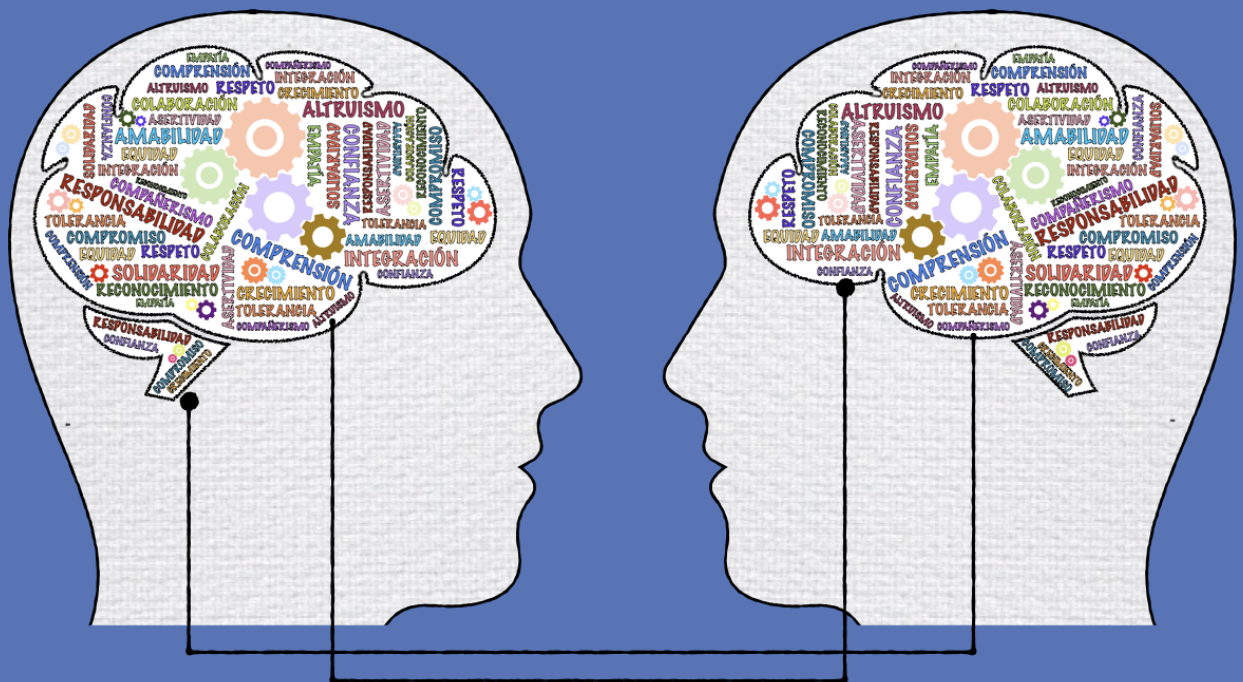


Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo, creando condiciones para la satisfacción laboral

Zuly Cristina Molina Carrasco
Morfilia Córdova Cruz
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
Aurelio Ruiz Pérez
Bertila Hernández Fernández



Pensar positivamente y actuar asertivamente

**Modelo de gestión de recursos
humanos basado en el neuroliderazgo,
creando condiciones para la satisfacción
laboral**

Zuly Cristina Molina Carrasco
Morfilia Córdova Cruz
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
Aurelio Ruiz Pérez
Bertila Hernández Fernández

**Modelo de gestión de recursos
humanos basado en el neuroliderazgo,
creando condiciones para la satisfacción
laboral**



Cátedra UNESCO
«Paz, Solidaridad y
Diálogo Intercultural»
Universitat Abat Oliba CEU

Título original:
Modelo de gestión de recursos
humanos basado en el neoliderazgo,
creando condiciones para la satisfacción
laboral

© Zuly Cristina Molina Carrasco
Morfilla Córdova Cruz
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
Aurelio Ruiz Pérez
Bertila Hernández Fernández
2020,

Publicado por acuerdo con los autores.
© 2020, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial. Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-331-5



Cita.

Molina. Z, Córdova. M, Collazos. M, Ruiz. A, Hernández. B. (2020) Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neoliderazgo, creando condiciones para la satisfacción laboral , Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador 68 pag

Prólogo

El libro presenta un Modelo de gestión educativa con la finalidad de empoderar al director (líder) con estrategias basadas en el neuliderazgo, para encontrar solución al problema que se determinó con la aplicación del test de satisfacción laboral (TESALD) a una muestra de 132 docentes de una población de 387 que laboran en 21 Instituciones Educativas en el distrito de La Victoria. La gestión actual en algunas Instituciones Educativas Publicas se desarrolla en un contexto de incertidumbre, conflictos y riesgos, es un caos en comparación con lo que el neuliderazgo introduce como nueva forma de pensar, decidir y hacer en la gestión de recursos humanos, el planteamiento de un modelo de gestión basado en los avances de la neurociencia es el objetivo de este libro; un modelo que busca la satisfacción laboral, para ello, se realizó un diagnóstico en 13 escuelas públicas del distrito La Victoria de la región Lambayeque, con una población de 390 docentes en una muestra de 180 docentes en relación a cómo estaba su satisfacción laboral a través del Test de Satisfacción laboral docente (TESALD) adaptado del

test de Sonia Palma, se revisaron los modelos de liderazgo tradicionales y las propuestas de gestión de calidad total, las teorías humanistas y neurocientíficas que se generan en los últimos tiempos. Del resultado de ese análisis surge el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo

Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo para mejorar la satisfacción laboral

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre ha tenido que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades, y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad. Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos, en esa tendencia, dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines y objetivos.

En la década de los 60 el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización dejando de lado el bienestar del individuo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

En México más del 36 por ciento de las personas desempleadas abandonó su anterior ocupación por insatisfacción laboral; también otros soportan la situación por la escasa oferta que hay en el país, afirmó Rodrigo Peniche Amante, profesor de la Facultad de Psicología de la UNAM.

Este contexto requiere de una urgente revisión de los factores que le acompañan en lo económico, lo laboral, lo axiológico, lo cultural y lo político, habida cuenta del impacto que todos estos factores tienen en las relaciones laborales.

Bandura (1986), en su teoría social-cognitiva, destaca el rol de los fenómenos autorreferenciales en la capacidad del hombre para actuar en su ambiente, dado que cuenta con un sistema interno que le permite tener un control sobre sus pensamientos, sentimientos, motivaciones y conductas.

En la actualidad observamos necesidades significativas de liderazgos en diferentes ámbitos tanto en cantidad como en calidad, en las organizaciones desde el punto de vista estructural existen muchos cargos direccionales y gerenciales pero hay que preguntarse ¿cuántos de las personas que ocupan estas posiciones se pudieran considerar verdaderamente líderes y no solamente jefes?, la gran

preocupación en la organizaciones es poder tener esos liderazgos actuales y emergentes para poder direccionar la organización en un mundo cambiante.

María Inés Manco Ledesma precisa que actualmente los estudios sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado “capital humano” como principal ventaja competitiva por lo tanto los directores de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está la satisfacción de los docentes, si existe entusiasmo, compromiso e identificación en el trabajo. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para la satisfacción laboral.

Según UNESCO (informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005) precisa “los directores de las escuelas pueden influir considerablemente en la calidad de éstas” pero en nuestra actual realidad muchas veces nos enfrentamos a situaciones en la Institución Educativa que nos llevan a un estado de inestabilidad, confusión, irritabilidad o incertidumbre, se nota falta de dirección estratégica, toma de decisiones arbitrarias. Todo esto genera que los docentes se sientan “fuera de juego”

e inevitablemente da origen a los rumores y sospechas que terminan creando un ambiente de dudas

En los últimos 20 años, el Perú está afrontando cambios sustanciales no solo en lo relacionado al aspecto económico, sino también al político, social y cultural, como resultado de la globalización. La implementación de nuevas tecnologías tanto en la empresa como en el mercado nacional, así como un incremento en la inversión privada extranjera ha permitido este crecimiento económico en nuestro país. A pesar de ello, el crecimiento económico no garantiza el éxito de las organizaciones. Estas han tomado conciencia de que ni la tecnología ni el dinero podrán garantizarles el éxito, ni la efectividad ante las exigencias de la sociedad mientras no se revalore el principal capital de la empresa: el capital humano.

Actualmente los términos clima y satisfacción laboral vienen adquiriendo mayor relevancia, asumiendo que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio educativo, conociendo el estado físico y emocional con el que interactúa el capital humano y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución. También es cierto que estas miradas sólo quedan en intenciones de ministerio porque

sin temor a equivocarnos y según lo afirma el doctor Ricardo Rossi Valverde que las escuela públicas carecen de líderes para gestionar sus recursos humanos, pocas escuelas cuentan con directores que sea gestores y líderes a la vez, definitivamente no tienen la culpa ya que no fueron preparados o capacitados para el cargo; infiriéndose entonces que a nivel nacional cada institución educativa pública de cualquier nivel o modalidad viven problemas con la satisfacción de sus docentes lo que se percibe en situaciones de conflictos muy fuertes entre directivos, docentes y padres de familia.

La región Lambayeque no es ajena a esta problemática, se escucha de docentes como: Me gusta mi trabajo pero no el ambiente que hay en la I.E, hay buenas proyecciones de superación, sin embargo, la interacción con los docentes, con los directivos es cuestionable, la relación no es la más recomendable y muchos de los colegas mantienen una actitud negativa, lo que, inevitablemente, crea hostigamiento, abuso de autoridad, rumores que terminan por afectar a alguien, estudios recientes afirman que el 75% de docentes les gustaría salir reasignados, destacados o excedentes de la escuela en que trabajan.

Las Instituciones Educativas Públicas ubicadas en el distrito La Victoria también revelan esta problemática, Baguer (2006), ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan en términos generales con la calidad directiva (liderazgo). El problema tal vez sea la falta de ese líder, sólo hay un directivo poco responsable, que propicia malos entendidos, pone en riesgo su credibilidad, pues suele confundir autoridad con mando, propicia reuniones prolongadas sin agendas, no respeta acuerdos, no considera el trabajo de los demás; entonces es necesario preguntarse ¿Cuál es la causa de estos hechos? ¿Se puede prevenir? ¿Es posible mejorarlos?

Es honesto anotar que el cuerpo docente de las Instituciones Educativas Públicas también muestra mucha resistencia a los procesos de cambios y de mejora continua; de estas situaciones descritas nace la intención de sumar esfuerzos para analizar la respuesta a preguntas como: ¿Cómo entender las relaciones internas y externas de una institución educativa frente a la calidad educativa? ¿Qué aspectos mejorar en la gestión para lograr la satisfacción laboral? ¿qué modelo de gestión propicia una convivencia armoniosa? ¿Qué estrategias son válidas para trabajar un nuevo modelo de gestión? ¿Se

puede implementar el neuroliderazgo en el contexto organizacional? ¿Cómo pueden beneficiarse los líderes y gerentes de los nuevos descubrimientos, avances y aplicaciones de la neurociencia? A partir de las situaciones encontradas se propone: modelar la gestión institucional basada en el neuroliderazgo.

Partiendo del aspecto epistemológico, este trabajo está elaborado con la finalidad de describir cómo un modelo de gestión desde el avance de la neurociencia operativiza los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, la creatividad e innovación, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional lo que permitirá tener una satisfacción laboral positiva en las instituciones educativas, ya que se concibe al docente no como un ente trasmisor de conocimientos, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar metas en equipo, donde a través de los estilos de liderazgo se toma en cuenta los factores sociales , psicológicos y cristianos, los mismos que pueden determinar, en

gran parte, las interacciones y satisfacción de los trabajadores, precisando que las relaciones entre la comunidad educativa y la familia sufrirían cambios positivo sustanciales.

En lo metodológico el presente trabajo plantea un estudio de tipo mixto en el que se combinan técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de discusión, con el objetivo de establecer relaciones entre la satisfacción laboral y el liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas públicas del distrito La Victoria, para poder proponer un modelo de gestión enmarcado en los últimos descubrimientos de la neurociencia, aquel que inyecte motivación compromiso, un producto tangible e intangible de esa buena y acertada gestión percibiéndose en una satisfacción laboral positiva para las instituciones educativas.

En lo social es razonable entonces pensar que permitirá precisar espacios, crear ambientes de convivencia armoniosa, proponer estrategias con una atención especial al tratamiento de los conflictos. De esta manera se está afirmando que la paz necesaria para educar es la que se produce como consecuencia de que los conflictos se están tratando adecuadamente, es decir, actualizando valores

fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad; para eso es preciso generar encuentros donde se aprenda a respetar el derecho de los demás sin vulnerar los propios, cumpliendo con los deberes dentro de un contexto sociocultural, hallar espacios donde se fortalezcan vínculos de amistad, trabajo en equipo, camaradería sin perder valores como la responsabilidad y la autonomía.

El neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización; es una nueva dimensión que está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología.

Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros.

A) Teorías de David Rock

El Neuroliderazgo es un reciente campo de estudio, creado por David Rock en 2006, que se centra en aportar conocimiento neurocientífico en el área del desarrollo del liderazgo, la formación, la educación, la consultoría y el coaching. Se basa en la autoconciencia de la gestión de uno

mismo, la comprensión y la gestión de las relaciones con los demás. Se destaca especialmente respecto a las últimas investigaciones del cerebro que hay dos circuitos diferentes: el de la amenaza y el dolor y el del placer o de las recompensas. Los líderes tradicionales actúan sobre el primero, el de las amenazas, incluso en la gestión del desempeño, y provocan desmotivación y mecanismos de defensa. El/la líder como coach consigue, a través de preguntas abiertas, promover la reflexión y activar el circuito del placer lo que genera endorfinas y dopamina

Es la neurociencia cognitiva que Rock afirma que puede ser útil a los líderes. Esto significa que los procesos implicados en cómo guardamos la información en nuestra mente, cómo procesamos el mundo social, cómo las emociones ocurren en el cerebro y el estudio del lenguaje. “Esas áreas, especialmente la social cognitivo y eficaz son particularmente relevantes. Estudian el arte de la persuasión, lo que está involucrado en el momento de la creatividad.

“Muchos directivos han desarrollado fuertes habilidades técnicas pero no son capaces de leer señales sociales. Para una institución llega a ser más importante la capacidad de entender las señales sociales; sin embargo, las señales que

activan las respuestas pueden ser sutiles. “Muchos gestores han pasado el tiempo tratando de dar retroalimentación y decirle a la gente todo lo que están haciendo mal y se preguntan por qué nadie está cambiando,” dice Rock. “Ellos no se dan cuenta que están creando una respuesta de amenaza al atacar el estado de las personas y que es probable que reduzca la apertura de la gente al cambio

Este nuevo paradigma propone la forma de gestionar y aprender en lo individual y en lo organizacional, teniendo como base al funcionamiento del cerebro. Henry Mintzberg concluye que “El neuroliderazgo se centra en cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias, y facilitan el cambio.”

B) Teoría de las neuronas espejo (Jean Decety,)

Neurocientífico de la Universidad de Chicago, estudia la empatía humana que es la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. Cuando percibimos dolor ajeno, activamos la misma área del cerebro que está activa cuando somos nosotros los que experimentamos dolor. En un estudio descubrió que los niños agresivos identificaban el

dolor de otros, este hecho es sorprendente porque antes se creía que este tipo de personas no reconocían el dolor ajeno, y sí lo hacen. La diferencia es que en ellos se activan las áreas del cerebro asociadas con sentimientos de recompensa.

Según Robert Slwester considera que las recientes descubiertas neuronas espejo, además de preparar nuestro propio movimiento y activarse cuando observamos a otras personas realizar el mismo movimiento, son las responsables del comportamiento social. Las neuronas espejo también se activan cuando observamos una acción emocional en otra persona, asentándose así las bases neuronales en la empatía. Las neuronas espejo por lo tanto ayudan a crear el comportamiento contagioso, como el dolor en un funeral o la alegría compartida en un cumpleaños, que es tan esencial para la vida social.

C. Antonio C. R. Damásio

Es médico neurólogo y profesor de la cátedra de Psicología, Neurociencia y Neurología en la Universidad del Sur de California.

El lenguaje, la conciencia moral y la creatividad son tres rasgos del ser humano que no se habrían desarrollado si no tuviera

consciencia. Pero ¿cuál es el origen de la consciencia? ¿Cómo pudo el cerebro, un órgano al fin y al cabo, elaborar pensamientos e ideas y generar emociones? Con un lenguaje claro, emotivo y a menudo poético, Damásio aborda una cuestión tan compleja y a la vez tan fundamental como cuál fue el instante preciso en que nuestro cerebro cobró conciencia de sí mismo y surgió con ello todo lo bueno y lo malo de la condición humana.

D. Richard J. Davidson

La emoción se regula normalmente en el cerebro humano por un circuito complejo que consta de la corteza orbital frontal, la amígdala, la corteza cingulada anterior, y varias otras regiones interconectadas. En efecto, las personas vulnerables a la mala regulación de las emociones negativas están en riesgo de violencia y agresión. La investigación sobre los circuitos neurales de regulación emocional sugiere nuevas vías de intervención para este tipo de poblaciones en situación de riesgo.

Daniel Goleman en su libro "La inteligencia emocional" nos explica de modo bastante sencillo cómo funciona el cerebro ante estímulos externos. Los estímulos ingresan a la mente

emocional y recorren dos caminos. Uno cortó hacia la mente instintiva (cerebro reptílico) y uno largo hacia la mente analítica (el cerebro humano). Como llegan los estímulos primero a la mente instintiva, solemos reaccionar de modo instintivo en situaciones que requieren análisis y reflexión. Es en estos casos en que causamos dolor y destruimos relaciones, simplemente por no haber reflexionado, lo ideal sería “contar hasta diez” y esperarado a que el estímulo llegue a la mente analítica

Entonces, ¿para qué tenemos un cerebro de reptil? Ocurre que en innumerables casos lo necesitamos: para respirar, para sacar rápidamente la mano cuando nos estamos quemando con algo, para frenar cuando se nos cruza alguien en la calle, etc. La clave está justamente en utilizar la mente analítica (el cerebro humano) en nuestras relaciones interpersonales.

- **Neuroplasticidad**

“Es la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse”. Se puede conceptualizar como la habilidad del cerebro de modificar o alterar su propia estructura como consecuencia de la experiencia y del pensamiento, para adaptarse a los cambios que el entorno impone o para

funcionar de otro modo. El cerebro, pues, tiene la propiedad de adaptarse a la actividad que realiza. De modo que modificando la actividad que se realiza se puede modificar la estructura del cerebro. (Joe Dispenza Internet)

Todo lo que nos hace humanos: recuerdos, deseos, valores y conocimientos, están tallados en una telaraña de 100.000 millones de neuronas donde cada una puede conectarse con hasta otras 10.000. Se sabe que las neuronas "conversan" entre sí a través de zonas de unión llamadas sinapsis, donde un axón toma contacto con una dendrita o con el cuerpo de otra. En un sistema nervioso maduro, los impulsos eléctricos que circulan a través de estas redes permiten que la información se transmita de una neurona a la otra. (Horacio Krell- internet)

La conclusión es que la actividad crea neuronas. Los ejercicios físicos preservan la salud cardiovascular, los cognitivos preservan la mental

Como dijo Platón "La virtud, como el arte, se consagra a lo que es difícil de hacer, y cuanto más dura es la tarea, más brillante es el éxito". La edad no es una traba pero la conquista es diaria. Desarrollo no es lo que tenemos sino que hacemos con eso. Si decidimos parar estancamos el cerebro. La gimnasia

mental crea Neuroplasticidad si relaciona conocimiento, imaginación y actividad, porque como dijo Einstein en épocas de crisis la imaginación es más importante que el conocimiento.

- **Comportamiento del cerebro**

Si la persona lleva una vida aburrida su cerebro también lo será. Al cerebro joven le falta la experiencia pero experiencia no es hacer siempre lo mismo sino de lograr un modo creativo hacer. Así como hay viejos jóvenes que mantienen viva la curiosidad hay cada vez más jóvenes viejos que no se interesan por nada más que por el consumo de la superficialidad.

Pero para ser sabio no basta con ser viejo. Para ser joven a los 90 hay que cuidar el hardware, el software y llevar una vida creativa. Lo importante es inventar el futuro anhelado y contrariando la tesis determinista de que todo está predeterminado. Para eso conviene pensar en el futuro como una construcción

Si el hombre deja a su cerebro sometido al azar, en lugar de ser el arquitecto de su construcción. Lo deja con un piloto automático al libre albedrío y que mejore por arte de magia.

Rita Levi Montalcini agregó: "Si uno lo cultiva al cerebro, funciona, Si lo abandona y lo jubila, se debilita. Su plasticidad es formidable y hay que seguir pensando". Podemos ser sabios cuando cambiemos el estilo reactivo y rutinario, de reaccionar por otro que sea emprendedor, empático y proactivo.

- **Capacidad Atencional**

La capacidad de atención se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver conflictos y la toma de decisiones. La cantidad de atención que una persona es capaz de focalizar sobre un evento en particular recibe el nombre de capacidad atencional o densidad de atención. "Una adecuada densidad de atención modela el cerebro, en un sentido literal, ya que refuerza circuitos neurales específicos (Néstor Braidot).

Teoría del cerebro triuno, ¿Cuál predomina en el ejercicio de tu liderazgo?

(Maclean, 1990) en su teoría del cerebro triuno, plantea una estructura cerebral dividida en tres sistemas radicalmente diferentes tanto física y químicamente que están intercomunicados pero funcionan de manera independiente y de cada uno se emanan comportamientos distintos y que de

ellos depende la calidad de nuestras interacciones. Los tres sistemas que forman una sola estructura son:

-Cerebro reptiliano: Es el más primitivo, instintivo, menos evolucionado, propio de los reptiles, da lugar respuestas rápidas para asegurar la supervivencia.

-Cerebro límbico o emocional: Es el centro emocional, produce respuestas emocionales, prevalecen los sentimientos por lo que la memoria, motivación, atención funcionan de manera más productiva

-Cerebro racional o neocórtex: Se encarga del procesamiento cognitivo y de la toma de decisiones razonadas y lógicas. Emite respuestas racionales, permite la autoconciencia, reflexión y organización

Cada ser humano puede responder a los estímulos dados en contextos diferentes desde estos distintos sistemas. Situando a los líderes de organizaciones en tal desempeño es necesario aprender a identificar cuál de estos sistemas prevalecen en las interacciones a través de la autorreflexión permanente respecto a las actitudes, lo que dará la posibilidad de tomar decisiones respecto a las propias actitudes.

- **Neuroliderazgo y emociones**

Considerado como la capacidad de discernimiento para analizar el por qué actuar de cierta manera, por ende, escuchar con todos los sentidos acompañados de la razón para comprender y tener momentos de entendimiento de los sentimientos y las actuaciones de las personas, es decir es permitirse tener sentimientos sobre los sentimientos, esto es fundamental en el liderazgo de equipos de trabajo

Por otro lado, si la neurociencia ha demostrado que la información emocional es clave para tomar mejores decisiones, una habilidad que deberían interesarse en desarrollar como directivos ya que es la percepción consciente de nuestros sentimientos antes de tomar cualquier decisión

- **Definición de emociones**

Son estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica originada por causas externas e internas; que puede

persistir en el tiempo, incluso, una vez que ha desaparecido el estímulo.

Se puede decir, que las emociones no son entidades psicológicas simples, sino una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.

También las emociones son indicadores de evaluación cognitiva del agrado o desagrado con el que estamos consiguiendo nuestras propias metas, lo que nos permite tener un mecanismo de autorregulación en nuestra interacción social y laboral. Las emociones por más rudimentarias que sean siempre necesitan del conocimiento por lo tanto, todo conocimiento necesita que lo acompañe algún tipo de emoción

- **Las emociones** negativas y el estrés bloquean el flujo de información de la corteza prefrontal, lo cual impide que se dé un procesamiento de información completo, por ende el proceso de toma de decisiones corre riesgos.

- **Inteligencia Emocional**

La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas

Se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos

- **Habilidades emocionales**

Goleman, las cuales podemos describir como a continuación se indica:

1.MOTIVACION:se trata de perseguir nuestros objetivos teniendo en cuenta nuestras preferencias, ayudarnos a tomar iniciativas, ser eficaces, y seguir adelante a pesar de los contratiempos y frustraciones que se puedan presentar

2.CONCIENCIA DE SI MISMO: es la capacidad de saber lo que sentimos en cada momento, de reconocer nuestras preferencias y guiar según estas la toma de decisiones, teniendo en cuenta nuestras capacidades y confiando en nosotros mismos.

3. **AUTOREGULACIÓN:** consiste en manejar nuestras emociones para que faciliten la tarea que estemos llevando a cabo y no interfieren en ella. También hace referencia a ser capaces de recuperarnos rápidamente de estrés emocional.

4. **EMPATÍA:** hace referencia a darse cuenta de lo que sienten las demás personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar las relaciones con una amplia diversidad de personas.

4. **HABILIDADES SOCIALES:** ayudan a madurar socialmente y nos hacen conformar grupos o círculos de amistades.

C) Análisis Transaccional

Es una teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que se relaciona con el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos. Sus conceptos se expresan por medio de un vocabulario sencillo y original buscando ante todo la comprensión de los fenómenos por parte de todos.

Según Eric Berne (1964) Una "transacción" es la unidad de comunicación entre dos personas. El Análisis Transaccional es por tanto el estudio de las comunicaciones entre las personas. Lo hizo popular el psiquiatra americano.

Todos los seres humanos, incluso los más jóvenes, poseen los tres estados. Pero cuando observamos a una persona, no la vemos en su totalidad, sólo podemos ver el estado de su yo en el que se encuentra en ese momento. Por sus palabras o sus gestos se podrá descubrir en qué estado se encuentra. Es posible pasar rápidamente de un estado a otro.

Los tres aspectos de la personalidad tienen un alto valor para la supervivencia. Todos ellos tienen derecho a igual respeto y a un lugar legítimo en una vida completa y productiva.

El estado de PADRE capacita al individuo para actuar como padre o madre de sus hijos. Pero además, permite que muchas cosas triviales y rutinarias se hagan ahorrando energía y tiempo, sin intervención del Adulto, sencillamente "porque es así como deben hacerse".

Desde el estado de ADULTO se analizan objetivamente las probabilidades de supervivencia en este mundo adverso y se establecen las pautas racionales de conducta. El Adulto regula las actividades del Padre y del Niño.

En el estado de NIÑO residen la intuición, la creatividad, el impulso de placer. Puede llegar a ser la parte más valiosa de la

personalidad, aunque si el Niño resulta confuso y malsano, las consecuencias pueden ser funestas.

a. Principios

➤ **El primer principio** de que *“todos nacemos bien”*. Después en nuestras relaciones con los demás tomamos decisiones auto limitadoras con las que nos convertimos en *“sapos o ranas encantadas”*.

➤ **El segundo principio** es que *todos tenemos un cierto potencial humano* determinado por los condicionamientos genéticos, circunstanciales de salud, y sociales de origen y procedencia, pero un cierto potencial humano, *que podemos desarrollar*. Las limitaciones externas al desarrollo de nuestro potencial humano, y sobre todo las limitaciones internas decididas tempranamente, producen la infelicidad, la auto-limitación de las habilidades personales para resolver problemas y enfrentarnos a la vida y en definitiva la patología. De modo que yo soy responsable de mi vida y decido lo que es bueno para mí.

➤ **El tercer principio** es que *todos podemos cambiar* y tenemos los recursos necesarios para hacerlo. Estos recursos pueden ser personales o relacionales e incluyen la posibilidad de tomar nuevas decisiones más auto potenciadoras.

PENSAMIENTO CREATIVO Eduard de Bono

Innovación y creatividad

Es la capacidad para generar soluciones originales y novedosas. Para hacer frente a los desafíos de siglo XXI un líder debe ser innovador y creativo buscando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, deben ser agentes de innovación y cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus organizaciones o grupos.

Ser innovador y creativo, es idear nuevas soluciones, desafiar la forma en que se hacen las cosas y proponer hacer cosas distintas, es importante y necesario ante un mundo muy competido que avanza rápidamente con tecnología cambiante.

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Programación Neurolingüística (PNL)

¿Qué es la PNL?

Para entender lo que significa la Programación Neurolingüística (PNL) analizaremos los términos que lo componen, señaladas por (Serrat, 2013)

1-Programción: Proceso que sigue nuestro sistema sensorial para organizar la información recibida, creando estrategias operativas.

2-Neuro: Todo comportamiento es el resultado de un proceso neurológico en cada persona.

3-Lingüística: Los procesos neurológicos y las estrategias que se generan son transmitidas en todo tipo de comunicación, especialmente a través del lenguaje.

Liderar desde la perspectiva de la neurociencia

“Entender cómo funciona el cerebro para liderar con asertividad”

El liderazgo que primó en el pasado, tendrá que replantearse para enfrentar los nuevos desafíos, debiendo estar en sintonía con la nueva realidad, las habilidades que eran útiles no son suficientes en los actuales escenarios. Liderar comprendiendo cómo funciona la mente, favorece la creación de nuevos circuitos neuronales, lo que da lugar a nuevos hábitos de trabajo.

Los entornos cambiantes exigen que los directivos de las instituciones, de empresas replanteen su papel y la forma como gestionan sus emociones y la de sus colaboradores, decidirse a cultivar emociones positivas que permitan pensar y actuar mejor. Para ejercer un buen liderazgo requiere en primer término un autoliderazgo, autogestionar sus propias emociones como líder.

Desde esta perspectiva el líder estará en condiciones de tomar nuevas y mejores decisiones como:

-Generar una visión colectiva: Crear condiciones, emociones positivas; generar disposición en los colaboradores compromete a cada uno con los objetivos institucionales, optimizando su rendimiento, buscan el crecimiento institucional.

-Proponer estrategias novedosas: No más de lo mismo, Salir de la zona de confort y promover lo mismo en los colaboradores, decidirse emprender nuevos desafíos, implica reinventarse, dar lugar a lo que permite la neuroplasticidad, reacomodo de las neuronas, nuevas redes neuronales, es igual a nuevas formas de pensar y de actuar.

-Motivar y propiciar crecimiento del talento humano: Generar confianza como líder en los colaboradores es un gran paso, ser un referente de inspiración, es un paso gigante.

Tener la capacidad para acoger y potenciar aportes, capitalizar errores (sacarle provecho) permite el crecimiento de los colaboradores y de la institución, propiciar que alcancen su máximo potencial. Inspirar hacer lo máximo que pueda.

-Decisiones acertadas: Una buena decisión compromete a la dualidad, razón y emoción, la adecuada gestión de las emociones predispone a pensar mejor, entendiendo que ambas funcionan de manera interdependiente en el momento de tomar decisiones.

Transitando del liderazgo al neuroliderazgo

“Migrar para potenciar tu desempeño”

Entendiendo al liderazgo como el conjunto de habilidades para la conducción de un grupo hacia el logro de sus metas y objetivos, podremos decir que esta práctica data de mucho tiempo atrás, sin embargo los escenarios actuales demandan no solo de mirar hacia las metas anheladas como organización sino de cómo se llega a esas metas, retando a los líderes a reencausar su desempeño como tal, priorizando en su accionar influir positivamente en sus colaboradores predisponiéndolos a para ejecutar su tarea con satisfacción.

En tal sentido se hace necesario que un líder conozca, se apropie del funcionamiento del cerebro respecto al comportamiento del ser humano, permitiéndole entender su propio desempeño y el de los colaboradores, dicha comprensión se constituye en base fundamental para fortalecer sus interacciones, de este modo estará en mejores condiciones para:

- Adaptarse fácilmente a nuevas situaciones, enfrentarse al cambio.
- Resolver problemas con mayor asertividad.
- Capacidad de aprendizaje, fácilmente refresca y se apropia de nueva información

-Capacidad para regular sus emociones y comprender la de los demás

-Habilidad para ser un buen estratega, tomando decisiones más acertadas.

El neuroliderazgo equivale a un liderazgo potenciado

“Robustecer el liderazgo garantiza el éxito de la gestión”

El neuroliderazgo da lugar a que un líder gestione mejor sus ideas, sus emociones, sus propias acciones, potencia su desempeño.

Aumenta su creatividad: Los líderes frente a diversas situaciones brevemente pueden tener un abanico de alternativas y serán capaces de tomar decisiones más conscientes y con mayor autocontrol.

Propicia motivación: Base fundamental para generar buen clima laboral, por tanto contará con colaboradores comprometidos con los objetivos de la institución, desempeñándose con entusiasmo, responsabilidad y sobre todo con satisfacción, en tanto se sienten reconocidos, es decir se han creado condiciones de trabajo atractivas.

La neurociencia un aporte para el cambio en el liderazgo

“Renovar la forma de hacer gestión es decisión sabia de un buen líder ”

(Rock, 2008) Plantea aspectos esenciales en los que un líder debe gestionar cambios para potenciar su gestión:

Toma de decisiones

A través de la neurociencia cognitiva se trata de comprender y explicar los mecanismos biológicos que están inmersos en la toma de decisiones. Tres áreas sobresalen al examinar, a través de la neurociencia, cómo el proceso de toma de decisiones es alimentado: el estrés, el enfoque y la sagacidad.

Regulación emocional

Las emociones son de mucha importancia en el proceso de razonamiento, la conciencia de las emociones propias y de las personas del entorno afecta la forma en que estas se utilizan para gestionar las relaciones, la regulación emocional se estudia a partir de la reevaluación cognitiva y la reducción expresiva: la reevaluación entendida como un proceso en el cual se reformula una situación; y la reducción de expresiones enfocada principalmente en privar conductas que están asociadas a respuesta, como las expresiones faciales, gestos, entre otras.

Influencia

El cerebro es concebido como un sistema capaz de obtener información, procesarla, incorporarla y utilizarla en sus interacciones sociales.

Lograr que otras personas visualicen lo que se dice, es un mecanismo para lograr influir en ellas, considerando que ser un líder implica ser un referente para los colaboradores, eso es ser un líder que inspira, líder que influye positivamente en los demás.

La facilidad de generar cambio

Si bien los miembros de una empresa mayormente se mecanizan en la ejecución de su tarea dado a que su cerebro ha establecido redes neuronales para dicha ejecución, resultando ser un cómodo desempeño del que se resisten salir; se requiere de mecanismos que conlleve a desaprender y estar frente a un cerebro con apertura para adoptar nuevas formas de asumir tareas , un cerebro que incorporen nueva información y la hagan funcional al ponerla en ejercicio a partir de la innovación, la creatividad y la motivación en su accionar cotidiano.

La PNL herramienta clave para el Neuroliderazgo

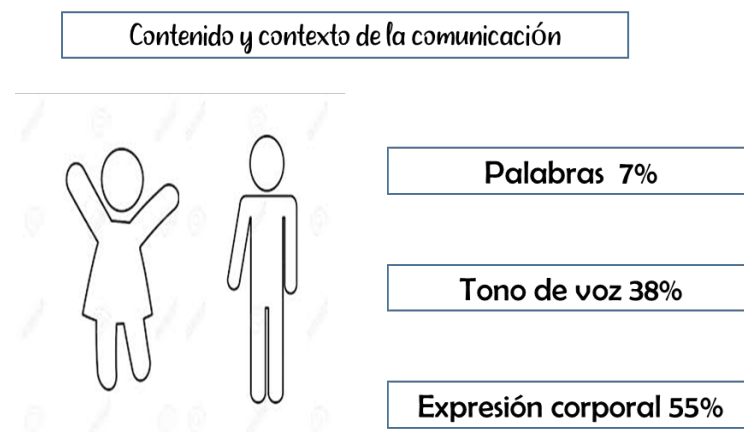
“Liderar desde una nueva perspectiva”

La Programación Neurolingüística se constituye en una herramienta fundamental para mejorar el conocimiento y las relaciones, entendiendo que esta es asumida como sinónimo de excelencia en la comunicación intrapersonal e interpersonal a través de diversas estrategias claves , entre ellas la mayor impacto, descubrir creencias limitadoras y sustituirlas por potenciadoras, otorgando la posibilidad

de tener nuevos enfoques frente a los conflictos y problemas, comprendiendo que los pensamientos y las palabras tienen poder. En este contexto permitirá optimizar el liderazgo aplicando estrategias de mediación, negociación, resolución positiva de los conflictos, dominios que todo líder debe tener.

Calibrando nuestra comunicación

Según lo explica (Serrat, 2013), la PNL, nos permite potenciar nuestra comunicación, luego de identificar la forma, la intensidad de la misma, es decir calibrar nuestra comunicación, desde esta perspectiva es necesario considerar como se da nuestra comunicación en los distintos contextos, teniendo en cuenta que los estudios revelan que nuestra comunicación se ajusta a los porcentajes siguientes:



Los cuatro acuerdos de PNL, clave para interacciones sólidas y saludables

Tener en cuenta los cuatro acuerdos que nos propone la PNL, nos permitirá construir y mantener interacciones libres de pensamientos y actitudes nocivas que generan quiebre en las relaciones con los demás, entonces da lugar a relaciones positivas, potenciadoras, nutritivas, sostenibles si se ejercitan estos acuerdos en cualquier circunstancia y logramos que se constituyen en un hábito.

(Ruíz , 1997), detalla lo que implica cada uno de los acuerdos:

Primer acuerdo, “Se impecable con tus palabras”: Las palabras son la herramienta más poderosa que tienes como ser humano, a través de ellas expresas tu poder creativo, lo revelas todo. Independientemente de la lengua que hables, tus intenciones se pone de manifiesto, expresas lo que sueñas, lo que sientes y lo que realmente eres. Son una fuerza; constituyen el poder que tienes para expresar y comunicar, para pensar y, en consecuencia, para crear los acontecimientos de tu vida. Ser impecable con tus palabras significa utilizar tu energía correctamente, en la dirección de la verdad y del amor por ti mismo y por los demás. *Que tus palabras sirvan para construir.*

Segundo acuerdo, “No te tomes nada personalmente”: Nada de lo que los demás hacen es por ti, lo hacen por ellos. el tomarse

las cosas personalmente, es la expresión máxima del egoísmo, porque consideramos que todo gira a nuestro alrededor, eso es lo que llamamos "La importancia personal"

Cuando te tomas las cosas personalmente, te sientes ofendido y reaccionas defendiendo tus creencias y creando conflictos. Es importante asumirlo de manera más reflexiva y entender que lo que pienses de mí no es importante para mí y no me lo tomo personalmente

Cuando no tomarte nada personalmente se convierta en un hábito firme y sólido, te evitarás muchos disgustos, no darás lugar a que se instalen sentimientos nocivos en la vida. *"Eres importante pero no todo gira en torno a ti"*

Tercer acuerdo, "No hagas suposiciones": Toda experiencia de tristeza y drama tienen sus raíces en las suposiciones y en las cosas que se toman personalmente, al hacerlo, creemos que lo que suponemos es cierto, la mente humana crea un enorme caos que nos lleva a interpretar y entender mal todas las cosas. Sólo vemos lo que queremos ver y oímos lo que queremos oír. No percibimos las cosas tal como son, inventamos las cosas en nuestra imaginación, en lugar de hacer una suposición, es mejor que preguntes y que seas claro.

Con una comunicación clara, todas tus relaciones cambiarán, no será necesario que hagas suposiciones porque todo se volverá muy claro. te comunicarás con habilidad y claridad, libre de veneno emocional. Cuando ya no hagas suposiciones, tus palabras se volverán impecables. *“Más vale una pregunta oportuna”*

Cuarto acuerdo, “Haz siempre lo máximo que puedas”: En todos los contextos y ante cualquier circunstancia, haz siempre lo máximo que puedas, es importante entender que de acuerdo a la circunstancia hacer lo máximo que podemos no tendrá la misma dimensión e impacto, debes sentirte tranquilo, no te juzgues de ningún modo, podrás decir *“Hice lo máximo que podía”*

Si haces lo máximo que puedas, vivirás con gran intensidad, serás productivo, y serás bueno contigo mismo porque te entregarás a tu familia, a tu comunidad, a todo, significa actuar porque amas hacerlo, no porque esperas una recompensa.

Cuando haces lo máximo que puedes no parece que trabajas, lo haces porque quieres hacerlo, no porque tengas que hacerlo, disfrutas de todo lo que haces, aprendes de tus errores. Eso significa practicar, comprobar los resultados con honestidad y continuar practicando.

Hacer lo máximo que puedes es vivir con plenitud, los tres primeros principios solo funcionan si haces lo máximo que puedes. *“Darte por completo, es otorgarle verdadero sentido a tu vida”*

Richard Bandler y John Grinder

1) TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

a. **La necesidad de Logro** refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.

Identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.

- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
 - Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994).
- b. **La necesidad de afiliación** describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.
- c. **La necesidad de poder** refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

2) TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente;
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento;
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas;

- Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

3) TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS (Locke y colaboradores)

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

a. Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

b. Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso. **Reto.** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

c. Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

4) TEORÍA DE REFUERZO

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

- Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
- Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
- Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado
- Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
- Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.

- No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
- No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
- Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo (Nash, 1988).

Teorías humanista

a) Carl Rogers. Considera la salud mental como la progresión normal de la vida, y entiende la enfermedad mental, la criminalidad y otros problemas humanos, como distorsiones de la tendencia natural. Él agrupa bajo el nombre de visión positiva a cuestiones como el amor, afecto, atención, crianza y demás. Está claro que los bebés necesitan amor y atención.

Otra cuestión, quizás exclusivamente humana, que valoramos es la recompensa positiva de uno mismo, lo que incluye la autoestima, la autovalía y una imagen de sí mismo positiva. Es a través de los cuidados positivos de los demás a lo largo de nuestra vida lo que nos permite alcanzar este cuidado personal

En toda su extensión, la teoría de Rogers está construida como una motivación innata presente en toda forma de vida dirigida a desarrollar sus potenciales hasta el mayor límite posible. Rogers resume en esta gran única necesidad o motivo, todos los otros motivos que los demás teóricos mencionan, él dice que es propio de nuestra naturaleza como seres vivos hacer lo mejor que podamos.

- **Regulación emocional**

La regulación emocional puede definirse como toda estrategia dirigida a mantener, aumentar o suprimir un estado afectivo en curso. A partir de estudios que manipulan la respuesta emocional induciendo estados de ánimo negativo (por ejemplo, desagrado. En términos generales, la atención se ha centrado en el momento de ocurrencia de las distintas formas de regulación a lo largo del proceso emocional.

Thompson, 1994. Gross (1998, 1999), definió la Regulación emocional como un proceso por medio del cual las personas ejercen una influencia sobre las emociones que experimentan, sobre cuando suceden y sobre cómo se experimentan y se expresan.

Gestión de las emociones

“Atrévete a estar bien contigo mismo y con los demás”

Los profesionales requiere hoy en día no solo desarrollar capacidades intelectuales, técnicas que garanticen buenos desempeños, para ser competente se requiere sobre todo haber desarrollado competencias emocionales y sociales, de este modo se estará en condiciones de gestionar las emociones lo que implica el reconocimiento y la regulación de las mismas aplicando diversas estrategias de canalización, de redireccionamiento que permitirán comportamientos más asertivos y por lo tanto construcción de relaciones saludables con uno mismo y con los demás.

Los contextos actuales exigen en los líderes el desarrollo de diversas habilidades directivas que garanticen la conducción eficaz, efectiva con calidad humana en las organizaciones, que promueva la sana convivencia y se genere condiciones para el trabajo en equipo, colaborativo.

- **Impacto de la inteligencia emocional**

Cuando nos referimos a la IE, hablamos del uso inteligente de las emociones, de hacer que nuestras emociones trabajen para nosotros, con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro

comportamiento y a aumentar nuestro bienestar personal y social.

La IE hace referencia a la capacidad para conocer, comprender y regular nuestras emociones y las de los demás.

El desarrollo de nuestra inteligencia emocional, es el desarrollo de nuestra habilidad para identificar y regular nuestras emociones, discriminando las que nos ayudan a llegar a nuestro destino, de las que nos lo dificultan, y la capacidad de utilizar estos conocimientos para dirigir nuestros pensamientos y acciones del modo más efectivo y satisfactorio posible hacia el logro de nuestros objetivos

- **¿Cómo se hace?** La amígdala actúa sobre la plasticidad de la corteza cerebral para facilitar los procesos de atención y percepción de determinados estímulos y situaciones, aumentando la atención y vigilancia, por ejemplo ante situaciones de peligro o conveniencia.

En este sentido, podemos afirmar que el mejor modo de asignar valor a las cosas o acontecimientos y experiencias es asociarlas a nuestras propias emociones y sentimientos.

- **Emoción y Memoria:** Con seguridad hemos oído decir, solo te acuerdas de lo que te interesa. Y es que la memoria humana es selectiva. Sólo registra lo que tiene significado especial para nosotros. Las emociones nos ayudan a formar recuerdos.²⁸

Las situaciones emocionalmente intensas, sobre todo si son negativas, hacen que los detalles con más fuerza para activar la amígdala se recuerden mejor y con mayor precisión. La sensación de recuerdo es mayor en situaciones emocionales fuertes y las personas hacemos mejores juicios sobre estos recuerdos.

Sin embargo, si el impacto emocional es demasiado intenso, el exceso de activación cerebral y algunas hormonas pueden tener efectos negativos sobre la memoria. En este sentido, en los casos de estrés, la liberación continuada de adrenalina y glucocorticoides, aparte de dañar el sistema cardiovascular e inmunológico, resulta perjudicial para la memoria.

- **Emoción y Comunicación:** Las emociones son un poderoso medio de comunicación tanto entre individuos de la misma especie como de diferentes. Las expresiones del rostro, el tono de voz y las posturas corporales expresan muy bien acuerdos o

desacuerdos, conveniencia o inconveniencia, satisfacción o insatisfacción, confianza o desconfianza. Nuestra capacidad para entender las expresiones faciales tiene gran importancia a la hora de entender las intenciones de los demás.

Las emociones albergan mucha información. A través de las expresiones faciales podemos reconocer no sólo sentimientos de otros, sino también las intenciones y características personales. La amenazante cara de un sujeto puede indicarnos que está a punto de agredirnos y, una cara poco fiable, nos dice que esa persona no es sincera.

¿Cómo? Cuando la amígdala evalúa el grado de confianza que nos merece una persona actúa automáticamente, sin esperar a los juicios racionales que hacemos conscientemente sobre esas caras (el cerebro emocional actúa por su cuenta para protegernos de lo que considera peligroso).

- **Emoción y Procesos de Decisión y Planificación:** Las emociones influyen en el análisis de situaciones conflictivas y en las decisiones que tomamos, especialmente en los momentos críticos de la vida.

Cuando desconectamos la emoción de la razón nos volvemos torpes y tomamos decisiones que comprometen nuestra felicidad.

Si no tenemos en cuenta nuestras emociones al tomar una decisión, no valoraremos adecuadamente las consecuencias de la misma, a nivel de satisfacción y ecología. Al no valorar qué opción es buena o mala, decidimos impulsivamente y al azar, puesto que no percibiendo las emociones anticipadas y por tanto las posibles consecuencias al imaginar lo que sucedería si tomáramos una u otra opción.

- **Emoción y Creatividad:** Las emociones desagradables constriñen nuestra atención y concentración mientras que las positivas la amplían, favoreciendo que prestemos más atención a nuestro alrededor, lo que a su vez aumenta la probabilidad de relacionar y asociar elementos diferentes. En los procesos creativos hay datos científicos que confirman la relación entre el producto creado y los estados emocionales positivos en días previos.

También las emociones generadas por lo creado pueden reimpulsar la creatividad al darse de nuevo el mismo proceso.

- **Emoción y Salud:** reacciones emocionales desagradables, tales como ansiedad, ira, tristeza, depresión, etc. presentan correlatos fisiológicos que son el resultado de complejos mecanismos que, bajo la influencia del sistema nervioso, afectan a las secreciones glandulares, los órganos, los tejidos, los músculos y la sangre ocasionando trastornos cardiovasculares, digestivos y los derivados de un mal funcionamiento del sistema inmunológico.

- **Colaboración e influencia**

Debemos recordar que el enfoque de todos los aspectos de desarrollo de recursos humanos es el desarrollo de la fuerza de trabajo más superior para que la organización y los empleados individuales puedan lograr sus metas de trabajo en el servicio a los clientes. De modo que la capacitación y formación siendo parte del Desarrollo de Recursos Humanos es su área formal, como en la formación presencial, un curso universitario, o un esfuerzo de cambio planeado organizacional. Y son estas instancias la que marcarán la diferencia al momento de afrontar la tarea, ahora, con conocimientos puntuales y al día.

- **Gestión de cambio**

Para la coach, la clave del éxito de la gestión del cambio reside en trabajar sobre 'La regla de la triple A': aceptación, adaptación y anticipación. Tres elementos fundamentales en el proceso de cambio que desarrollamos a continuación:

- **Aceptación emocional**

La simple idea del cambio suele venir acompañada de un sentimiento de miedo y resistencia. Nos damos cuenta de que vamos a dejar atrás la comodidad a la que estamos acostumbrados para adentrarnos en territorio desconocido. Aceptar la incertidumbre y gestionar las emociones que giran alrededor de ese miedo constituye el primer paso que hemos de dar en el proceso de cambio que vamos a emprender

- **Adaptación**

Rodríguez de La Flor ha observado cómo la definición que las personas hacen de sí mismas suele estar basada en la formación y trabajo que realizan. Por ello, considera fundamental realizar un ejercicio de deconstrucción de la propia identidad para poder llegar a entender qué significado tiene para uno mismo la tarea que desempeña profesionalmente, y a fin de cuentas dar respuesta a la

pregunta ¿qué significa ser lo que soy? Alcanzar un conocimiento profundo de nosotros mismos es clave para rediseñar nuestra carrera profesional, ya que gracias a él podremos adaptar nuestras capacidades y aptitudes a la nueva tarea que queremos desempeñar.

- **Anticipación** Una vez que ya hemos dominado el miedo y somos conscientes de nuestras capacidades, el siguiente paso consiste en conocer el entorno, analizarlo e interactuar con él para anticipar los cambios que puedan darse. En el proceso de reorientación o rediseño, como señala Rodríguez de La Flor, es fundamental interaccionar con este entorno cambiante y crear sinergias que nos vayan a permitir adaptarnos a la nueva realidad.

- **Cambio Organizacional** se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Capacidad Atencional

Uno de los aspectos de la cognición humana más atractivos y de mayor aplicación es la capacidad de atención, que se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones. La cantidad de atención que una persona es capaz de focalizar sobre un evento en particular recibe el nombre de capacidad

atencional o densidad de atención. Según el especialista en neuroliderazgo Néstor Braidot

Automotivación.

Son utilizadas para referirnos a la razón o razones para adoptar una conducta particular ante una situación o un reto. La motivación fluctúa desde dos aspectos.

La **motivación extrínseca** se refiere a fuerzas que vienen de fuera del individuo, tal como una recompensa o una buena calificación, es decir, existen incentivos exteriores claros.

La motivación extrínseca es efectiva; pero si quieres lograr cambios positivos y duraderos en tu vida es mejor pensar en la motivación intrínseca o automotivación, la cual se suele llamar inspiración. La motivación que viene de dentro realmente es la que hace la diferencia y comienza con el deseo de ser libres, libres de la dependencia de otros, libres para vivir un estilo de vida con el que soñamos y libres para explorar nuestras ideas.

Autoestima.

Es el amor propio, propiciar situaciones de visualizarse de como si quiero verme, ¿Cómo se quieren ver? ¡Si no tienes amor propio, no tienes nada que dar!.

Autoimagen.

Son las miradas hacia el interior, que potencialidades posees, darse cuenta de nuestras debilidades.

Luchas internas

Los enemigos que tenemos, somos nosotros mismos se manifiesta en esa lucha interna, por eso es necesario hacer una introspección, reconocer ¿qué o cuál es el mayor miedo,

El líder y la Ley Natural

Una persona vale tanto como otra ¿por qué juzgar a los favoritos?. Ni una persona ni un pueblo son mejor que la humanidad toda.

Por ello el líder es un ser humilde, no pretende ser especial, no murmura de otros ni pierde el aliento sobre méritos.

Definición de líder

Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas sean estas personales, organizacionales, deportivas o de cualquier otra índole.

Dependiendo de la manera a través de la cual dirige al grupo, nos podremos encontrar distintos tipos de líderes. El líder autoritario, será aquel que toma las decisiones sin consultarlas

con el grupo que dirige; el líder Democrático, discute las alternativas con el grupo y decidirá por consenso; Pero esta no es la única clasificación, hay otra manera de clasificarlos, que es de acuerdo a la influencia que ejercen sobre sus subordinados. Aquí nos encontraremos con el líder carismático, que es aquel que llegará a modificar los valores, creencias y actitudes de sus seguidores o con el líder transaccional, quien por el contrario se limitará a aportar los recursos que considera válidos para el grupo.

Por otra parte, la metodología de elección de ese guía o líder, también determinará otra tipología de líderes. Los formales, que son aquellos elegidos por una organización y los informales, que emergen natural y espontáneamente del propio grupo.

Neuroliderazgo como estrategia para las habilidades directivas

Nuestra forma de pensar, de percibir, de actuar se gesta en nuestro cerebro, es allí donde radica el control de todo lo que somos y hacemos, de cómo nos asumimos y percibimos a los demás, gracias a la neurociencia podemos entender que la inteligencia emocional, la inteligencia social que no son más que competencias interpersonales que se generan de circuitos neuronales nos permite

tener interacciones saludables que se constituyen en fuente de inspiración para ser más eficaces

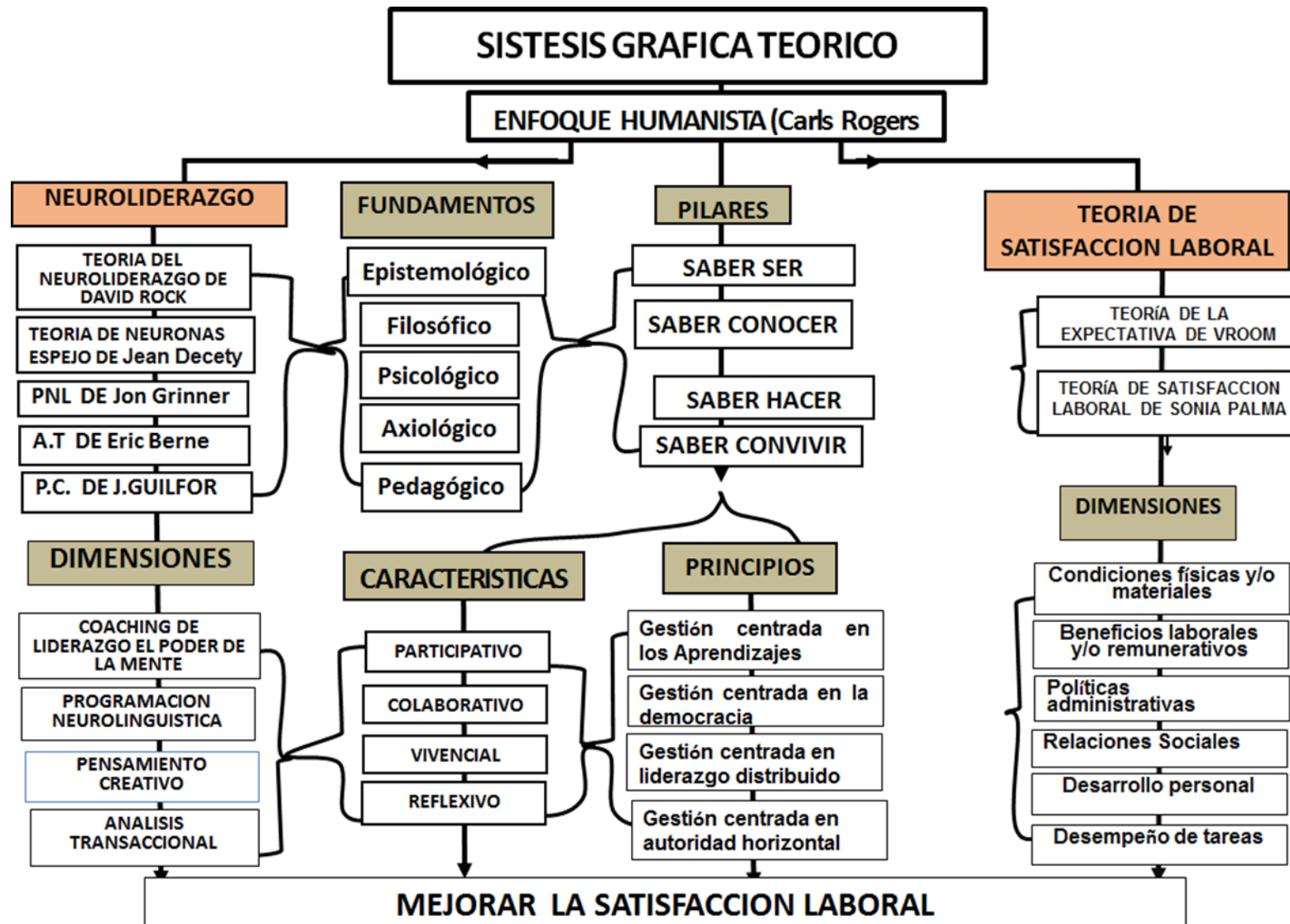
En los escenarios actuales no es lo más importante gestionar recursos materiales, económicos en una organización, las demandas actuales exigen de líderes que gestionen óptimamente el potencial humano, de ello depende la transformación organizacional, entonces desde la aproximación a la neurociencia el éxito del liderazgo radica en gestar adecuadamente en el cerebro esos circuitos sociales, para propiciar interacciones potentes que den lugar al trabajo inspirador, colaborativo, con alto compromiso, desde esta perspectiva vale asignarle significativo valor al neuroliderazgo como estrategia clave para gestar organizaciones inteligentes.

El coaching, una herramienta para fortalecer el neuroliderazgo

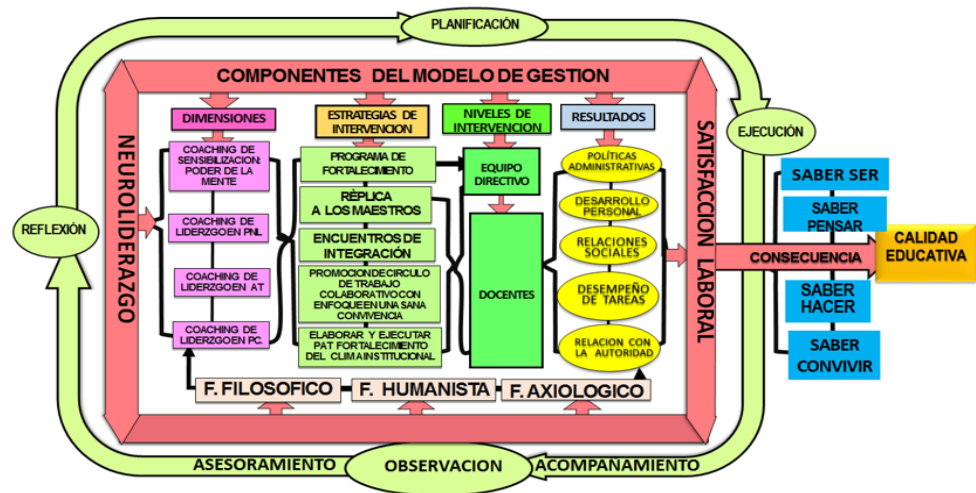
El Coaching es una filosofía de vida que nos hace responsables de nuestro futuro, que nos coloca por delante de las oportunidades que se van abriendo a nuestro paso, y que nos permite generar nuevas oportunidades cuando las que vamos encontrando en el camino no nos satisfacen.

Se trata de un proceso personalizado y confidencial de descubrimiento y de gestión de los cambios necesarios para alcanzar las metas que nos llevan al bienestar y a la plenitud

tanto personal como profesional. Porque antes que profesionales somos personas. El coaching nos ayuda a desbloquear todo nuestro potencial para maximizar nuestro desempeño y rendimiento, a través de la conversación, de preguntas poderosas y desafiantes, tomando conciencia, analizando, dándonos cuenta de dónde estamos y de dónde queremos estar realmente, y poniendo en marcha un plan de acción que nos lleve a lograr los objetivos que deseamos del modo más rápido y efectivo posible.



MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL NEUROLIDERAZGO



I. FUNDAMENTOS

a) Filosófico

En el sentido filosófico el liderazgo aparece, como un saber que contribuye de un modo privilegiado a esta formación y que se constituye como un complemento formativo necesario para completar el recorrido de un buen líder.

Desde la filosofía se invita al hombre a detenerse y reflexionar sobre la realidad en la que está inmerso para mirarla atentamente. Es sólo de esta forma que la realidad adquiere su dimensión más precisa y comienza a mostrarse en toda su complejidad. En estos últimos tiempos en que vivimos se necesita líderes con una perspectiva ajustada a esa realidad, que sólo se hace posible si las personas se detienen y aprenden a mirarla atentamente.

La filosofía pide a la persona que dentro de ese reflexionar sea capaz de compartirla con otros, de un modo racional y

dialogado, los frutos de su atenta mirada sobre el mundo son los mejores resultados. Sólo a través de este diálogo racional, en el que se intercambian afirmaciones y argumentos, es posible alcanzar determinadas conclusiones que no funcionan como verdades absolutas, sino como nuevos principios que posibilitan decisiones y que abren nuevos caminos para el diálogo.

Otro fundamento filosófico está dado porque la persona la conduce al diálogo con los otros, fomenta una actitud responsable frente a uno mismo, la sociedad y el entorno en el que vive. La responsabilidad no se mide únicamente por la horas que se trabaja, por la capacidad de ejecutar órdenes o desplegarse a las condiciones que otros ponen. La responsabilidad es una actitud crítica y constructiva. Crítica, porque el líder responsable no da por hecho que todo está bien, el líder responsable busca, con los otros, soluciones reales a los problemas planteados: soluciones que sean innovadoras y, al mismo tiempo, adecuadas a la realidad presente.

El diálogo con los otros y la responsabilidad son los ingredientes que conforman la actitud filosófica, esta formación filosófica es el hábitat donde nace y se desarrolla esta actitud. El líder debe ser capaz de motivar a sus seguidores para alcanzar su éxito, y a diseñar nuevos paradigma en la educación, los líderes deben ser pioneros, en buscar innovadoras estrategias de cambios.

Los líderes educativos deben ser seguidores, comprometidos y dinámicos, en la educación. A demás interactuar con los

alumnos en un provechoso intercambio de conocimiento y experiencia, la retroalimentación de los saberes y experiencias, es fundamental.

b) Epistemológico

La constancia en el interés sobre la naturaleza del conocimiento humano y su funcionamiento existe desde el momento mismo en que el pensamiento reflexivo deviene del nacimiento de distintas disciplinas que recogen ansias por conocer al hombre. Este acercamiento resulta altamente complejo, al ser el propio conocimiento, el que intenta conocer a sí mismo, dando lugar a una espiral en la que el conocimiento partiendo de sí mismo, se va desarrollando y delimitando.

De este modo, a lo largo de la historia se ha buscado comprender qué podemos entender cuando decimos que un sujeto conoce. Así vemos que desde Aristóteles (348-322 a.c) afirmaba que el modo de conocer comenzaría en las captaciones de los sentidos que son aprehendidas por el intelecto

Ya en esta la última década del siglo XX estamos asistiendo al surgimiento de una nueva familia de disciplinas que tienen en el prefijo "neuro" su lazo de consanguinidad, configurándose toda una nueva "neuro-terminología" (Mora, 2007: 26) que se ha aplicado a disciplinas humanísticas clásicas como la filosofía, la ética, la sociología, el arte, la economía o la misma teología. Estas nuevas neuro-disciplinas han tenido una diversa y contrapuesta recepción por parte de la comunidad

científica, la cual está dividida en un abanico diverso que va desde quienes opinan que es una moda carente de aportaciones para cambiar la esencia de la concepción humanística clásica.

En medio de ese abanico plural hay autores que reconocen aportaciones de las neuro-disciplinas para el conocimiento del ser humano y otros que desde las ciencias naturales reconocen que, a pesar de sus recientes avances, la neurociencia es una disciplina aún en la etapa de su infancia “y que no ha alcanzado a conocer en su intimidad cómo funciona el cerebro” (Mora, 2007: 17). Una de esas nuevas neuro-disciplinas es la neurofilosofía, en la que, y a pesar de su nombre, han teorizado más los científicos. Y que han llegado a formular el debate sobre si la neurociencia de algún modo y algún día, podría sustituir a la propia filosofía.

Para la neurociencia sólo existen procesos físicos y toda la actividad cerebral debe comprenderse y explicarse a partir del conocimiento de los mecanismos fisicoquímicos involucrados en dichos procesos. Las consecuencias epistemológicas de tales asunciones ontológicas son directas: el conocimiento de los procesos neurales, en su naturaleza fisicoquímica, es suficiente para alcanzar una comprensión de toda la actividad nerviosa del cerebro y así explicar el comportamiento de los organismos

La neurociencia tiene, entonces, dos principios fundamentales: uno ontológico y otro epistemológico.

Estamos convencidos que los procesos llamados mentales o, genéricamente, psicológicos no son más que relaciones fisicoquímicas dinámicas que se producen en el cerebro y que ha evolucionado de un Liderazgo tradicional, cuyo conocimiento provenía de la mitología, filosofía, historia y política, a un Liderazgo Adaptativo, nutrido de las ciencias sociales (sociología, psicología, antropología), y que hoy en día ya se reconoce un neroliderazgo, basado en los descubrimientos de la Neurociencia Cognitiva.

c) Antropológico

Si nos remontamos a la historia de los seres humanos como especie, los mecanismos filogenéticos, instintivos, emocionales tomaban decisiones que nos eran vitales, siendo sólo una pequeña parte de los conflictos controlados y gestionados racionalmente. La libertad, el libre albedrío, entendidos dentro de este proceso evolutivo, representan una limitada capacidad

De esta forma surge el desafío cognitivo: cómo construir puentes explicativos entre el nivel de la neurona y el nivel del contexto. Una futura ciencia cognitiva madura deberá poder relacionar todo lo que sabe acerca de la arquitectura neuronal, con lo que sabe acerca de la estructura y funcionamiento de determinados aspectos cognitivos en los distintos contextos socio-culturales y las distintas comunidades de pertenencia. Y ese es actualmente el mayor desafío pendiente.

d) Pedagógico

El neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz. Esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo. Esto supone una reconceptualización del liderazgo, no con base a las teorías clásicas basadas en el conocimiento acumulado de la gestión, sino con base a la comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta la neurociencia

e) Humanista

El liderazgo humanista parte de un principio claro: la organización educativa es una comunidad de personas. La organización educativa la constituyen, fundamentalmente, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista. El liderazgo humanista está fundamentado en la persona. "Ser persona es realizar la esencia humana con total novedad". Entre lo común y lo

particular, está la realización, el cómo se constituye la persona.

En el sentido filosófico el liderazgo aparece, como un saber que contribuye de un modo privilegiado a esta formación y que se constituye como un complemento formativo necesario para completar el recorrido de un buen líder.

Desde la filosofía se invita al hombre a detenerse y reflexionar sobre la realidad en la que está inmerso para mirarla atentamente. Es sólo de esta forma que la realidad adquiere su dimensión más precisa y comienza a mostrarse en toda su complejidad. En estos últimos tiempos en que vivimos se necesita líderes con una perspectiva ajustada a esa realidad, que sólo se hace posible si las personas se detienen y aprenden a mirarla atentamente.

La filosofía pide a la persona que dentro de ese reflexionar sea capaz de compartirla con otros, de un modo racional y dialogado, los frutos de su atenta mirada sobre el mundo son los mejores resultados. Sólo a través de este diálogo racional, en el que se intercambian afirmaciones y argumentos, es posible alcanzar determinadas conclusiones que no funcionan como verdades absolutas, sino como nuevos principios que posibilitan decisiones y que abren nuevos caminos para el diálogo.

Otro fundamento filosófico está dado porque la persona la conduce al diálogo con los otros, fomenta una actitud responsable frente a uno mismo, la sociedad y el entorno en el que vive. La responsabilidad no se mide únicamente por

la horas que se trabaja, por la capacidad de ejecutar órdenes o desplegarse a las condiciones que otros ponen. La responsabilidad es una actitud crítica y constructiva. Crítica, porque el líder responsable no da por hecho que todo está bien, el líder responsable busca, con los otros, soluciones reales a los problemas planteados: soluciones que sean innovadoras y, al mismo tiempo, adecuadas a la realidad presente.

El diálogo con los otros y la responsabilidad son los ingredientes que conforman la actitud filosófica, esta formación filosófica es el hábitat donde nace y se desarrolla esta actitud. El líder debe ser capaz de motivar a sus seguidores para alcanzar su éxito, y a diseñar nuevos paradigmas en la educación, los líderes deben ser pioneros, en buscar innovadoras estrategias de cambios.

Los líderes educativos deben ser seguidores, comprometidos y dinámicos, en la educación. Además interactuar con los alumnos en un provechoso intercambio de conocimiento y experiencia, la retroalimentación de los saberes y experiencias, es fundamental.

f) Axiológico

Se refiere al fortalecimiento de valores personales y corporativos, defensa y difusión de principios en el cumplimiento de las tareas de responsabilidad social, divulgación de la promulgación de los principios voluntarios hacia su dimensión ética, con una actitud ganar – ganar en todos los actos e interacciones en el ámbito personal, profesional y corporativo; es decir, crear los mecanismos de

consolidación de una práctica que convierta a cada líder o institución en un ícono directriz del desarrollo sostenible y que garantice las mínimas condiciones de seguridad humana. La ética está presente en todas las actividades de la humanidad, por lo tanto se presenta como un factor clave en el desarrollo de la sociedad (Cortina, 1998).

II. PILARES

SABER SER: Este pilar consiste en que cada uno se desarrolle en toda su riqueza, su complejidad, sus expresiones y sus compromisos, siendo ciudadano y productor, inventor de técnicas, durante toda su vida, para ello se necesita el autoconocimiento, por lo que la educación debe ser ante todo un viaje interior, cuyas etapas corresponden a las de la maduración constante de la personalidad y del carácter.

SABER: Este pilar consiste en que cada uno aprenda a comprender y a interpretar el mundo que le rodea, de manera que le permita vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Por lo que la educación obligatoria debe la formación inicial debe proporcionar a todos los alumnos los instrumentos, conceptos y modos de referencia resultantes del progreso científico y de los paradigmas de la época.

SABER A HACER: Este pilar consiste en que cada uno aprenda a hacer, y por tanto este saber hacer está estrechamente vinculado al primer pilar que es aprender a

conocer, por lo que van unidos y tiene el sentido de poner en práctica los conocimientos que se van adquiriendo.

SABER A CONVIVIR: También llamado aprender a vivir con los demás. Este pilar consiste en que cada uno aprenda a relacionarse con los demás, de manera que evite los conflictos y la violencia, y los solucione de manera pacífica, fomentando el conocimiento de los demás, de sus culturas, de sus lenguas, de sus tradiciones, etc. Siendo más tolerantes, inclusivos y por tanto multiculturales e interculturales, para poder vivir en un entorno pacífico fomentando una educación para la paz y la no-violencia, respetando las diferencias que es lo que nos enriquece e intentando no fomentar más desigualdades.

III. PRINCIPIOS

Los principios del Neuroliderazgo animan a la gente a centrar la atención en las prácticas que realmente hacen una diferencia para explorar nuevas formas para el cambio y el crecimiento, de manera más específica:

- Te enseñará cómo mejorar personalmente y para la organización. Dado que todos los cerebros son distintos, conocerás la mejor forma de conocer tu propio estilo de liderazgo y el de los demás, para actuar con mayor logro y satisfacción.
- Descubrir el estilo de liderazgo que favorece el funcionamiento natural de cada cerebro y de cada grupo
- Aprender el uso de las tácticas para que tu cerebro aprenda como desactivar las reacciones inhibitoras de tu potencial de líder.

- Poner en práctica las tácticas que necesitas para potenciar las competencias y habilidades cerebrales requeridas para mejorar tu liderazgo.
- Potencializar los mecanismos cerebrales que influyen en: la toma de decisiones y solución de problemas, la regulación emocional, la colaboración, la influencia de otros y la facilitación del cambio.

Los principios que movilizan el presente modelo de gestión de los recursos humanos basada en el neuroliderazgo en las instituciones educativas públicas son los siguientes:

a. Gestión centrada en los Aprendizajes

Es una gestión que tiene una relación directa con los procesos de aprendizaje, la razón de ser, por ello la importancia de gestionar la escuela a través de un liderazgo pedagógico. Una dirección centrada en todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico y situacional aboca a una labor "transformadora", pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula.

b. Gestión centrada en la democracia

El término democrático hace alusión a la capacidad de los miembros para tomar decisiones y actuar en consecuencia.

El individuo puede ser influenciado por personas que tienen autoridad sobre él, pero este siempre decidirá actuar de acuerdo con sus criterios, pero que en términos operativos se puede reducir a tres mecanismos claves: trabajo en equipo y empoderamiento y asesoría.

- Trabajo en equipo: una forma de desarrollar procesos de innovación de manera horizontal se puede dar a través de la conformación de grupos de trabajo; estos grupos pueden adoptar diferentes formas como sería el caso de reunión de colaboradores, comités, grupos de mejora, etc.
- Empoderamiento: un directivo que intenta desarrollar una dirección democrática debe de tomar en cuenta la necesidad de delegar tareas y funciones, lo cual constituye, por sí mismo, un traspaso de poder a sus subordinados; este desplazamiento de los agentes decisionales puede darse en dos esferas: la individual y la colectiva.

c. Gestión centrada en el liderazgo distribuido

Es la gestión que involucra con seguridad, el concepto que más fuertemente está encaminado entre investigadores y expertos y que se le vislumbra como un liderazgo sostenible en un futuro muy prometedor en el ámbito de la gestión educativa.

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las

habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002)

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes. En este principio debe fluir lo siguiente:

- **Confiabledad:** significa ser honrado, comportarse con ética, establecer relaciones con los estudiantes y padres basados en la integridad
- **Unidad:** la unidad es la base de la visión compartida, el compromiso y la reciprocidad. Unidad de acción significa buscar la unanimidad en las decisiones importantes, satisfacer a los clientes y dejar de controlar para pasar a enseñar.
- **Justicia:** en las organizaciones significa igualdad de oportunidades, compartir beneficios y utilidades. Liderar con justicia significa tratar a todos con equidad, eliminar las barreras que impiden la igualdad de oportunidades. Ello requiere de administrar remuneraciones justas
- **Servicio y humildad:** el líder se brinda a la calidad y la satisfacción del estudiante y de los padres de familia. Un líder humilde admite sus errores y confían en los demás.

d. Gestión centrada en la autoridad horizontal

Es una gestión sin mandos intermedios donde se le permite a los docentes activar procesos cognitivos y tomar sus propias decisiones operativas del día a día. El personal docente es impulsado por objetivos fijados por la misión y visión de la institución de esta manera el docente se empodera de una fuerza motivacional intrínseca de pertinencia, identificándose y empujando hacia una cultura organizacional propia y común como institución educativa dentro de un marco de razones legales.

La comunicación en una gestión horizontal tiende a ser más orgánica y fluye fácilmente a partir de un grupo de trabajo al siguiente grupo.

e. Gestión centrada en procesos sistémicos

Otro reto que tiene el profesional de Gestión Humana es la necesidad de elaborar, diseñar e implementar una organización sistémica social

Ulrich (1998) define que los profesionales de Gestión Humana deben trabajar principalmente en dos retos básicos para mejorar la efectividad de su proceso. Estos dos retos son: primero, mejorar los procesos internos del área y, segundo, repensar la creación de valor de los servicios de Gestión Humana. Si estos dos retos son realizados adecuadamente, harán que los docentes rediseñen sus servicios y se conviertan en profesionales sistémicos que creen puestos de trabajos eficientes, tanto en los procesos internos como en la institución educativa.

IV. CARACTERÍSTICAS Y CONFIGURACIÓN DEL MODELO

El Modelo está inspirado en elevar los niveles de satisfacción laboral de los Docentes y por consecuencia lógica en la calidad Educativa para los estudiantes, dirigido a dos agentes fundamentales del ámbito Educativo: Directores y Docentes, la Aplicación del mismo considera como Principal promotor al Director o Directora apoyado de un equipo multidisciplinario esencialmente de un Psicólogo (a).

Prioriza cuatro fases: Diagnóstico, planificación, ejecución y Evaluación, para la ejecución efectiva se ha organizado en cinco estrategias de Intervención: Programa de fortalecimiento, réplicas para docentes, promoción de círculos de trabajo colaborativo con enfoque en la sana convivencia, Encuentros de integración e inserción de un Plan de fortalecimiento del clima institucional en el PAT de la Institución. Tanto el Programa de Fortalecimiento como las Réplicas incluyen 4 bloques de Coaching, de sensibilización "El poder de la mente", liderazgo en PNL, liderazgo en AT, liderazgo en PC, cada coaching incluye de dos a 5 talleres, cada uno con una duración de 2 horas, pueden ser desarrollados alternando los talleres de cada coaching ya que los temas se complementan sin caer en la monotonía

V. METODOLOGÍA

➤ **Participativa:** Para la ejecución del Modelo se debe tener en cuenta el enfoque sistémico, lo que implica la participación de todos los agentes y elementos del mismo en cada estrategia de intervención.

- **Colaborativa:** Todos los agentes participan para la consecución de objetivos que contribuyan al logro del objetivo principal del modelo
- **Vivencial:** En las estrategias de Programa de fortalecimiento y réplicas los participantes del coaching, vivenciarán distintas experiencias ya que será un trabajo práctico, vivencial a través de diferentes técnicas.

- **Reflexiva:** Se considera la reflexión en la ejecución del Modelo a dos niveles macro reflexión que tiene que ver tanto la reflexión basada en el diagnóstico, la reflexión de los Procesos del Modelo y la Reflexión basada en los Resultados. La micro reflexión dada en los procesos de cambio de los agentes como consecuencia del Programa fortalecimiento y réplica.

VI. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

A. Programa de Fortalecimiento.

Los Directores participaran en un programa de Fortalecimiento de Neuroliderazgo, en esta estrategia de intervención se desarrollará: **Coaching de sensibilización “El Poder de la mente”**, orientada a generar en los participantes el convencimiento de que los comportamientos de todo ser humano depende de como programa a su cerebro, el poder que tiene nuestros pensamientos

Taller: Neuroliderazgo, un aporte de la Neurociencia

Tiene por objetivo promover el conocimiento de las estructuras neurológicas de donde se generan los comportamientos, como estos se gestan neurológicamente y los mecanismos para regularlos, fortaleciendo las competencias sociales, las actuaciones asertivas como líderes de una organización.

Coaching en Gestión de las emociones, Se pretende que los líderes se entrenen en el reconocimiento de sus propias emociones, reconozcan las emociones de los otros, puedan regularlas, canalizarlas y redireccionarlas para tener actitudes positivas que contribuyan en la construcción de interacciones saludables

Coaching en Programación Neurolingüística(PNL), Se aplicarán diferentes técnicas que permitan mejorar los estilos de comunicación de los Directores con los docentes basadas en el replanteamiento de sus creencias.

Coaching en Análisis transaccional (AT), planteada para brindar herramientas para una interacción saludable entre los Directores y los demás agentes educativos a través del entendimiento de lo que son y como potenciar las transacciones comunicacionales en la organización, reconociendo que estas se producen desde los distintos estados del yo (padre, adulto, niño)

Coaching en Pensamiento Creativo y valoración a la diversidad, con el que se pretende desarrollar la habilidad para innovar y para plantear diversas soluciones a los

problemas, aprender a reconocer la riqueza en la diversidad, dando lugar a la valoración y aprovechamiento del potencial humano de la Institución.

B. Réplica para Docentes.

Los Directores participantes deben ejecutar Talleres de Réplica, finalizando cada coaching recibido para los Docentes de su institución.

C. Promoción de círculos de Trabajo colaborativo con un enfoque de sana convivencia.

Los Directores participantes deben organizar a los Docentes de su Institución en Equipos de trabajo para que Diseñen y ejecuten Proyectos innovadores cuyo objetivo sea potenciar las capacidades personales y profesionales de los Docentes aprovechando el potencial humano con el que cuenta y promover la convivencia saludable entre estudiantes, entre Docentes, así como entre docentes y directivos.

D. Encuentros de Integración

Tomando en cuenta el enfoque humanista, específicamente la teoría de la motivación los Directores deben promover encuentros de Integración para todos los trabajadores, que impliquen reflexión, acogida, compañerismo para fortalecer los vínculos de confraternidad.

E. Elaboración de Plan de fortalecimiento del Clima Institucional.

Los Directores deben insertar en su Plan Anual de trabajo un Plan de Fortalecimiento del Clima Institucional que debe considerar actividades específicas para tal fin, actividades

que deben ser trabajadas transversalmente con otras actividades y en diferentes áreas y niveles.

La satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos"). Ver cuadro N° 01 comparación satisfacción e insatisfacción – anexos.

Mayormente los factores que influyen mucho en la satisfacción laboral en los trabajadores son por causas de la significación de la tarea que vienen a ser la disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzos, realización, equidad y/o aporte mental, otro factor que tiene mucho que ver es las condiciones de trabajo es decir la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral, al igual que el factor de beneficios económicos puesto que trabajador bien remunerado trabaja mejor que uno que no lo es.

La mayoría de encuestados (71.21%) indicaron no estar satisfecho con las condiciones físicas y materiales que

tienen en su trabajo, mientras que el 28.78% restante respondió estar medianamente satisfechos con las condiciones con las que se cuenta en su Institución Educativa. El (84.09%) indicaron no estar satisfechos con los beneficios laborales y/o remunerativos de su trabajo, mientras que el 14.39% indico que esta medianamente satisfecho con los beneficios laborales y remunerativos de su trabajo y el 1.51% respondió estar altamente satisfechos con su beneficios laborales y/o remunerativos.

Del 100% de Docentes que forman la muestra de estudio, el 40.15%, indicaron no estar satisfecho con las políticas administrativas de su trabajo, mientras que el 38.63% indico que esta medianamente satisfecho el restante 21.21% respondió estar altamente satisfechos con las políticas administrativas. Esto implica un problema que se debe tomar en cuenta a fin de poder corregir, el 44.69% indicaron no estar satisfecho con las relaciones sociales que se establecen entre compañeros de trabajo en sus Instituciones Educativas, mientras que el 40.90% indico que esta medianamente satisfecho y el 14.39% respondió estar altamente satisfechos con las relaciones sociales. Implica que se debe tener en cuenta a fin aplicar las medidas

correctivas necesarias.

El 46.21% indicaron no estar satisfecho con el desarrollo personal que se promueve en su trabajo, mientras que el 46.21% indico que esta medianamente satisfecho y un 7.57% restante respondió estar altamente satisfechos con el desarrollo personal. Apreciándose que es un mínimo número de docentes que se encuentran satisfechos, siendo necesario implementar estrategias para revertir la situación actual, el 62.87% indicaron estar satisfecho con el desempeño de tareas en su trabajo, mientras que el 25% indico que esta medianamente satisfecho con el desempeño en su trabajo y el resto 12.12% respondió no estar satisfechos con el desempeño de tareas. Considerando que esta dimensión debe tenerse en cuenta como una fortaleza para desarrollar otras dimensiones de la satisfacción laboral.

El 65.90% indicaron no estar satisfecho con la relación con la autoridad de su trabajo, mientras que el 19.69% indico que está altamente satisfecho con la relación con la autoridad de su trabajo y el resto 13.63% respondió estar medianamente satisfechos. Siendo necesario implementar estrategias que mejoren el liderazgo del personal directivo

de las Instituciones Educativas.

La satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos"). Ver cuadro N° 01 comparación satisfacción e insatisfacción – anexos.

Mayormente los factores que influyen mucho en la satisfacción laboral en los trabajadores son por causas de la significación de la tarea que vienen a ser la disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzos, realización, equidad y/o aporte mental, otro factor que tiene mucho que ver es las condiciones de trabajo es decir la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral, al igual que el factor de beneficios económicos puesto que trabajador bien remunerado trabaja mejor que uno que no lo es.

Según el tercer objetivo relacionado a la fundamentación, remarcamos que la propuesta o modelo que se constituye

en el aporte de esta investigación se soporta en los fundamentos epistemológicos, filosóficos, axiológicos, psicológicos y pedagógicos, del mismo modo se hace operativo enmarcado en el enfoque humanista y en los principios de la gestión. Las dimensiones consideradas nacen de modelos neuropsicológicos centrados en el comportamiento del ser humano en base al uso de sus recursos mentales, empoderándolos para el control personal.

De acuerdo al objetivo cuatro la Propuesta se diseñó teniendo en cuenta diferentes aspectos: **criterios de calidad:** factibilidad, pertinencia, vinculación de actores y estrategias, originalidad, aportación, otro aspecto considerado fue **la fases:** reflexión, planificación, ejecución, evaluación y para garantizar la efectividad se organizó **en cinco estrategias de intervención:** Programa de fortalecimiento, réplicas, promoción de círculos de trabajo colaborativo con enfoque de sana convivencia, encuentros de interacción y la elaboración y ejecución de un plan de fortalecimiento del clima institucional , se tuvo en cuenta también la **secuencia metodológica,** según el modelo : Coaching de PNL, coaching de AT, coaching en

Pensamiento creativo. Para poder orientar la ejecución de la propuesta y visualizar los resultados en actitudes considera **cuatro pilares:** aprender a pensar, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a convivir.

Al concluir el proceso de investigación para proponer el Modelo de gestión de los recursos humanos basados en el Neuroliderazgo para mejorar la satisfacción laboral se pudo concluir:

Se pudo diagnosticar los niveles de satisfacción laboral de los Docentes de las Instituciones públicas de la Victoria ubicándose el 49.2% en un nivel promedio y el 25% en un nivel bajo, lo cual implica que la mayor parte de la muestra en estudio no se encuentra totalmente satisfecha en su trabajo, considerando lo que afirma Sonia Palma respecto a la satisfacción laboral: "Es el grado de conformidad con la tarea", se puede precisar que los docentes de la muestra no han alcanzado tal grado de conformidad, evidenciándose en actitudes negativas en la vida laboral.

Que la insatisfacción laboral de los docentes no radica únicamente en factores materiales y remunerativos, se alcanzaron porcentajes considerables en los factores de

políticas administrativas, desarrollo personal y relación con la autoridad, lo cual implica que los estilos de trabajo, las normas de las Instituciones, la organización institucional no se constituyen en factores motivadores para los docentes, así como las escasas posibilidades de desarrollo profesional es un aspecto que desmotiva y genera insatisfacción a los docentes; los resultados del factor de relación con la autoridad, refleja una interacción inadecuada de los directivos con los docentes, probablemente por los estilos de liderazgo autoritarios y poco integradores generando barreras en la comunicación.

Luego de pasar por el proceso de validación con la técnica DELPHI, los expertos determinaron que la propuesta del modelo es un aporte efectivo en las Instituciones Educativas para mejorar la satisfacción laboral y lograr por lo tanto calidad educativa, puesto que permite que el liderazgo de los directivos centre y mejore sus estilos de comunicación, desarrollando habilidades de autocontrol basado en la reflexión de las percepciones y respuestas que emite su cerebro y el de los demás.

Es necesario considerar que para garantizar que se efectivicen las distintas estrategias de intervención que son parte del modelo se genere compromisos y convenios con las Unidades de Gestión local.

Referencias

- Aguilera Vásquez Víctor (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. España: tesis doctoral -Universidad de Alcalá.
- Baguer, A. (2006). *Los cimientos de un buen Clima Laboral*. Consultado en: <http://www.chilecapacita.cl/>
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Cuadra Peralta Alejandro y Veloso Besio Constanza (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Chile: Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56, 2007.
- García García, Inmaculada (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. España: editorial de la universidad de granada.
- García Solarte Mónica (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali - Colombia: Revista Cuadernos de Administración Universidad del Valle No. 42 Jul - Dic 2009.
- Gonzales Marco (2007). *Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). *Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations*. Academy of Management Journal.
- León Brito Mirsys (2009). *El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la*

- fundación del niño bolívar*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Macleán, P. (1990). *El cerebro triuno en evolución: papel en las funciones paleocerebrales*. Springer Science & Business Media.
- Moya de la Cruz Oswaldo (2011). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa N° 7057 del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Orduña Altamirano, Marco A. (2006). *La influencia de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional de la subdirección de estadísticas y encuestas, coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo*
- Rosales Ortiz, Rosa (1997). *Estilos de dirección y clima organizacional*. URL: <http://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/77/rosales.pdf> (consultado 20-04-2013)
- Rock, D. (2008). SCARF: a brain based model for collaborating with and influencing others. *Neuroleadership Journal*, 1-5.
- Sorados Palacios Mabel M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima – Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruíz , M. (1997). *Los cuatro acuerdos, un libro de la sabiduría Tolteca*. México.
- Serrat, A. (2013). *PNL para profesores, mejora tu conocimiento y tus relaciones*. Lima: GRAÓ.
- Alan santos 2010. *El libro grande de la PNL*. Vol. .255 pág.
- Guadalupe Gómez pezuela. *Programación neurolingüística*. edit TRILLAS. Vol. II
- Gustavo bertolloto. *Programación neurolingüística*. Vol I. 315 pag.
- Jorge Domínguez garcia. *PNL en la terapia breve*. Edit. cree-ser. Vol II

Walter luberk. PNL para el crecimiento interior.edit obelisco.
455 pág

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad, regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse> y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Zuly Cristina Molina Carrasco

Licenciada en educación, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú
Licenciada en Psicología, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú
Magister en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Dra. en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
zcmolinacarrasco@gmail.com (ORCID: 0000-0002-5563-0662)
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Zuly+cristina+molina+carrasco&btnG=

Morfilia Córdova Cruz

Bachiller en Educación, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Magister en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Dra. en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
morfilia10@gmail.com (ORCID: 0000-0002-2812-6831)
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Zuly+cristina+molina+carrasco&btnG=

Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón

Licenciada en educación, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú
Ingeniera Zootecnista, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú
Magister en Educación con mención en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo Chiclayo, Perú
Magister en Administración de Empresas-MBA, Universidad César Vallejo Chiclayo, Perú
Dra. en Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Mercedescollazos4@gmail.com
(<https://orcid.org/0000-0002-5656-2243>)
https://scholar.google.es/citations?user=Y3k3l_sAAAAJ&hl=es

Aurelio Ruiz Pérez

Licenciado en Educación, Especialidad Ciencias Químico Biológicas, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú
Bachiller en Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú
Maestro en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú
Dr. en Gestión Universitaria, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú
Posdoctorado Internacional en Investigación Cualitativa, Fundación Universitaria Juan N. Corpas, Colombia y Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú
(ORCID : 0000-0001-7684-347) aruizpe@ucvvirtual.edu.pe.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Aurelio+Ruiz-P%C3%A9rez+&oq=

Berila Hernández Fernández

Licenciada en educación, Universidad Nacional Cajamarca, Cajamarca, Perú
Magister en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Dra. en Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Berilahernandez2013@gmail.com
(ORCID: 0000-0002-4433-5019)
<https://scholar.google.es/citations?user=66yfZd4AAAAJ&hl=es>



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-331-5



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Cátedra UNESCO
«Paz, Solidaridad y
Diálogo Intercultural»
Universitat Abat Oliba CEU



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com