete y tener el valor de dirigirse a sí mismo y al grupo de trabajo, para esto se requiere conocimiento personal y fidelidad a los principios.

**6.2.3.4 Influencia sin autoridad.** Es la capacidad con la que debe contar un gerente de influir en los demás sin tener que recurrir a la necesidad de emplear la manipulación y la autoridad, para esto debe considerar que los ambientes de trabajo actuales se desenvuelven en escenarios de cooperación colaboración.

**6.2.4 Alquimia Emocional.** Es el cuarto y último pilar de la Inteligencia Emocional, se basa en expandir la creatividad y la intuición, en avanzar a pesar de problemas y situaciones adversas en busca de oportunidades.

**6.2.4.1 Flujo intuitivo.** Se presenta cuando ya se ha desarrollado previamente la intuición y fluye como un sexto sentido indicando cómo actuar y en qué momento generando una sensación de satisfacción y orgullo interno.

**6.2.4.2 Cambio de tiempo reflexivo.** Es la habilidad de tener un sentido del tiempo y usarlo para dirigir la intuición creativa y llevarla en los tres tiempos pasado, presente y futuro. Esto fortalece el cambio de perspectivas, la sensibilidad, la adaptabilidad, la innovación y la fluidez.

**6.2.4.3 Percepción de oportunidad.** Es la habilidad de percibir oportunidades no descubiertas para esto el autor recomienda: dejarse sorprender todos los días, llevar un diario de posibilidades, suprimir las limitaciones mentales, rodearse de gente creativa, cambiar de actitud y agradecer.

**6.2.4.4 Creación del futuro.** Implica la capacidad de salir de la zona de confort y asumir riesgos ante situaciones de incertidumbre. También se basa en la posibilidad de cometer errores y aprender de ellos, es la habilidad de contribuir a crear el futuro que se espera.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con Héctor Lerma<sup>62</sup>, el diseño metodológico es la fase en la que se describe detalladamente el cómo se va a desarrollar la investigación, se plantea el tipo de investigación más acorde, se establece cuál va a ser la estrategia a emplear y se enumeran las actividades o tareas a llevar a cabo para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos y por ende el cumplimiento del objetivo general.

Para este caso, se seleccionó el tipo de investigación cualitativa netamente teórica, este tipo de investigación se centra en fenómenos o realidades sociales por lo tanto se le asocia a áreas como la educación, la sociología, la psicología, entre otras, es subjetiva, acepta todo punto de vista o toda perspectiva, es de índole exploratoria, inductiva y descriptiva<sup>63</sup>, busca describir un suceso a partir de la información recolectada y es de tipo interpretativa ya que el investigador debe ir leyendo, comprendiendo, analizando y aportando conceptos y teorías durante todo el proceso de la investigación, lo que lo hace un agente activo y participativo.

Las fases de esta investigación cualitativa – teórica o de revisión de literatura son las siguientes:

### 7.1 FASE EXPLORATORIA Y ANALÍTICA

En esta fase se recolectará toda la información por medio de la revisión y análisis de la literatura sobre el Neuromanagement y la Inteligencia Emocional, se hará énfasis en las teorías contemporáneas que hablan sobre el desarrollo de la Inteligencia Emocional en líderes empresariales y los beneficios de la implementación del Neuromanagement como herramienta gerencial. Para esto se emplearán herramientas como las colecciones digitales (Ebsco Host, e- libro, E-Book Academic Collections, VirtualPro y Gestión Humana), herramientas de búsqueda como Google Académico disponibles en la página de la Universidad de América y libros en físico.

### 7.2 FASE DESCRIPTIVA

En esta segunda fase, después de la revisión teórica y el análisis de la misma, se describirá la relación existente entre la implementación del Neuromanagement y el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la gerencia organizacional.

---

<sup>62</sup> LERMA, Héctor. Metodología de la Investigación; Propuesta, anteproyecto y proyecto. [Google Académico]. 4ta Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009. ISBN: 978-958-648-602-6. [consultado el 01, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/LoYrm1u>

<sup>63</sup> BALCÁZAR NAVA, Patricia et al. Investigación Cualitativa. [Google Académico]. México. Universidad Autónoma del Estado de México, 2006. ISBN: 968-835-947-5.

### **7.3 FASE INFORMATIVA**

En esta última fase, por medio de los resultados encontrados se informarán las conclusiones respectivas y se recomendarán los estudios posteriores que podrían hacerse respecto al tema a los lectores y otros investigadores.

## 8. CAPÍTULOS POR CADA OBJETIVO ESPECÍFICO

### 8.1 CONCEPTO DEL NEUROMANAGEMENT A PARTIR DE TEORÍAS Y AUTORES MÁS REPRESENTATIVOS.

En seguida, se exponen diferentes conceptos del Neuromanagement a partir de las percepciones de diversos autores significativos:

En primer lugar, se alude a Néstor Braidot<sup>64</sup>, quien es el autor más representativo del Neuromanagement, para él este término consiste en la aplicación de las neurociencias en la gestión organizacional, lo cual permite desarrollar el potencial cerebral para fortalecer competencias como la toma de decisiones, el liderazgo, la inteligencia organizacional y la planificación y gestión de personas. Para este autor, el empleo de las neurociencias a nivel empresarial, aumenta los conocimientos requeridos para desempeñar adecuadamente las funciones comerciales, de capacitación, de formación, de gestión, de innovación y creatividad para la creación de nuevos productos y servicios. También el Neuromanagement optimiza las funciones neurocognitivas para que sean aplicadas en la gestión organizacional, esta optimización permite trabajar en menor tiempo, con un bajo índice de errores y con un adecuado control de emociones, lo que facilita hacer planeaciones y tomar decisiones con un adecuado análisis.

De acuerdo con Cáceres<sup>65</sup>, “el Neuromanagement es la disciplina que estudia los procesos neurofisiológicos relacionados con la inteligencia individual y organizacional para desarrollar competencias y formar ejecutivos con visión de negocios”. A nivel general, plantea el Neuromanagement como un patrón de gestión organizacional que emplea las neurociencias cognitivas y el funcionamiento neuronal para crear valor y satisfacer las necesidades de los clientes gracias al incremento de las habilidades de los empleados.

El mismo autor, afirma que el Neuromanagement permite que los estados de gestión consciente (decisiones planeadas y analizadas), inconsciente instintivo (decisiones momentáneas que se deben tomar por alguna urgencia) e inconsciente programado (decisiones que toman todos los integrantes de forma conjunta en la cotidianidad, enfocadas en la misión y visión organizacional) funcionen de forma simultánea para lograr una toma de decisiones efectiva (superior al 80%) en las organizaciones.

---

<sup>64</sup> BRAIDOT. Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. Op.Cit., p.29

<sup>65</sup> CÁCERES. Francisco. Cómo aplicar nuestro conocimiento de la Neurología humana y de las Neurociencias a la Gestión Empresarial. 2013. Citado por PARRA, Yenny. Neuromanagement: actualización de la metáfora “organización como cerebro” de Gareth Morgan (1986). En: Pre-Til. Innovación en la Gestión. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá. Vol.33. Julio-Diciembre, 2015. p. 12- 13

Para Meza<sup>66</sup>, El Neuromanagement es la técnica que relaciona la Neurociencia con el Management, con la finalidad de generar un cambio en los estilos de aprendizaje y determinar los procesos orgánicos que facilitan el proceso de obtención de conocimientos y habilidades. Meza afirma que, por medio de entrenamiento, el Neuromanagement permite desarrollar competencias neurocognitivas y emocionales para que las personas en una organización aumenten y mejoren las habilidades requeridas para ejercer sus funciones laborales, mejorando así el rendimiento de los grupos de trabajo. La implementación del Neuromanagement en las organizaciones facilita a los altos ejecutivos la detección y mejora de los recursos físicos y de talento humano, al tiempo que se logra una optimización de todos los procesos de la organización, se desarrollan capacidades cognitivas y emocionales en los equipos de trabajo y se disminuye la resistencia al cambio.

Según Abreu<sup>67</sup>, “el Neuromanagement es una herramienta gerencial que permite a una organización proyectarse hacia el futuro, desarrollando capacidades en los colaboradores, gracias a estímulos emocionales e intelectuales otorgados por una adecuada gestión organizacional”.

De acuerdo con Sutil<sup>68</sup>, el Neuromanagement es el Management del siglo XXI que busca dotar a los colaboradores de una organización de los recursos neuronales requeridos para actuar con efectividad. Esto se traduce en el estudio de las neurociencias para desarrollar conocimiento y manejo de diversos atributos sensoriales y procesos neuroperceptivos, que favorecen a un líder o gerente para crear múltiples herramientas y metodologías relacionadas a la toma de decisiones y la planeación de estrategias que terminan favoreciendo el crecimiento de las organizaciones. En términos coloquiales, el Neuromanagement invita a una persona a salir de su zona de confort, a descubrir cómo piensa, qué sentimientos tiene, a controlar su cerebro y colocarlo a disposición de otros, a ser objetivo y a tomar buenas decisiones.

Por último, Canavesio<sup>69</sup> reconoce el Neuromanagement como la disciplina que estudia los procesos neurofisiológicos para aplicarlos en la toma de decisiones, la

---

<sup>66</sup> MEZA. H. ¿Qué puede hacer el Neuromanagement por tu empresa? 2015. Citado por PARRA, Yenny. *Ibíd.*, p.13

<sup>67</sup> ABREU. Yoleida. La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador. Citado por PARRA, Yenny. *Ibíd.*, p. 14

<sup>68</sup> SUTIL, Lucía. Neurociencia, empresa y marketing. [ProQuest]. Madrid: ESIC Editorial, 2013. p. 81 -157. ISBN: 978-84-16462-42-1. [Consultado el 09, Mayo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/9oYshAv>

<sup>69</sup> CANAVESIO. S. Neuromanagement. Citado por LEE CHUMPE. Juan. Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública. Tesis para optar al grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. [Google Académico]. Lima: Escuela

gestión del cambio, la motivación, el desarrollo de inteligencias múltiples, la visión de negocio y el incremento de habilidades y competencias. Afirma que el punto de partida del Neuromanagement es que el directivo tenga un cerebro entrenado para tomar decisiones oportunas y efectivas, luego plantea que el Neuromanagement se compone por dos niveles, el individual (proporciona el rendimiento conductual, intelectual y emocional) y el organizacional en donde se definen las habilidades de liderazgo.

En conclusión, existen diversas posturas sobre el Neuromanagement, pero todas conducen al hecho de que es la herramienta de gestión del siglo XXI que desarrolla competencias y habilidades en los líderes empresariales para que se logren optimizaciones de los diferentes procesos organizacionales, alcanzando así resultados altamente positivos.

## **8.2 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS QUE EXPLICAN COMO SE DESARROLLA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LÍDERES EMPRESARIALES.**

A continuación, se describen una serie de teorías contemporáneas que explican cómo fomentar la Inteligencia Emocional por medio del desarrollo de aptitudes y habilidades como la autorregulación de emociones y la regulación de las emociones de los otros, lo que trae como consecuencia la mejora del rendimiento en el ambiente laboral y del clima organizacional.

La importancia de desarrollar Inteligencia Emocional surge de la necesidad que tiene un directivo, gerente o líder de conocer sus emociones, auto controlarse, liberarse de sentimientos ansiedad, estrés, irritabilidad, tristeza y de desarrollar conciencia emocional, autoconfianza, adaptabilidad, innovación, motivación, compromiso, iniciativa y optimismo para desenvolverse integralmente en su cargo.

De acuerdo con Pereira et al<sup>70</sup>, la Inteligencia Emocional individual se desarrolla a partir del trato adecuado con los demás, el autocuidado, el pensamiento positivo, la aceptación de críticas y el debate, la tolerancia y flexibilidad al cambio y el carácter para afrontar situaciones adversas con actitud proactiva y propositiva.

Para el desarrollo de la IE a nivel organizacional, Bolívar plantea la importancia de realizar talleres de Inteligencia Emocional, en el caso de los líderes, enfatiza en la importancia de que sean ellos mismos quienes la desarrollen de forma individual,

---

de Posgrado Universidad César Vallejo, 2018. p.44. [Consultado el 09, mayo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/9oYdag1>

<sup>70</sup> PEREIRA, Francisco et al. Estudio exploratorio sobre el desarrollo de la inteligencia emocional y del pensamiento constructivo de empresarios bogotanos para el desempeño como líderes gerenciales con éxito. [Google Académico]. Bogotá: Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Universidad el Bosque. Vol. 8, enero - junio 2009.p. 28. [Consultado el 09, mayo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/LoYguAz>

demostrando esfuerzo, introspección, incremento de conciencia y voluntad de cambio. Para que los talleres resulten efectivos, la autora plantea las siguientes indicaciones:

- ✚ Se deben determinar de forma específica los objetivos a seguir con los talleres y deben estar enfocados directamente a la Inteligencia Emocional.
- ✚ Los talleres deben ser orientados por conocedores o profesionales de la Inteligencia Emocional.
- ✚ La metodología empleada debe ser completamente experimental con juegos o situaciones que faciliten la comprensión de la realidad que vive el líder y la organización.
- ✚ Los talleres deben generar introspección, toma de conciencia y reflexión.
- ✚ Las diferentes actividades que se realicen deben conectar con la emoción y motivación de los participantes.

La finalidad de los talleres de Inteligencia Emocional, de acuerdo con la autora en mención es desarrollar la IE por medio de lograr: una mejor comunicación, la mejora en la calidad de vida de la persona, el aumento de la motivación, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el compromiso, la responsabilidad y la autonomía para desarrollar funciones, el refuerzo del liderazgo y el aumento de la efectividad.

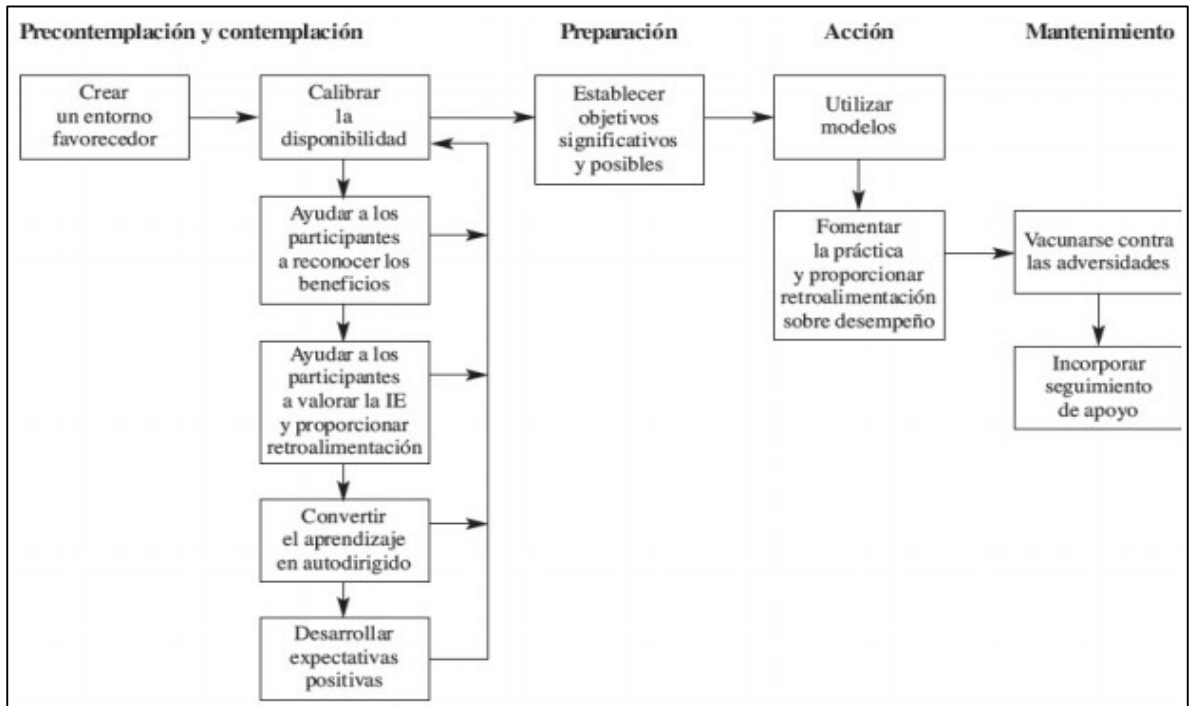
A nivel organizacional, si los directivos y empleados desarrollan Inteligencia Emocional mejora el clima laboral y la efectividad en los equipos de trabajo, así como los procesos de cambio y de mejora continua resultan óptimos y se evidencia en la rentabilidad financiera.

**8.2.1 Modelo de Inteligencia Emocional.** Según Cherniss y Goleman<sup>71</sup>, es posible mejorar la Inteligencia Emocional de las personas y hacerlas más eficaces en su puesto de trabajo, por esto, plantean un Modelo de Inteligencia Emocional basado en investigaciones de aprendizaje social y emocional (ASE).

---

<sup>71</sup> GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary. Inteligencia emocional en el trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona: KAIRÓS. 2005. ISBN. 978847254583-2. p.349

Figura 6. Proceso del Modelo ASE para incrementar la Inteligencia Emocional



Fuente: Imagen tomada de GOLEMAN y Daniel; CHERNISS, Cary. Inteligencia Emocional en el trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la Inteligencia Emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona: KAIRÓS. 2005. ISBN. 978847254583-2. p.349.

Este modelo se basa en cuatro etapas:

**8.2.1.1 Precontemplación y contemplación.** En la Precontemplación los directivos, líderes o gerentes no evidencian interés por el cambio, en la contemplación, toman conciencia de los beneficios de participar del proceso, pero continúan con dudas de poder mejorar su competencia emocional.

✚ *Crear un entorno favorecedor:* Hace referencia al entorno social de la organización, el cual debe apoyar la implementación del programa, este apoyo debe ser liderado por la presidencia y directivos, los cuales deben ser parte activa en todo el proceso. También influye el formador del programa, el cual debe ser empático y tolerante.

✚ *Calibrar la disponibilidad:* Se fundamenta en el equilibrio del nivel de motivación de los participantes, el cual parte de determinar la fase en la que se encuentran los mismos para determinar si pasan a la siguiente etapa o si se les debe aumentar la motivación.

✚ *Ayudar a los participantes a reconocer los beneficios de la IE:* Se les debe aclarar de forma realista los beneficios de la Inteligencia Emocional y las implicaciones



del cambio, una de las formas es mostrando casos de éxito en donde los aumentos en competencias de la IE lograron mayor satisfacción para las personas que las adquirieron.

- ✚ *Ayudar a los participantes en la evaluación de su competencia emocional y social y proporcionar retroalimentación:* En esta fase, puede que los participantes continúen renuentes, para acabar de convencerlos, se emplean pruebas psicológicas, evaluaciones 360°, simulaciones, entrevistas y autoobservaciones donde se les realiza retroalimentación.
- ✚ *Convertir el aprendizaje en autodirigido:* Se deben producir cambios en el comportamiento de los participantes, por medio de atribuir los cambios a los esfuerzos de ellos mismos. Para esto se les ofrecen varias opciones de aprendizaje y ellos eligen la que más se adecue a lo que buscan, o enseñarles habilidades que puedan emplear en el logro de sus objetivos.
- ✚ *Desarrollar expectativas positivas:* En esta fase los participantes deben creer que pueden lograr los cambios necesarios y que tienen las capacidades para alcanzar sus resultados.

**8.2.1.2 Preparación.** Las personas se deciden a integrarse al programa para lograr cambios y se les debe ayudar a definir objetivos que pueden resultar complejos pero posibles.

- ✚ *Ayudar a los participantes a establecer objetivos claros, significativos y posibles:* En esta fase se definen los objetivos (concretos y posibles) de forma clara, esto suele aumentar la motivación de los participantes y el rendimiento del programa de formación.

**8.2.1.3 Acción.** En esta etapa, los directivos deben definir qué competencias desean desarrollar, deben poner en práctica las habilidades adquiridas y deben ser retroalimentados respecto a su desempeño.

- ✚ *Utilizar modelos de las habilidades deseadas:* En esta fase se asegura que los participantes tienen claridad de las competencias a desarrollar y la forma en que lo harán, se les pueden ilustrar las habilidades que pueden llegar a adquirir.
- ✚ *Fomentar la práctica y proporcionar retroalimentación sobre el desempeño:* En esta fase se busca mantener el esfuerzo constante en los participantes, esto puede durar meses y debe implicar la práctica continua de los comportamientos adquiridos en diferentes situaciones, también se les debe realizar retroalimentación por medio de prácticas simuladas. En este proceso influyen zonas del cerebro que permiten la recordación (neocórtex, circuitos de la amígdala, lóbulos prefrontales).

**8.2.1.4 Mantenimiento.** En esta fase, se prepara a los participantes para que puedan aplicar lo aprendido en el entorno laboral habitual. Se pueden crear grupos de apoyo para que se evidencien y mantengan los cambios generados en las actividades diarias de la organización.

✚ *Vacunar a los participantes contra las adversidades:* En esta fase se realiza la transición de aplicar lo aprendido en el entorno organizacional empleando las competencias y habilidades adquiridas, es la fase más compleja porque los participantes del programa pueden dejar de emplear lo aprendido si se llegan a sentir desanimados o frustrados por no ver resultados inmediatos. Para esto se les prepara con anterioridad con la técnica de “prevención de recaídas” (se establece qué podría salir mal y se plantean estrategias de solución), gracias a esta se espera que las personas no recaigan ante las primeras adversidades.

✚ *Incorporar seguimiento de apoyo:* En esta fase se requiere del apoyo de toda la organización, se emplea control de estímulos (se modifica el entorno para generar señales estimulantes) y direcciones de contingencia (sistemas de recompensa y castigo) para colaborar a los líderes en el mantenimiento y evidencia de las conductas adquiridas.

Como resulta normal que los directivos involucrados en estos programas presenten resistencia, los encargados del programa deben generar estrategias que aumenten la motivación y el compromiso para que las personas quieran y se decidan a lograr cambios personales. Este programa puede durar meses, semanas u horas, dependiendo del dinero que esté dispuesto a invertir la organización, ya que resulta considerablemente costoso.

## **8.2.2 Métodos para desarrollar áreas específicas de la Inteligencia Emocional.**

De acuerdo con Goleman<sup>72</sup> existen múltiples formas de incrementar la Inteligencia Emocional, por esto describe algunas técnicas para aumentar las competencias en las cinco áreas de la IE que él define.

**8.2.2.1 Fomentar la conciencia de uno mismo.** En el desarrollo de la autoconciencia, se emplean suelen emplear técnicas de evaluación y retroalimentación. Las evaluaciones generalmente son test psicológicos como el indicador de tipo Myers-Briggs, el inventario multifásico de personalidad Minnesota (MMPI), o el FIRO-También se emplean evaluaciones de simulación donde los participantes son grabados y evaluaciones 360°.

En materia de orientación, se emplean técnicas como el *coaching*, la *auto observación* donde se emplean reflexiones y registros o grabaciones personales de

---

<sup>72</sup> Ibíd. p.343-347

comportamiento, *las entrevistas en profundidad* donde el entrevistador actúa como espejo e interpreta lo que observa de la persona.

Para que esta habilidad se desarrolle plenamente, debe existir credibilidad de parte del participante y una adecuada retroalimentación del formador.

**8.2.2.2 Favorecer la autorregulación.** Para el desarrollo de esta habilidad, se emplean técnicas de meditación y de control de estrés, estas favorecen la modificación de pensamientos que generan comportamientos impulsivos. También se emplean programas de regulación de conductas agresivas en donde principalmente aprenden a tener consciencia y a llevar registro de los pensamientos y emociones agresivas, luego aprenden dos técnicas: 1. La detención de dichos pensamientos y 2. La sustitución inmediata de los mismos y finalmente aprenden técnicas de empatía y tolerancia. La tercera técnica es el contra condicionamiento en el que la persona se ve obligada a someterse a situaciones que normalmente le resultan problemáticas para que después de un tiempo, pueda evidenciar la disminución de las emociones o sentimientos impulsivos.

**8.2.2.3 Favorecer la automotivación.** Para fortalecer esta habilidad se pueden emplear las estrategias utilizadas para manejar el origen de pensamientos angustiantes, las cuales modifican creencias y pueden favorecer la respuesta positiva ante diferentes adversidades. Otra técnica empleada es la formación en autogestión, en donde las personas aprenden como direccionar su comportamiento hacia los objetivos anhelados, empleando actividades como la definición de objetivos, autoobservación y auto refuerzo. La última técnica que plantea el autor es la de formación en motivación al logro, en esta se agrupan los participantes para debatir sobre diversas situaciones, de esta forma se va desarrollando consciencia del estado actual en el que se encuentran las personas respecto a su motivación al logro por medio de puntuaciones establecidas con historias reales donde se vio afectada esta habilidad, luego realizan simulaciones y aplican la técnica del pensamiento de logro, en la que describen nuevamente las situaciones pero de forma positiva. Finalmente, se generan planes de acción individuales y se identifican estrategias para desarrollar la motivación al logro.

**8.2.2.4 Favorecer la empatía.** Se desarrollan actividades donde los participantes deben identificar diferentes emociones por medio de fotografías, la complejidad aumenta en la medida que se van ocultando los rostros de forma parcial. Otro método consiste en desarrollar entrevistas con personas que tienen perspectivas diferentes, siempre y cuando se presenten situaciones de reflexión que lleven a que las personas sean más conscientes de las emociones, sentimientos y necesidades de las demás personas.

**8.2.2.5 Favorecer las habilidades sociales.** El autor propone como estrategia para desarrollar esta capacidad, el “modelo de conducta”, en el cual hay una interacción de los participantes en lo que observan el desarrollo de habilidades sociales en una

simulación, posteriormente ellos intentan recrear las habilidades observadas en diferentes situaciones, mientras reciben retroalimentación. En la fase final, aplican las habilidades aprendidas en el trabajo y reciben apoyo si se presentan inconvenientes.

### **8.3 RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NEUROMANAGEMENT Y EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

Para González<sup>73</sup>, actualmente, el Neuromanagement es la herramienta gerencial que se emplea para generar nuevos estilos de administración y de gestión del personal, la implementación de esta herramienta se da en dos fases:

- ✚ Fase de entrenamiento neurocognitivo: En la cual se desarrollan competencias cerebrales como el conocimiento, la memoria, la rapidez de captación, análisis y procesamiento de la información externa y la neuroplasticidad que consiste en generar aprendizaje por medio de nuevas conexiones sinápticas.
- ✚ Fase de entrenamiento emocional: En la que se desarrolla la Inteligencia Emocional por medio del autoconocimiento, el autocontrol de emociones, la motivación y la empatía, las cuales surgen de un estado de calidad mental y emocional.

Fases que se componen de una serie de técnicas diseñadas para potencializar las competencias cerebrales, sensitivas y sociales de líderes organizacionales con la finalidad de promover hábitos acordes al cambio constante de los mercados.

De acuerdo con Meza<sup>74</sup>, el Neuromanagement genera la preparación necesaria para desarrollar habilidades no solo cognitivas sino también emocionales, habilidades emocionales propias de la Inteligencia Emocional como autocontrol, motivación, empatía y autoconocimiento, las cuales se pueden aprender y perfeccionar en cualquier momento de la vida. Según Braidot<sup>75</sup>, el Neuromanagement en conjunto con la Inteligencia Emocional aplicados de manera colectiva en las organizaciones mejoran la productividad, el liderazgo, la comunicación y el logro de objetivos, ya que la optimización del funcionamiento cerebral disminuye el tiempo respuesta, los errores y facilita el manejo de

---

<sup>73</sup> GONZALEZ, Rafael. Análisis del Management al Neuromanagement. En: Portafolio. [Sito Web]. Bogotá. sec. Empresas. Octubre, 2014. [Consultado 20, abril, 2020] Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/analisis-management-neuro-management-67244>

<sup>74</sup> MEZA.H. Op.Cit., p.22.

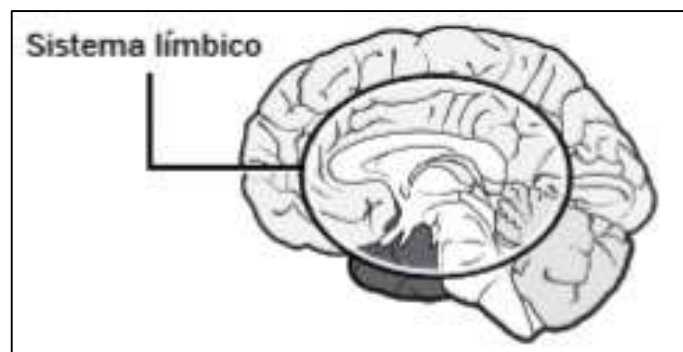
<sup>75</sup> BRAIDOT, Néstor. La Neurociencia como fuente de oportunidades para la innovación en las organizaciones. 2014. Citado por PARRA, Yenny.Op.cit., p.23

emociones al momento de planear, analizar problemas y tomar decisiones, lo cual garantiza un comportamiento laboral efectivo.

La implementación del Neuromanagement y el desarrollo de la Inteligencia Emocional inicia con los líderes organizacionales, los cuales son entrenados para que puedan detectar instrumentos emocionales e intelectuales adecuados para la toma de decisiones requerida en momentos actuales de cambio e incertidumbre.

A nivel cerebral, según Braidot<sup>76</sup>, las emociones son manejadas por el sistema límbico, el cual es un recubrimiento de la zona reptiliana, ubicado debajo de la corteza cerebral, que abarca la amígdala, una estructura esencial en la vida emocional, afectiva y social que parte del procesamiento emocional de las señales sensoriales. El entrenamiento del sistema límbico permite llegar a regular la emocionalidad y las habilidades propias de la Inteligencia Emocional, debido a que regula el aprendizaje y la memoria de la emotividad. En la figura 7 se puede visualizar la ubicación del sistema límbico.

Figura 7. El Sistema Límbico



Fuente: Imagen tomada de BRAIDOT, Néstor. Sácale partido a tu cerebro. Todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 2012. p.25

Los líderes organizacionales entrenados en Neuromanagement y que desarrollan Inteligencia emocional, deben equilibrar el dominio del neocórtex y el sistema límbico, debido a que deben basarse en el razonamiento lógico (córtex – cerebro pensante) dejando que exista una intervención regulada de las emociones (sistema límbico) que permita percepciones sensoriales y facilite la toma de decisiones y el razonamiento social. Un cerebro entrenado y que pone a prueba sus capacidades emocionales e intelectuales es capaz de resolver problemas de forma altamente

---

<sup>76</sup> BRAIDOT, Néstor. Sácale partido a tu cerebro. Todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 2012. p.25-28. ISBN: 978950641-523-2

asertiva y de desarrollar habilidades sociales para el liderazgo, la integración de grupos de trabajo y la designación de funciones.

El desarrollo de la Inteligencia Emocional implica el manejo equilibrado y complementario de los dos hemisferios cerebrales (izquierdo y derecho), ya que de esta forma se logra el pleno uso de las capacidades cerebrales. Braidot<sup>77</sup> define las emociones como estados que unifican la neurocognición con las sensaciones físicas y por lo tanto filtran las percepciones y fijan la memoria, sin la emotividad no se podría innovar ni hacer una adecuada toma de decisiones, esto debido a que es la amígdala la que reacciona a los diferentes estímulos externos. De ahí la importancia que los líderes organizacionales deban implementar el Neuromanagement y desarrollar la Inteligencia emocional para hacer exitosa una organización.

Un líder que ha optimizado su funcionamiento cerebral, es capaz de elegir qué pensar y puede generar estados de ánimo positivos gracias a la implementación de técnicas de autorregulación emocional como la activación de estructuras cerebrales como la amígdala que regula los estados emocionales. También debe aprender a bloquear el córtex derecho para evitar el estrés y la ansiedad que conllevan a pensamientos y emociones negativas. En síntesis, la toma de decisiones efectiva depende de los neurocircuitos que el líder establezca, la base de todo es el cerebro. Pero ¿cómo se implementa el Neuromanagement y se desarrolla la inteligencia emocional?, por medio del entrenamiento cerebral llevado a la práctica, el cual mejora el aspecto intelectual, emocional y social de los líderes organizacionales, de acuerdo con Braidot<sup>78</sup>, este se compone de cuatro etapas, las cuales son:

✚ **Diagnóstico Neurocognitivo:** Parte de un estudio en el que se evalúan debilidades y fortalezas de las personas respecto a la memoria, la velocidad de procesamiento de la información, la planeación, la solución de problemas y la toma de decisiones. Mide las capacidades cognitivas por medio de diversas técnicas que determinan el funcionamiento cerebral y que permiten establecer los aspectos en los que debe trabajar una persona para potencializar determinada capacidad cerebral.

Las herramientas empleadas en esta etapa son ampliamente validadas y permiten obtener un mapa del funcionamiento cerebral de las personas diagnosticadas en habilidades como la atención, la memoria, el lenguaje y la función ejecutiva. La finalidad del diagnóstico es establecer un plan de entrenamiento que posibilite evaluar resultados obtenidos y retroalimentar.

---

<sup>77</sup> Ibíd. p.171

<sup>78</sup> Ibíd. p.181-189

- ✚ Diagnóstico sobre la capacidad de autorregulación emocional: Esta etapa sirve para diagnosticar los estados de ánimo de las personas y los efectos de sus emociones en sus habilidades intelectuales, su desempeño laboral y su estilo de vida. También permite determinar la capacidad que tienen las personas para autocontrolarse, manejar el estrés y superar situaciones complejas.

Entre las técnicas empleadas para el diagnóstico, están el biofeedback y el neurofeedback, el primero emplea sensores sobre la piel y mide la relación entre la cognición y la emoción, mostrando en una pantalla las reacciones y el nivel de estrés y el segundo ofrece información sobre el funcionamiento eléctrico del cerebro. Estas técnicas se emplean en conjunto con pruebas neuropsicológicas.

- ✚ Entrenamiento Neurocognitivo: Se basa en el empleo de diversos ejercicios para aumentar las funciones neurocognitivas, todas las habilidades cognitivas pueden desarrollarse y mejorarse con la implementación de programas de entrenamiento sistematizados. Es fundamental tener presente la importancia de mantener activo el cerebro y someterlo a entrenamientos constantes para no debilitar sus capacidades. Cuando el cerebro se mantiene activo, fluye más sangre al mismo, lo que genera mayor actividad y se potencian las funciones cerebrales.

Esta etapa tiene como finalidad desarrollar competencias cerebrales como la velocidad de procesamiento de información, la memoria, el aprendizaje y mejorar la salud mental de las personas

- ✚ Entrenamiento Emocional: En esta etapa, se emplean una serie de técnicas que construyen y potencializan neurocircuitos que permiten trabajar en la relajación, la creatividad, la empatía, el placer y el bienestar personal. La resignificación por ejemplo es una técnica que reduce el impacto de las situaciones negativas mientras refuerza los pensamientos positivos por medio de la generación de nuevos circuitos neuronales.

Para el cumplimiento de esta etapa, la persona debe partir de la voluntad de querer aprender a manejar sus emociones para enfocarse en los cambios que quiere visualizar, posteriormente el cerebro generará los resultados esperados.

Este entrenamiento emocional inicia con diferentes ejercicios de relajación y de regulación del estrés y luego se emplean pruebas neuropsicológicas que generan cambios de conducta, la finalidad es activar estructuras cerebrales que controlan los estados emocionales y que otorgan amplios beneficios como la capacidad de relajación, el desarrollo de la Inteligencia Emocional, la reducción del estrés y la ansiedad, la optimización del rendimiento neurocognitivo, el bienestar psicológico y el manejo adecuado de las relaciones sociales.

## 9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se analiza que el Neuromanagement es una disciplina marcada como tendencia actual para la gestión eficiente y el liderazgo proactivo en las organizaciones, fortalece habilidades en todos los niveles y permite realizar un proceso de toma de decisiones efectivo.

La implementación del Neuromanagement abarca una fase de entrenamiento emocional, que permite fortalecer la inteligencia emocional personal y organizacional, lo cual favorece procesos de control de emociones y situaciones, flexibilidad, energía, confianza, empatía y manejo de relaciones interpersonales.

Después de la revisión literaria, se encuentra que la actualidad exige que los líderes organizacionales desarrollen en mayor medida el cociente emocional sobre el cociente intelectual, debido a que el presente exige mayor intervención de la gestión humana y el desarrollo de una cultura de inteligencia emocional que favorezca la adaptación al cambio, la comunicación asertiva y la innovación a nivel organizacional, todos aspectos fundamentales para mantenerse activo en el mercado.

En la actualidad, el entrenamiento cerebral y el fortalecimiento de habilidades como la memoria, se logra por medio de la gimnasia cerebral, donde se emplean diferentes ejercicios enfocados en el desarrollo neurocognitivo, el autoliderazgo emocional, el aprendizaje y la concentración. Este entrenamiento es el que hace efectiva la implementación del Neuromanagement y el incremento de las aptitudes emocionales.



## 10. CONCLUSIONES

El Neuromanagement es la disciplina o técnica que relaciona las neurociencias con la gestión empresarial con la finalidad de potencializar las funciones neurocognitivas en líderes y lograr el desarrollo de competencias como: la toma de decisiones asertivas, la creatividad, la innovación, la Inteligencia Emocional, la flexibilidad o adaptación al cambio y el pensamiento estratégico. El desarrollo de estas competencias se logra con entrenamiento cerebral donde se emplean diferentes procesos que mantienen activo el cerebro.

De acuerdo con las teorías contemporáneas, algunas formas de desarrollar la Inteligencia Emocional en los líderes de la actualidad son: talleres de Inteligencia Emocional que empleen una metodología experimental, retroalimenten, y faciliten la toma de conciencia y la reflexión, el empleo de modelos que implementen actividades como la creación de un entorno favorecedor, el reconocimiento de los beneficios de la IE, el incremento de expectativas, el planteamiento de objetivos, la retroalimentación y el seguimiento; y, finalmente el empleo de técnicas que mejoren la autoconciencia, la autorregulación, la automotivación, la empatía y el desarrollo de habilidades sociales. La importancia del desarrollo de la IE surge de la necesidad de reprimir los sentimientos negativos y fomentar la regulación emocional para tener un desempeño integro en el cargo.

La implementación del Neuromanagement abarca cuatro etapas de las áreas neurocognitiva y emocional, las dos primeras son el diagnóstico y las dos siguientes consisten en el entrenamiento, es en esta fase de entrenamiento donde se desarrolla la Inteligencia Emocional y otras habilidades cerebrales por medio del incremento y optimización de funciones neurocognitivas que permiten reforzar los pensamientos positivos y reducir el impacto de situaciones adversas, logrando así, activar estructuras cerebrales que permitan el control de los estados emocionales y el desarrollo de habilidades como la gestión del cambio, el liderazgo, la toma de decisiones, la aptitud personal y la aptitud social. Este proceso implica el empleo de los dos hemisferios cerebrales (izquierdo y derecho) para lograr el complemento de sus estructuras.

## **11. RECOMENDACIONES**

Se recomienda para investigaciones futuras, la búsqueda de casos de éxito puntuales en organizaciones, respecto a la implementación del Neuromanagement como herramienta gerencial fortalecedora de la Inteligencia Emocional y la toma de decisiones efectivas.

Ampliar la revisión de la literatura internacional en materia de Neuromanagement, para profundizar en otras aplicaciones y beneficios de esta herramienta a nivel gerencial.

Buscar apoyo en Coaches, grupos de investigación y expertos, para diseñar e implementar un modelo de Neuromanagement, enfocado a fortalecer la inteligencia emocional y el proceso de toma de decisiones en líderes de Mipymes colombianas.

## BIBLIOGRAFÍA

ABREU, Yoleida. La neurogerencia como herramienta estratégica para el Gerente Negociador. En: Daena, International Journal of Good Conscience. Abril, 2015., p. 123

ALLES, Martha. GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO. Buenos Aires: Granica, 2007. p. 95. ISBN 950-641-355-X

ARANA, Arnoldo. Neuroliderazgo: Una perspectiva innovadora del liderazgo. En: Global Leadership Consulting. [Google Académico]. Abril, 2012. p. 1-6. [consultado 08, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/0oTRyWa>

BALCÁZAR NAVA, Patricia et al. Investigación Cualitativa. [Google Académico]. México. Universidad Autónoma del Estado de México, 2006. ISBN: 968-835-947-5.

BISQUERRA, R. Psicopedagogía de las emociones. Madrid: Síntesis. 2009. P. 125.

BOGGINO, Guillermo. El liderazgo Organizacional desde los dos hemisferios cerebrales y su relación con el Neuromanagement. [Google Académico]. Av. Pellegrini: Universidad Católica de Argentina, 2000. p. 37. [consultado 24, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/LoRhTtP>

BRAIDOT, Néstor. ¿Cómo se implementa el Neuromanagement y Neuroliderazgo en una organización? [YouTube]. 03 octubre 2019. 1 Min, 48''

----- . ¿En qué se basa el Neuromanagement? [YouTube]. Buenos Aires. 10 octubre 2019. 1 Min, 09'

----- . ¿Qué es Neuromanagement? [YouTube]. 10 octubre 2019. 1 Min, 12''

----- . Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. [Google Académico]. Buenos Aires: Granica, 2008. p.30. ISBN 978950641-155-8. [consultado 24, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/Qi77QBL>

----- . Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. [ProQuest]. Buenos Aires: Granica, 2014. p. 218. ISBN 978950641-803-8. [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yoTAMC6>

----- . Neuromanagement y Neuroliderazgo: Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. En: Revista Digital Ciencias Administrativas. [Google Académico]. s.c. Julio – Diciembre, 2013. No.2.

p.56-60. ISSN 2314 – 3738. [Consultado 15, marzo, 2020]. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/706>

-----. Sácale partido a tu cerebro. Todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 2012. p.25-28. ISBN: 978950641-523-2

CÁCERES. Francisco. Cómo aplicar nuestro conocimiento de la Neurología humana y de las Neurociencias a la Gestión Empresarial. 2013. Citado por PARRA, Yenny. Neuromanagement: actualización de la metáfora “organización como cerebro” de Gareth Morgan (1986). En: Pre-Til. Innovación en la Gestión. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá. Vol.33. Julio-Diciembre, 2015. p. 12- 13

CANAVESIO. S. Neuromanagement. Citado por LEE CHUMPE. Juan. Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública. Tesis para optar al grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. [Google Académico]. Lima: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, 2018. p.44. [Consultado el 09, mayo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/9oYdag1>

COOPER, Robert K. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo en las organizaciones. Traducción Jorge Cárdenas Nanneti. 19 ed. Bogotá: Editorial Norma, 2006. p. 35. ISBN: 958-04-9401-0.

GARCIA, Rosa Virginia. Las Neurociencias Vs Vitalogía Paradigmas Emergentes en la Gerencia del Milenio. En: Revista Cientific. [Google Académico]. Vol. 2., No. 6 (Nov – En. 2018); p.373 – 376. [consultado 01, diciembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/7oRSWef>

GARDNER, Howard. Citado por BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. [ProQuest]. Buenos Aires: Granica, 2014. P. 220. ISBN 978950641-803-8 [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yoTAMC6>

GESTIÓN HUMANA. Neuroliderazgo, tendencia que revoluciona el entorno organizacional y de negocios. En: Legis Gestión humana.com. [Gestión Humana] s.l. sec. Gerencia Estratégica. Mayo, 2015. [consultado 01, diciembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/ioTbcIZ>

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual. 22 ed. México: Zeta bolsillo, 2013. p. 26. ISBN:978-84-9778-76-4

------. Liderazgo, el poder la inteligencia emocional. Citado por ARAUJO, Iliana y LARA, Ángela. Influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Artículo presentado como opción de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe. Facultad de Ciencias Administrativas, económicas y contables. [Google Académico]., 2018. p.12. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11619/3821>

GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary. Inteligencia emocional en el trabajo, Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona: KAIRÓS. 2005. ISBN. 978847254583-2. p.349

GONZALEZ, Rafael. Análisis del Management al Neuromanagement. En: Portafolio. [Sito Web]. Bogotá. sec. Empresas. Octubre, 2014. [Consultado 20, abril, 2020] Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/analisis-management-neuro-management-67244>

HARO LICER. Josep. Citado por BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al Neuromanagement. [ProQuest]. Buenos Aires: Granica, 2014. p. 110 - 124. ISBN 978950641-803-8. [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yoTAMC6>

HARVARD BUSINESS REVIEW. Guías HBR, Inteligencia Emocional [ProQuest]. Barcelona: Reverté S.A, 2017. p.25. ISBN 978842919472-2. [Consultado 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/ZoT4mml>

HERREROS, Carlos. Neuro-Management. Madrid: LID Editorial Empresarial.,2012. p. 45. ISBN: 9788483566770

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC -. Documentación. Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008, p.1-41.

------. Referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura. NTC 5613. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008, p.1-33.

LERMA, Héctor. Metodología de la Investigación; Propuesta, anteproyecto y proyecto. [Google Académico]. 4ta Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009.ISBN: 978-958-648-602-6. [consultado el 01, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/LoYrm1u>

MEZA. H. ¿Qué puede hacer el Neuromanagement por tu empresa? 2015. Citado por PARRA, Yenny. Neuromanagement: actualización de la metáfora “organización como cerebro” de Gareth Morgan (1986). En: Pre-Til. Innovación en la Gestión. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá. Vol.33. Julio-Diciembre, 2015. p. 13

MOODY, Paul. Decision making: methods for better decisions. Citado por SOLANO, Ana Isabel. Toma de decisiones gerenciales. En: Tecnología en marcha. [Google Académico]. Costa Rica., Vol.16, No 3, 2003. p.45. ISSN 0379-3962. [Consultado 10, febrero, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/moTSfag>

MOYA, Luis; HERRERO, Neus y BERNAL, Consuelo. Bases neuronales de la empatía. En: Revista Rev Neurol. 2010. [Google Académico]. Vol.50. No. 2. [Consultado 08, febrero, 2020]. Disponible en: <https://url2.cl/yVzea>

MOYA, María y ROMERO, Sara. Curiosidades sobre el cerebro humano. En: Muy Interesante. [Sitio Web]. s.l. sec. Ciencia. s.f. [Consultado 08, febrero, 2020]. Disponible en: <https://www.muyinteresante.es/ciencia/fotos/curiosidades-sobre-el-cerebro-humano/cerebro-imagenes>

PEREIRA, Francisco. et al. Estudio exploratorio sobre el desarrollo de la inteligencia emocional y del pensamiento constructivo de empresarios bogotanos para el desempeño como líderes gerenciales con éxito. [Google Académico]. Bogotá: Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Universidad el Bosque. Vol. 8, enero - junio 2009.p. 28. [Consultado el 09, mayo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/LoYguAz>

REYES, Jennifer. 5 Aplicaciones del Neuromanagement en la empresa. En: Neuromarketing.la. [Sitio Web]. s.l. sec. Ciencia. Octubre, 2016. [consultado 01, diciembre, 2019]. Disponible en: <https://cutt.ly/2oTSLDz>

SALOVEY Y MAYER. Citados por BALTAZAR et al. La Inteligencia emocional en la empresa. En: Seminario del Instituto Politécnico Nacional. [Google Académico]. México. 2009. p. 30.

SCHALL. Citado por ABREU, Yoleida. La neurogerencia como herramienta estratégica para el Gerente Negociador. En: Daena, International Journal of Good Conscience. Abril, 2015., p. 123-133

SPENTA UNIVERSITY MÉXICO. Modelo conceptual de toma de decisiones. Citado por ABREU, Yoleida. La neurogerencia como herramienta estratégica para el Gerente Negociador. En: Daena, International Journal of Good Conscience., 2015.p. 123-133.

SUTIL, Lucia. Neurociencia, empresa y marketing. [ProQuest]. Madrid: ESIC Editorial, 2013. p. 81 -157. ISBN: 978 -84 -16462- 42 -1. [Consultado el 09, mayo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/9oYshAv>

WATERS. Citado por SANDOVAL, María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. En: Hitos de ciencias Económico – Administrativas.2004. Vol.10. No. 27. p.84