

EL NEUROLIDERAZGO COMO RECURSO NEURONAL PARA EL MANAGEMENT. UNA NUEVA TENDENCIA DE DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL PARA EFICIENTIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI.

NEUROLIDERACY AS A NEURONAL RESOURCE FOR MANAGEMENT. A NEW TREND IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TO EFFICIENT LABOR PERFORMANCE IN 21ST CENTURY ORGANIZATIONS.

**SUSANA RUÍZ VALDÉS¹, JUAN ALBERTO RUÍZ
TAPIA¹ Y MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA¹.**

Universidad Autónoma del Estado de México¹

México

Recibido el 15 de junio 2020; Aceptado el 30 de noviembre; Disponible en Internet el 31 de diciembre 2020

E-mail de Contacto: srv_cm@hotmail.com
© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)
Vol. 5, N° 10; Pág.45-58. ISSN: 2448-6051

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N
Edificio AII C.P. 58030
Ciudad Universitaria
Morelia, Michoacán, México.
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11
Email: rfcca@umich.mx
Web: <http://rfcca.umich.mx>

Resumen

Esta investigación se desarrolló con el objetivo principal de analizar estrategias basadas en el neuromanagement que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los colaboradores del sector comercial y de servicios, para ello se realizó una descripción conceptual en el que se indagó sobre los aspectos fundamentales del neuromanagement y se evaluaron elementos en función de las estrategias a implementar basadas en el mismo. El estudio se enmarcó en una metodología de naturaleza cuantitativa, documental y de nivel descriptivo. La unidad de estudio fue de 25 colaboradores de una población total de 60 personas; se aplicó un cuestionario de 25 enunciados en una escala de Likert. Los resultados fueron agrupados y analizados en tablas y porcentajes. Se procedió a generar conclusiones generales y propuestas que abordan temas de la investigación y la problemática a atacar. De manera general se puede concluir que las personas al mando se encuentran dispuestos e interesados en aplicar nuevas estrategias para fortalecer su liderazgo, y sobre todo para que esto pueda aplicarse desde el neuromanagement con lo que agregará un valor al equipo comprometido.

Palabras Clave: *Neuromanagement, liderazgo, cerebro ejecutivo, estrategias gerenciales.*

Abstract

This research was carried out with the main objective of analyzing strategies based on neuromanagement that allow strengthening leadership skills, strengthening the executive brains of the employees of the commercial and services sector, for this purpose a conceptual description was made in which they inquired about fundamental aspects of neuromanagement and elements were evaluated based on the strategies to be implemented based on it. The study was framed in a methodology of quantitative, documentary and descriptive level. The study unit was 25 collaborators from a total population of 60 people; a questionnaire of 25 sentences was applied on a Likert scale. The results were grouped and analyzed in tables and percentages. We proceeded to generate general conclusions and proposals that address research issues and the problem to be attacked. In general, it can be concluded that the people in charge are willing and interested in applying new strategies to strengthen their leadership, and above all so that this can be applied from the neuromanagement, which will add value to the committed team.

Keywords: *Neuromanagement, leadership, executive brain, management strategies.*

INTRODUCCIÓN

Actualmente, vivimos en un mundo con nuevas posibilidades y nuevos conocimientos; es por ello que se requiere modernizar habilidades en los líderes, habilidades que se adapten ágilmente a los cambios y que puedan asegurar el rumbo de las organizaciones, por lo que la gestión necesita ser redefinido de manera urgente; exige una visión interdisciplinaria que permita estudiar y explicar procesos clave de toma de decisiones para crear planes estratégicos que conduzcan exitosamente a las organizaciones hacia sus metas.

El éxito del cambio dependerá de la capacidad del líder para inducir a sus colaboradores a mejorar su desempeño, tomar de decisiones, mejorar su motivación y su inteligencia emocional, la forma incluso de relacionarse con otros, en diferentes aspectos vinculados al mundo organizacional; es decir, el reto principal de las organizaciones pasa de convertirse en pioneras a gestoras de la transformación.

Uno de los aspectos importantes para la optimización de recursos en las empresas es el liderazgo, el cual ha ido evolucionando debido a los cambios que enfrentan las empresas, por lo que implementar nuevos modelos de liderazgo es esencial para poder adaptarse a los cambios. El neuroliderazgo es una nueva tendencia del liderazgo, que busca que los líderes entiendan cómo funciona el cerebro humano para que puedan actuar y generar situaciones y climas laborales que hagan sentir motivados a los colaboradores, (Damiano, 2014). Esto permite conocer una serie de percepciones globales que produzca satisfacción y motivación en ellos; parte de la premisa que la responsabilidad social es considerada como una obligación moral y no como elementos independientes.

Una de las aportaciones de esta investigación generará, es la de descubrir cómo se puede llevar a cabo la transformación del liderazgo tradicional; se presenta la propuesta de implementar el modelo SCARF, por sus iniciales en inglés, (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness), (Estatus, Certidumbre, Autonomía, Relación, Equidad), desarrollado por David Rock en el que se plantean perfiles cognitivos deseables para los líderes e integrantes de las organizaciones hacia el cumplimiento efectivo de metas. El liderazgo es un aspecto sumamente importante para la dirección organizacional; en un mundo globalizado y de cambios constantes, las empresas deben adaptarse de forma ágil, de lo contrario, podrán perder el rumbo o incluso

competitividad en el mercado en el que se desenvuelven.

El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es considerado como la pieza clave y fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía. Sin embargo, cada año, el problema que se percibe es que las empresas pierden mucho dinero debido a la baja productividad de sus integrantes mostrándose de diferentes maneras en el entorno laboral cotidiano afectando no solo a las empresas y a los individuos sino también a la economía global (Índice global de competitividad [IGC], 2018).

Algunos síntomas de la baja productividad que afecta a las organizaciones son la desconexión de los participantes en las actividades de la empresa (roles y tareas), la baja creatividad al no tomar en cuenta las iniciativas y la resolución poco creativa de problemas. Estos factores originan una desmotivación lo que implica un problema para las empresas independientemente de su giro y tamaño afectando directamente su rendimiento; aunado a ello sin motivación, los colaboradores pueden atravesar una situación de riesgo para su salud emocional y psicológica.

Es importante, comprender que la productividad de una empresa puede reducirse cuando los empleados no se sienten incentivados ya que no pueden dar lo mejor de sí mismos y su actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización. Algunos sucesos que se han identificado como causas de la desmotivación laboral son el estancamiento o falta de progreso, la monotonía y la falta de participación, la mala comunicación entre rangos superiores y compañeros de trabajo, la remuneración económica, así como la falta de confianza y concordancia con la empresa y sus líderes, todos esto coarta la creación de nuevas iniciativas e ideas. Debido a todas estas necesidades, están surgiendo nuevas tendencias del liderazgo y una de ellas es el neuroliderazgo, que cada día va tomando más fuerza y está siendo adoptado por más empresas.

El modo en el que los trabajadores experimentan el clima laboral de su empresa, depende entre un 50% y 70% de la actitud de los líderes de equipo; un líder es una fuente clave de clima emocional de la organización y su empuje puede hacer que todo el grupo se movilice en la misma dirección. Por lo tanto, debe poseer habilidades más allá de lo común, con el fin de llevarse a sí mismo y a su equipo hacia la meta (Great Place to Work Institute, 2018).

Es por lo que el Neuroliderazgo se convierte en una herramienta fundamental para potenciar los factores intelectuales y emocionales de los líderes, vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo; así, se ha encontrado que el estudio del cerebro puede ser aplicado al liderazgo y en como los líderes pueden aprender cómo utilizar este conocimiento para dirigir mejor sus organizaciones.

El objetivo de la investigación es promover el neuromanagement como estrategia de mejora mediante el re-direccionamiento del comportamiento de los directivos, promoviendo la comunicación, la motivación y la implementación de valores, para la toma de decisiones que faciliten y generen el cambio organizacional. Este estudio se encuentra estructurado en cuatro secciones: una primera donde se presenta el marco teórico, otra con la metodología empleada, después se muestran los resultados y por último las conclusiones generadas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El Neuroliderazgo, Una Nueva Tendencia Del Liderazgo.

Los procesos sociales son el foco de atención de la neurociencia, y las investigaciones en el área han contribuido al campo del liderazgo en la comprensión del cerebro y sus procesos sociales. Como consecuencia, los avances científicos han incentivado a investigadores de otras disciplinas a acoger dichos hallazgos para su beneficio.

Toda estrategia de implementación basada en neuromanagement tiene su sustento en el cerebro humano, así que su principal beneficio se puede ver, precisamente, en la optimización de su funcionamiento mediante programas especialmente diseñados para ello. (Meza, 2015) Los resultados se pueden ver:

- A nivel individual: Provee el entrenamiento necesario para que las personas desarrollen sus capacidades cognitivas-emocionales. De esta forma estarán en condiciones de conseguir el máximo rendimiento laboral y mejorar la productividad.
- A nivel organizacional: Al conocer los elementos que determinan la conducta y la toma de decisiones en distintos contextos, garantiza un mejor desempeño en las actividades de liderazgo, planeación y selección de personal, entre otras.

El neuromanagement puede implementarse para identificar los mecanismos intelectuales y emocionales que interfieren en la toma de decisiones, y se les

entrena para que hagan un mejor manejo de este aspecto aún en contextos de cambio y crisis. Uno de los grandes desafíos de las organizaciones del siglo XXI es realizar y adaptarse a los cambios de forma exitosa. El neuromanagement proporciona una guía efectiva para hacer que las personas y equipos de trabajo superen la resistencia y acepten los cambios de manera más fácil y con buenos resultados. Además, en el caso del personal que ya labora en la organización permite implementar programas de entrenamiento con el fin de desarrollar las habilidades necesarias para mejorar el desempeño de determinada función. (Meza, 2015)

Sin duda, las decisiones de los directores son clave para el éxito de la organización. Peter Drucker (2001), afirmó: *que donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente*; sin embargo, la pregunta se centra en la siguiente reflexión: ¿están tomando las organizaciones decisiones correctas?

La complejidad y la dinámica actual obligan a los directivos a tomar decisiones que no están basadas en análisis profundos, sistemas o métodos sino en sus propias capacidades e intuiciones, valiéndose de un cerebro entrenado para ello. Así es como el neuromanagement nace, más allá de sistemas o métodos, tratando de explicar, desde la neurobiología, cómo tomamos las decisiones y cómo funciona el liderazgo. El entendimiento y la toma de conciencia sobre estos temas sin duda son un gran aporte diferencial para quienes deben tomar las decisiones en las organizaciones.

Peter Drucker (2002), llamó a la gerencia un "arte liberal" porque "los gerentes se basan en todos los conocimientos e ideas de las humanidades y las ciencias sociales..." esto definitivamente representa que hay un arte en la gestión. Por lo que se están produciendo nuevas perspectivas y aplicaciones prácticas para los líderes de las organizaciones. Conocer los secretos del cerebro es ayudar a los líderes a tomar mejores decisiones y a organizar a las personas para que puedan realizar sus tareas eficazmente; saber cómo funcionan los cerebros en el trabajo permite a los líderes obtener el mayor impacto de las políticas en el desempeño, siendo este la meta del neuromanagement.

La Neurociencia.

El estudio del cerebro humano es uno de los más complejos, durante años se ha estudiado la forma en que funciona este grandioso sistema, y justamente esa es la labor de la neurociencia, el investigar, estudiar y descubrir el funcionamiento, su estructura y la interacción del cerebro con el resto del cuerpo. Por lo que para comprender esto, la presente investigación

presenta el fundamento teórico que plantea la existencia previa de estudios relacionados al tema tratado. Se utilizarán tres teorías de autores especializados en cambios organizacionales, neurociencia y neuroliderazgo mediante los cuales darán sustento a la investigación y serán indispensables la disciplina, compromiso y seguimiento de los mismos.

Las acciones pensadas y aplicadas para la problemática se apoyan del modelo de cambio de Kurt Lewin, quien desarrollo un modelo de cambio planeado en tres etapas explicando cómo iniciar, administrar y estabilizar dicho modelo (descongelamiento, movimiento, re congelamiento); para lo cual se verá más adelante.

De acuerdo con Braidot, N (2016) señala que: *La aplicación de las neurociencias cognitivas a la conducción de las organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado.* (pág. 29).

El neuromanagement se plantea como objetivo proporcionar a los miembros de una organización los recursos neuronales necesarios para que puedan actuar cada vez de forma más adecuada a la exigencia de la situación. De acuerdo con lo planteado por Braidot (2016:45) "Las funciones ejecutivas del cerebro incluyen las capacidades de planificación, auto monitoreo, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación", todas estas funciones de los lóbulos frontales.

Según Bachrach (2013), autor del bestseller "Ágilmente", dice; La neurociencia es la ciencia del siglo XXI, derribó algunos mitos acerca del cerebro; el autor expresa que no usamos todo el cerebro, sino que sólo se puede usar un 2% al mismo tiempo; es decir, cuantas más actividades en simultáneo queramos meter en la cabeza, "tenemos que apagar otras" y cuando las actividades son más de las que el órgano puede soportar, surge el estrés.

Dentro de su literatura, Bachrach expresa que si las empresas comienzan a entender cómo funciona el cerebro para bien, sus empleados serán aún más competitivos; por lo que existen algunas implicaciones por saber.

Actualmente, la valorada capacidad de realizar múltiples tareas al mismo tiempo simplemente no

existe, Bachrach asegura: *que el cerebro humano no puede concentrarse en más de una cosa al mismo tiempo; lo que hace una persona cuando hace dos cosas al mismo tiempo es simplemente hacer una, apagarla; hacer otra, apagarla; y así sucesivamente; por lo que practicar el multitasking en las organizaciones es la primera causa del cansancio y equivocaciones*; ya que el resultado es la sensación de ser más productivo, pero no lo es, es solamente una sensación, lo que no genera productividad ni competitividad organizacional; del mismo modo, el hecho de estar hiperconectados, lo que en realidad hace es desconectarnos; a esto se le conoce como atención continua parcial; es decir, el cerebro no presta atención todo el tiempo, ya sea durante una reunión de trabajo o una conversación o el desarrollo de actividades diarias, solo se está atento al principio y al final, eso es lo que genera cortisol y adrenalina, responsables del estrés.

Bachrach (2013), también asume que la interacción social es una cuestión de vida o muerte para el cerebro: "las necesidades sociales (para este órgano) son tan importantes como el agua o la comida..., tal es así como existe evidencia científica de que las personas solitarias tienen una expectativa de vida de entre 5 y 10 años menos que aquellas que interactúan con otras y esa relación no la sustituye la televisión, el celular ni la tableta" (pág. 79).

En estas ideas, el clima laboral será óptimo en la medida en que se ejerza un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo y, se volverá débil ante la poca participación de los involucrados, por lo que las organizaciones tienen como responsabilidad el comprender como funcionan el cerebro de sus colaboradores para ayudar a que lo anterior se realice en beneficio organizacional. Por último, la investigación se apoyará del modelo SCARF propuesto por David Rock en el 2008, cuyo objetivo es lograr que los líderes influyan en otras personas a través del neuroliderazgo.

David Rock menciona en su publicación SCARF a brain based model for collaborating with and influencing others (2008) que actualmente vivimos en un mundo interconectado y de constantes cambios, en el cual se requieren equipos ágiles capaces de adaptarse a los cambios, pero se debe identificar cuáles son los impulsores que harán que las personas mejoren la forma en que trabajan. Ante toda esta diversidad, el autor menciona que hay dos temas que están surgiendo de la neurociencia social, el primero es cómo la motivación afecta el comportamiento social a través de un principio de minimizar la amenaza y maximizar la recompensa, el segundo tema es que se dice que las necesidades sociales son procesadas por el cerebro de

igual manera que las necesidades primarias como el comer, dormir, agua, etc., es decir, las necesidades sociales son procesadas de la misma forma que las necesidades físicas en el cerebro.

El modelo SCARF resume estos dos temas, identificando los factores en común que activan la respuesta a la amenaza y a la recompensa en situaciones sociales. Rock asegura que el modelo puede ser aplicado en situaciones de colaboración, grupos, cualquier lugar de trabajo, ambiente educativo, familiar y en general en cualquier situación social. El modelo SCARF (figura 1), involucra 5 dominios de la experiencia social de los humanos, en el cual Rock define a cada dominio de la siguiente manera: *Estatus*, es la importancia que se les da a los demás; *Certeza*, es la capacidad de predecir el futuro; *Autonomía*, es tener el sentido del control sobre los eventos; *Relación*, es la sensación de seguridad con otros; *Equidad*, es la percepción de intercambios justos entre las personas.

Investigaciones desarrolladas por Matthew y Eisenberger mencionan que los seres humanos a través de la evolución, han creado un vínculo en el cerebro entre la conexión social y el malestar físico, estos estudios han mostrado que el cerebro humano es un órgano social y se dice que este vínculo se debe a que para un mamífero, estar socialmente conectado con quienes lo cuidan es necesario para su supervivencia (Barenstein, 2016), esto se relaciona con el modelo de amenaza y recompensa, que es un mecanismo neurológico, se dice que cuando una persona entra a algo desconocido se activa el sistema límbico, después se pasa a una etapa de liberación de hormonas para determinar si es una situación de peligro o recompensa; si se detecta que es una situación de peligro, la respuesta será de huida, amenaza y evasión.

El modelo SCARF sugiere que los líderes muestren cuidado porque la gente se sienta bien, comunicación con claridad, proporcionar libertad de acción y un trato justo para todos, esto ayudará a que las personas sean más eficientes. Por lo cual, los líderes, deben crear situaciones de recompensa que generen respuestas activas positivas de las personas, de esta manera se logrará mejorar la efectividad.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla considerando las siguientes características:

Enfoque de la investigación: el enfoque es cuantitativo, ya que se busca observar de que forma el neuroliderazgo puede incrementar la eficiencia laboral en una empresa. Tipo de diseño: El tipo de diseño de la investigación es no experimental, ya que se busca

por medio de cuestionario determinar los comportamientos y emociones que se han generado en los individuos debido a diferentes situaciones que se han enfrentado en el lugar de trabajo. Además, el diseño es transversal, ya que se hizo la recolección de datos en un solo momento a través de un cuestionario. Nivel de estudio: El nivel de estudio es de tipo exploratorio debido a se busca indagar como la aplicación del neuroliderazgo incrementa la eficiencia de desempeño laboral.

Para términos de la investigación, el universo está conformado por 60 administrativos, se realizará un muestreo intencional, ya que se decidió estudiar a un conjunto de 25 colaboradores del sector comercial y de servicios. Se busca con esto, poder obtener datos directamente de los empleados para poder evaluar las cualidades en estudio. Los colaboradores seleccionados para la aplicación piloto del instrumento de medición son tanto personal operativo como personal administrativo, ya que se buscó obtener un diagnóstico de la empresa, para poder hacer una propuesta integral.

El cuestionario aplicado constó de 25 preguntas, con una escala tipo Likert con 5 opciones, el rango va de Siempre a Nunca. La escala de evaluación es de 5 Siempre a 1 en Nunca. Se utilizó la media para medir el grado de alcance.

RESULTADOS

Análisis de la información obtenida.

Gráfico 1. Objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Las personas respondieron que rara vez se les da la oportunidad de aprender, por lo que esta situación pone en amenaza el estatus de los empleados, por lo cual se deben buscar formas de cambiar esta condición en los empleados.

De acuerdo con el modelo SCARF de David Rock, menciona que, si se les da la oportunidad de aprender a los empleados y ellos tienen esa sensación de aprendizaje constante, se sentirán ante una situación de recompensa, lo que es benéfico para la empresa, debido a que los empleados estarán motivados y más comprometidos con la empresa. Sin duda alguno también esta situación es benéfica para la organización, ya que sus empleados estarán capacitados y con las competencias adecuadas para tener un mejor desempeño.

Gráfico 2. Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

Las personas respondieron que rara vez se les da la oportunidad de aprender, por lo que esta situación pone en amenaza el estatus de los empleados, por lo cual se deben buscar formas de cambiar esta condición en los empleados.

De acuerdo con el modelo SCARF, si se les da la oportunidad de aprender a los empleados y ellos tienen esa sensación de aprendizaje constante, se sentirán ante una situación de recompensa, lo que es benéfico para la empresa, debido a que los empleados estarán motivados.

Gráfico 3. Satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede percatar que la mayoría de los empleados sienten frecuentemente satisfacción de logro al cumplir proyectos y tareas, lo que esto representa es que el logro de objetivos genera motivación en los empleados, por lo cual se deben definir proyectos y tareas alcanzables para que sean

cumplidas y puedan generar satisfacción y por ende generarles motivación. Finalmente, lo que se busca es contar con empleados motivados constantemente para lograr un mejor desempeño laboral y por ende incrementar la productividad.

Gráfico 4. Asignación de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados consideran que rara vez se les asignan proyectos críticos o especiales, por lo cual, si se busca incrementar situaciones de recompensa, se tienen que asignar proyectos críticos a los empleados para generarles incrementar el factor de estatus a través de hacerlos sentir importantes y que se les tiene confianza para la asignación de tareas.

Gráfico 5. Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados coinciden con que los jefes muestran respeto por los empleados, lo que es bueno para el dominio de estatus, lo que genera situaciones de recompensa. Esta situación es muy benéfica para la motivación de la organización, ya que, el respeto es un valor que todos los líderes deben mostrar por las personas.

Gráfico 6. Comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Lo que se observa en las respuestas es una gran dispersión cuando se les preguntó sobre la claridad con la que son comunicados los objetivos y tareas, lo que significa que hay gran potencial para comunicar esta información, se debe trabajar con los empleados sobre cómo se están comunicando, debido a que los empleados no conozcan claramente sus objetivos genera que el dominio de certeza se encuentre en una situación de amanezca y con poca claridad.

Gráfico 7. Interacción



Fuente: Elaboración propia.

Los empleados coincidieron que rara vez se les da la oportunidad de cuestionar las indicaciones dentro de la organización, lo que genera que el dominio de la certidumbre se encuentre ante una situación de amenaza, por lo que se debe de reestructurar este comportamiento dentro de la empresa, sin embargo, se debe de tener cuidado ya que se debe dejar claro el rol de cada persona dentro de la organización.

Ante un mundo de cambios generacionales, cada vez más las generaciones nuevas buscan y valoran ser escuchadas, de esta forma se sienten personas y no solo empleados, por lo tanto, la empresa, debe atender esta necesidad, de lo contrario los niveles de rotación de personal se pueden incrementar.

Gráfico 8. Visión Holística



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados coincidieron que tiene la certeza que la situación de la empresa es estable, lo que es bueno para el dominio de certeza, debido a que genera una situación de recompensa, ya que los empleados se sienten seguros de conservar su empleado debido a que la empresa es estable, esto puede generar compromiso.

Esta perspectiva de los empleados beneficia a la empresa, por lo que debe atender seguir siendo estable, así como mostrar esta estabilidad a sus empleados, para que ellos se sientan seguros del lugar donde trabajan y su permanencia solo dependa de su desempeño laboral.

Gráfico 9. Comunicación con superiores



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados respondieron que siempre se acercan a su jefe cuando tienen una duda, lo que es bueno, ya que representa una situación de recompensa, debido a la confianza y comunicación directa que existe entre empleado y jefe.

Gráfico 10. Jornada laboral



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se observa una gran dispersión, por lo cual no se pueden hacer conclusiones claras ante este tema de la flexibilidad del horario de trabajo, la situación tiene que ser revisada en particular.

Las nuevas generaciones como la Z y los millenials valoran más que cualquier otra generación los horarios laborales o tener la oportunidad incluso de Home office, por lo tanto, la empresa debe atender esta necesidad, de lo contrario no será competitiva.

Gráfico 11. Liderazgo del jefe



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas de la pregunta permiten observar que existe Micromanagement, debido a que el jefe muy frecuentemente está revisando las tareas ejecutadas por los empleados, lo que afecta el dominio de autonomía y genera una situación de amenaza. Como se ha mencionado anteriormente, el jefe se involucra y les da seguimiento a todos los empleados, esta situación genera un sentimiento de desgaste en los empleados, sin embargo, se debe entender, asegurándose que los empleados son maduros y autónomos como para trabajar de forma independiente y cumpliendo objetivos.

Gráfico 12. Condición Laboral

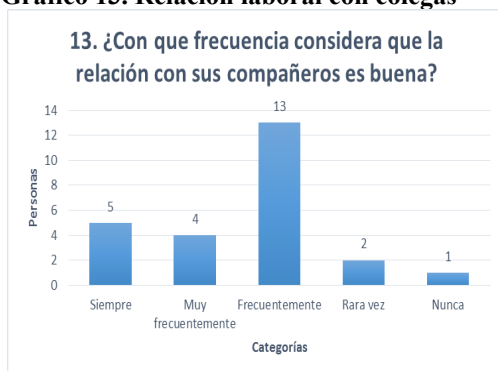


Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados coinciden que se frecuentemente siente que las condiciones laborales son seguras, lo que genera una situación de recompensa para el dominio de Relación, esto quiere decir que, si se mantiene la percepción del empleado de esa manera, se puede generar una relación de mayor compromiso entre la empresa y el colaborador al considerar que el lugar donde labora es seguro.

Estos resultados son satisfactorios para la empresa, ya que, si el empleado logra percibir que el lugar donde trabaja cuenta con las condiciones de seguridad e higiene adecuadas, puede valorar más su empleado, debido a que percibe la preocupación de la empresa por los empleados como seres humanos, por lo tanto, el compromiso del asociado puede incrementarse.

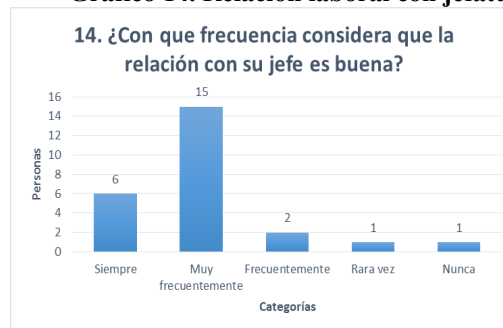
Gráfico 13. Relación laboral con colegas



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados coinciden en que la relación laboral con sus compañeros es buena, porque esta situación ayuda al dominio de la Relación y genera una situación de recompensa. Esta situación es satisfactoria, ya que el ambiente laboral entre compañeros es crucial para la permanencia de los empleados en la empresa, así que se debe cuidar esta situación e incluso mejorar a través de integraciones.

Gráfico 14. Relación laboral con jefaturas



Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de los empleados coinciden que la relación entre ellos y su jefe es buena, lo que ayuda esta percepción que ellos tienen al dominio de Relación y genera una situación de recompensa, este es un dominio que se debe de cuidar de mantener o mejorar.

La buena relación con el jefe es un factor importantísimo en las organizaciones, muchas veces se dice que los empleados no renuncian a la empresa, sino renuncian a los jefes y líderes de la organización, por lo cual esta percepción de los empleados debe ser cuidada.

El análisis de las repuestas proporcionadas por los empleados en la pregunta 15 permite observar que la gran mayoría de los empleados coincide en que suelen ser escuchado cuando tienen algún problema o alguna duda, lo que impulsa el dominio de la Relación y genera una situación de recompensa.

Que los empleados se sientan escuchados genera en ellos un sentimiento de que se le considera persona y no un empleado más.

Gráfico 15. Escucha Activa

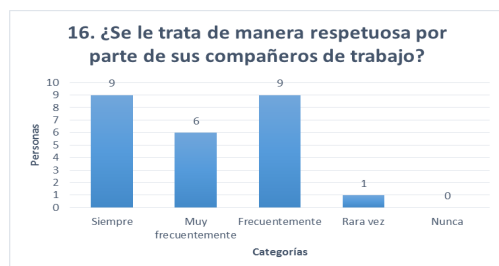


Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las repuestas proporcionadas por los empleados permite observar que la gran mayoría de los empleados coincide en que suelen ser escuchado cuando tienen algún problema o alguna duda, lo que impulsa el dominio de la Relación y genera una situación de recompensa.

Que los empleados se sientan escuchados genera en ellos un sentimiento de que se le considera persona y no un empleado más.

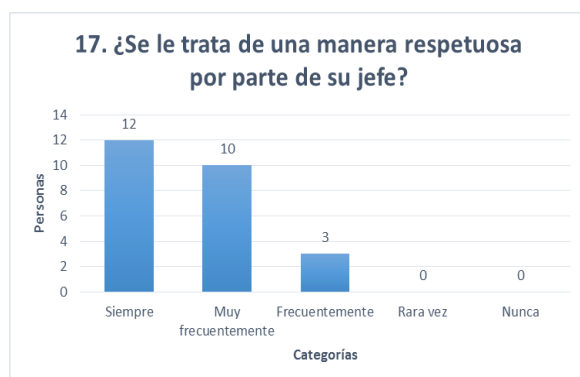
Gráfico 16. Respeto y Tolerancia en el equipo



Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores consideran y coinciden que el trato entre compañeros de trabajo es de respeto, lo que impulsa a percepción de recompensa para el dominio de Relación, esto ayuda a tener relaciones efectivas dentro de la empresa.

Gráfico 17. Respeto y Tolerancia con jefes



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la pregunta anterior, los empleados coinciden que el trato que reciben de su jefe es respetuoso, lo que de igual forma ayuda a generar situaciones de recompensa que ayudan a generar relaciones fuertes.

Gráfico 18. Escucha organizacional



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados coinciden en que se sienten escuchados en la empresa, lo que ayuda a forjar la relación con ellos y esto genera que el dominio de Relación se sienta en una situación de recompensa.

Gráfico 19. Comunicación activa



Fuente: Elaboración propia.

Nueve de veinticinco de los empleados encuestados coinciden que muy frecuentemente se les comunica todo lo relacionado con su puesto de trabajo, esto representa la mayoría, sin embargo, se puede notar una dispersión en las opiniones, por lo cual se debe reforzar el tema de comunicación a los empleados para generar realmente una situación de recompensa.

Nuevamente esta pregunta resalta el área de oportunidad en la Comunicación, al sentir el empleado que no se le comunica todo lo relacionado con su trabajo, se le genera un sentimiento de exclusión que es perjudicial para su desempeño laboral.

Gráfico 20. Equidad de género

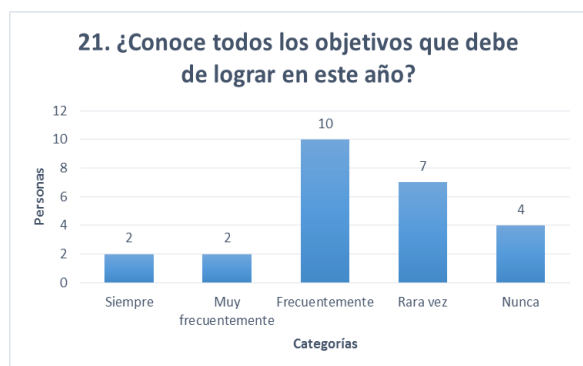


Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de los empleados consideran que existe equidad de género en la organización, lo que es bueno para generar un ambiente de igualdad e inclusión laboral, esto ayuda a generar un sentimiento de justicia laboral, por lo tanto, se tiene una situación de recompensa.

Al percibir los empleados esta situación, sienten que están expuestos a las mismas oportunidades laborales, por lo cual consideran que la empresa es justa y no tiene preferencias entre ellos, lo que generará mayor compromiso por parte de los empleados y por ende se obtendrá una disminución en la rotación laboral.

Gráfico 21. Conocimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se puede detectar que los empleados coinciden en que frecuentemente o rara vez conocen los objetivos que tiene que lograr en este año 2019, lo que representa que ellos no tengan certeza de que es lo que tienen que lograr, esta situación genera amenaza para ellos.

Y con las respuestas a esta pregunta se refuerza el hallazgo de que se debe atender de forma urgente la Comunicación dentro de la empresa, sobre todo los objetivos y tareas, se observó que los empleados se sienten motivados cuando cumplen un objetivo, sin embargo, si no tienen objetivos claros, no se obtendrá la motivación esperada.

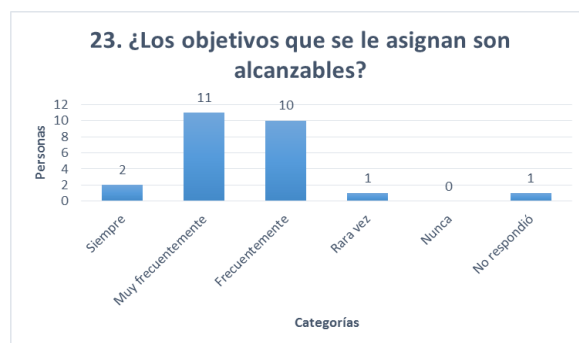
Gráfico 22. Comunicación clara de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que en la gráfica anterior se puede observar que hay gran dispersión en las opiniones, se puede detectar que hay mayor coincidencia de que frecuentemente y rara vez los empleados consideran que se les comunican los objetivos, esto refuerza los resultados de la pregunta anterior, esta situación genera amenaza en los empleados.

Gráfico 23. Asignación de los objetivos

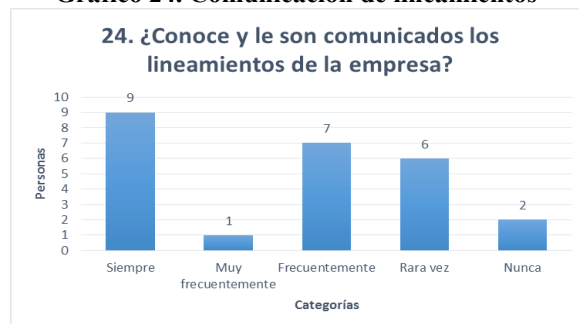


Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados considera que los objetivos que se le plantean son alcanzables, lo cual ayuda a impulsar su dominio de estatus al generarles una situación de recompensa y satisfacción de logro.

Sin embargo, esto también genera un cuestionamiento para la empresa, sobre qué nivel de objetivos y tareas asigna, posiblemente sus empleados ya tengan desarrollada las competencias para empezar a atender objetivos más retadores, cuidando que sean alcanzables para ellos.

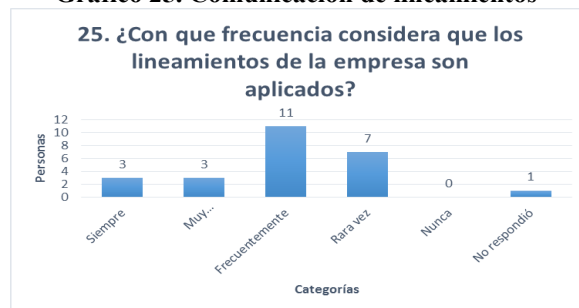
Gráfico 24. Comunicación de lineamientos



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se obtuvieron respuestas con mucha dispersión, lo que deja claro que los lineamientos no son claros para todos los empleados y estos deben ser reforzados para generar una mayor recompensa en el dominio de Justicia como se establece en el modelo SCARF.

Gráfico 25. Comunicación de lineamientos



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los empleados coinciden con que frecuentemente se aplican los lineamientos de la empresa, lo que genera una situación de recompensa en el dominio de Justicia, sin embargo, se tiene que reforzar este aspecto porque de lo contrario puede empezar a cambiar de perspectiva.

DISCUSIÓN

Una vez aplicado el instrumento de medición, se puede decir que, de los aspectos que considera el modelo SCARF como importantes para generar una situación de recompensa o de amenaza, hay algunos que están en buena perspectiva por los empleados y eso genera situaciones de recompensa, lo que ayudará a motivar a los empleados, así como a comprometerlos y por ende se espera que la productividad o desempeño laboral aumente.

En el estudio se pudo detectar que un aspecto que debe ser atendido de forma inmediata es el reconocimiento al personal por el buen desempeño y cumplimiento de objetivos, ya que actualmente no se sienten reconocidos; otro de los aspectos con potencial es la comunicación, en general también se pudo observar que ésta debe ser atendida, ya que los empleados manifiestan que los objetivos no son comunicados de forma clara, así como tampoco los lineamientos.

Así como existen áreas de oportunidad, también se puede percibir que existen aspectos positivos que se deben conservar o incluso mejorar para generar compromiso y motivación en los empleados; algunos de esos aspectos son que la gran mayoría de los empleados perciben que existe equidad de género e inclusión, también se observa que las relaciones son de respeto entre empleados y jefes así como entre compañeros de trabajo; otro aspecto es que los empleados sienten ser escuchados tanto por sus jefes como por la empresa, la seguridad laboral y la estabilidad de la empresa también son aspectos que los empleados perciben y valoran, esto puede generar mayor compromiso de los empleados y finalmente otro aspecto que puede ser explotado por la empresa es que los colaboradores expresan sentir la satisfacción de logro cuando cumplen sus objetivos y tareas, esto se puede explotar y potencializar para asignar proyectos y tareas alcanzables que motivan a los empleados y por ende se incrementa la eficiencia laboral.

Cabe resaltar que los colaboradores se sienten intimidados al momento de ser cuestionados ya que no les gusta quedar mal consigo mismo, por tanto, existe un sesgo en la información obtenida. Hay una diferencia entre el deber ser y lo que realmente es. En

términos de los resultados de las 25 personas encuestadas, en las gráficas se comenta que existen factores que se deben destacar como inseguridad, temor, miedo a perder el trabajo, egoísmo, conformismo entre otros, por lo que la gente está muy distante entre las prácticas ejecutadas y las prácticas correctas, sin embargo la realidad es que no se trabaja en equipo, hay inseguridad en los colaboradores, existen diferencias entre las líneas de negocio y el ambiente ya es hostil para algunos, para lo que es urgente exista una buena relación entre las partes involucradas para que las cosas mejoren.

Es importante resaltar funciones de un líder, siendo común en los directores el que su gestión de algún modo inspira o influyen en otros. Con los resultados arrojados es importante que se enfoquen y trabajen, tanto directores como gerentes y jefes de áreas en la confianza hacia sus colaboradores, inspirar seguridad, entusiasmo y confianza en sus equipos de trabajo y en general tener sensibilidad con el grupo, así como la empatía y adaptabilidad. Los líderes deben ser conscientes de su rol y de las consecuencias que sus acciones pueden promover sobre sus seguidores, ya que de manera intencional pueden fomentar buenos valores para sus equipos y la organización.

Por lo que se recomienda que los dirigentes trabajen y mejoren sus niveles de liderazgo mediante la implementación del neuromanagement, con ayuda de la gestión del cambio, ya que es una manera de inspirar una visión para lograr mejores resultados y mejores niveles de desarrollo. Conocer los secretos del cerebro ayudará a los líderes a tomar mejores decisiones y a organizar a las personas para que puedan realizar sus tareas eficazmente. Por lo que saber cómo funcionan los cerebros en el trabajo permitirá a los líderes obtener el mayor impacto en el desempeño; y con esto hacer a los de los colaboradores del sector comercial y de servicios más productivos.

Figura 1. *Modelo SCARF*



Fuente: De la Mata, Guadalupe, *Modelo SCARF: 5 elementos para mejorar tus resultados basados en el neuroliderazgo*. 2016

Propuesta Intervención

Esta propuesta tiene como finalidad suprimir los problemas de los colaboradores del sector comercial y de servicios, como el mal manejo de personas, la falta de liderazgo, así como la resolución de conflictos, el poco trabajo en equipo, generar compromiso en los colaboradores. Para entonces poder hacer que los colaboradores sientan satisfacción y generar mayor motivación laboral que les permita incrementar su productividad; además no solo cambie sino mejore el ambiente de trabajo junto con la forma de liderar al equipo. Por lo que debe existir acompañamiento y seguimiento de las tareas designadas, junto con una evaluación, con el fin de que se genere un cambio positivo dentro del área.

Es importante sugerir el influir de manera positiva y motivar para mejorar el enfoque de todos con el involucramiento. Serán indispensables la disciplina, compromiso y seguimiento. En esta fase, se estudia a la organización para determinar el punto de partida del cambio que va a producirse y las razones que lo originan, preparando a los miembros para que entiendan y acepten la necesidad del mismo.

Se determina qué se debe cambiar en la organización (la gran mayoría de los problemas que surgen tiene su raíz en una ausencia de inteligencia social)

Para atacar la problemática de la empresa a través del neuroliderazgo e incrementar la eficiencia laboral de los empleados se debe considerar varios rubros importantes a ser intervenidos para generar situaciones de recompensas.

- Reconocimiento laboral: para poder atacar este aspecto se propone implementar que se le reconozca al empleado con el mejor desempeño durante el trimestre o semestre en curso, hacer el reconocimiento presencial y utilizar los medios de comunicación para

publicar y reconocer al empleado. Además, se propone trabajar con los líderes para entrenarlos en las nuevas tendencias de liderazgo donde se les enseñe a dar retroalimentación constructiva y reconocimientos a sus empleados.

- Desarrollo de competencias: Se propone generar una curricular de competencias que debe de cubrir cada empleado dependiendo de su puesto de trabajo, y hacer un plan con el departamento de recursos humanos para el desarrollo de competencias de los empleados, donde se les permita aprender cosas nuevas y con esto generar recompensa a los empleados, además de que la empresa gane al tener empleados mejor capacitados y competentes.
- Comunicación: Lo que se propone para la comunicación clara de objetivos es sin duda la evaluación de desempeño que actualmente no se lleva a cabo, con al menos tres revisiones anuales, la primera para la apertura de los objetivos y la comunicación clara de ellos, la segunda revisión para el monitoreo de resultados a medio año y finalmente la tercera revisión para el cierre de proyectos y evaluación del desempeño.
- Se propone implementar las juntas 1 a 1, donde es un diálogo entre el jefe y el empleado para la revisión de los proyectos asignados, así como la alineación de objetivos.
- También se propone hacer juntas semestrales donde se les comunique a los empleados la situación actual de la empresa y las noticias más relevantes.
- Se propone también atender la parte del desconocimiento de los lineamientos a través de reentrenamientos programados cada año

para recordar a los empleados y comunicar los lineamientos de la empresa.

- Flexibilidad: Evaluar por puesto de trabajo si es posible tener horario flexible y si las actividades a realizar de cada empleado, para generarles una mayor satisfacción de autonomía.
- Micromanagement: Se propone para este punto en particular, entrenar a los jefes en neuroliderazgo y ofrecerle los comportamientos que se deben de hacer para generar en los empleados un sentimiento de autonomía.

CONCLUSIONES

Finalmente, esta investigación representa valor agregado para otras iniciativas del futuro donde se desee profundizar en los aspectos básicos y relevantes del presente documento, extendiendo así su impacto no solo en el entorno empresarial sino también académico. La clave del éxito de una organización radica en una correcta gestión emocional hacia el capital humano, lo que requiere el desarrollo de la inteligencia social en la empresa.

Esta propuesta se presenta como una herramienta gerencial para ser tomada con conciencia de las causas, responsabilidades e implicaciones que se logran dirigiendo empresas socialmente inteligentes.

REFERENCIAS

- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. Investigación y Ciencia: De La Universidad Autónoma de Aguascalientes, (47), 4-12.
- Bachrach, E. (2013). *ÁgilMente*. Editorial Conecta. Primera edición.
- Barenstein, Marcelo. David Rock: *Las respuestas del cerebro*. E-News. Octubre 2016.
<http://emprendedoresnews.com/liderazgo/david-rock-las-respuestas-del-cerebro.html>
- Braidot, N. (2016). *Neuromanagement y neuroliderazgo como se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones*. Ciencias administrativas UNLP.
- Damiano, S. (2014). *Modelo de neuroliderazgo i4*. Known Square, S.L. Sociedad legalmente constituida en España, tomo 24 Folio 82: 8 hoja
Sitio web: <http://www.knowsquare.es/o2/item/modelo-de-neuroliderazgo> Go-i4-resumen-del-taller-de-silvia-damiano
- De la Mata, Guadalupe. *Modelo SCARF: 5 elementos para mejorar tus resultados basados en el neuroliderazgo*. Innovation for Social Change. Octubre 2016.
<https://innovationforsocialchange.org/modelo-scarf-5-elementos-mejorar-tus-resultados-basados-neuroliderazgo/>
- Drucker Peter (2002). *El Management*. Escritos Fundamentales. Tomo 2. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Informe de competitividad global (IGC) (2018). World Economic Forum (WEF) publica hoy en Ginebra-Suiza, el Informe de Competitividad Global correspondiente al año 2018, disponible en:
<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>
- Lewin, K. (1951). *Teoría del campo en las ciencias sociales*. New York: Harper & Row
- Meza, I. (2015). *¿Qué puede hacer el neuromanagement por tu empresa?* Enero 27, 2015, de Forbes Sitio web:
<https://www.forbes.com.mx/que-puede-hacer-el-neuromanagement-por-tu-empresa/>
- Rock, D. (2008). *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*. Neuroleadership Journal. Australia. P 1-10.