



UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN.

LICENCIATURA EN RR.HH.

“Neuromanagement como factor motivacional hacia el logro de metas empresariales en la empresa Crew live S.A. (McDonald’s Salta) de Salta Capital en el año 2021.”

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.

Autor: Rivero Antonella.

Tutor: María Dolores Uriburu.

Celina Caro

Año: 2021

AUTORIDADES

GRAN CANCELLER

Monseñor Mario Antonio Cargnello

Arzobispo de Salta

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADEMICA

Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Darío Eugenio Arias

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

Dr. Juan Lucas Da Pena Fernández

SECRETARIA ACADEMICA

Lic. Mabel Las Heras

JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Lic. María Soledad Perevicins

JEFA DE CATEDRA

Lic. Dolores Uriburu

PROFESORA DE CATEDRA

Dra. María Celina Caro

Agradecimientos.

Al concluir una etapa maravillosa de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible este objetivo, aquellos que junto a mí caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza. Esta mención en especial para mis padres, mi hermano, mis amigos y profesores. Muchas gracias a ustedes por demostrarme que «El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere.»

¡Gracias infinitas a todos!

Índice

Índice.....	3
Tema:	4
Fundamentación:.....	4
Objetivo general:	5
Objetivos específicos:	5
Sistematización del problema:.....	5
Formulación del problema:	5
Antecedentes:	6
Hipótesis.....	9
Clasificación de las variables:	9
Operacionalización conceptual de variables:	9
Operacionalización conceptual de las variables. Cuadro.	10
Clasificación de la hipótesis	11
Tipo de investigación.....	11
Marco conceptual	12
Universo	43
Muestra	43
Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos	43
Tipo de diseño.....	44
Marco de referencia institucional:.....	44
Recolección y análisis de datos (GUIA)	46
Encuesta	47
Tabulación de datos	52
Conclusión:.....	66
Referencias Bibliográficas:	69
Webgrafía.....	70
Anexo:	71
Entrevista	71
Imágenes.....	77

Tema:

Neuromanagement como factor motivacional hacia el logro de metas empresariales en la empresa Crew live S.A. (McDonald's Salta) en el año 2021.

Fundamentación:

Este trabajo se centrará en la importancia de incorporar conceptos nuevos en la gestión de recursos humanos como lo es el neuromanagement con el fin de potenciar las habilidades y los niveles de motivación de los empleados dentro de una organización y así lograr los objetivos de la empresa.

Cuando se habla de Neuromanagement se tiene en cuenta el neuro aprendizaje como un recurso de funcionalidad múltiple. No sólo porque pone en primer plano la aplicación de dimensiones no exploradas por las técnicas tradicionales para mejorar el desempeño de los miembros de una organización, sino también porque contribuye a la potencialización de sus capacidades cerebrales. Así el neuro aprendizaje es, también, una actividad generadora del cambio. Al integrar los nuevos conocimientos con el ejercicio cotidiano del trabajo, se convierte en un recurso estratégico de enorme importancia, ya que sus resultados pueden evaluarse en términos de competitividad.

En empresas y organizaciones de la utilización de la neurociencia cognitiva se puede obtener a nivel personal, un aumento de la autoestima y la motivación y a nivel grupal, el bienestar individual que provoca el aprendizaje, que se traduce en bienestar colectivo.

En el trabajo que se realizará se hará hincapié en las emociones positivas alcanzadas o logradas a través del neuromanagement, que facilitan los estados de motivación cerebral y además aportan una serie de beneficios que permiten: Un mejor posicionamiento de la información (más memoria), una mayor fijación de la atención y la concentración, una mayor creatividad, el fomento del esfuerzo, la generación de compromisos, la aparición de estrategias de automotivación y más facilidad en el aprendizaje.

Objetivo general:

Determinar si en la empresa Crew Live S.A. (McDonald's Salta) se implementa el neuromanagement como herramienta motivacional hacia los empleados para la obtención de metas organizacionales

Objetivos específicos:

1. Identificar los factores motivacionales que se aplican en la empresa.
2. Determinar si los factores claves del neuromanagement se emplean para potenciar el cerebro ejecutivo de los gerentes de Crew Live S.A.
3. En caso de que no se implemente esta herramienta. Desarrollar una propuesta donde se aplique el neuromanagement para la obtención de metas organizacionales.

Sistematización del problema:

¿La empresa conoce el neuromanagement?

¿El neuromanagement tiene beneficios observables como elemento motivador?

¿Qué tipos de técnicas utilizan los gerentes para motivar a los empleados?

¿Cómo implementan las técnicas motivacionales utilizadas?

¿Cómo miden la obtención de metas organizacionales y en que lapso de tiempo?

¿Los gerentes en su gestión observan relación entre las técnicas aplicadas y el neuromanagement?

Formulación del problema:

¿En qué medida se aplica el neuromanagement como elemento motivador de los empleados en la empresa Crew Live S.A. (McDonald's Salta) para la obtención de metas organizacionales?

Antecedentes:

1)

Institución: Universidad Rey Juan Carlos. Móstoles

Madrid, España

Carrera: Administración de empresas

Autor: Helena López-Casares Pertusa

Año: 2017

Tema: Neuromanagement. La necesidad de nuevos paradigmas en el mundo empresarial del siglo XXI

Resumen: El neuromanagement, una disciplina que toma del campo del estudio de la mente y del cerebro humanos nuevas ideas, perspectivas y herramientas para gestionar las organizaciones aparece como la disciplina adecuada para preparar a los líderes y a los equipos de trabajo a la adaptación al cambio.

Este planteamiento implica una reformulación del liderazgo y de la gestión de equipos, basados hasta el momento en las competencias del paradigma anterior relacionadas con el control, la planificación, la organización y la coordinación, que buscan en la dimensión exterior las respuestas.

A la luz de la revisión bibliográfica se analizó la situación del directivo en el siglo XXI y la necesidad que surge de un nuevo paradigma empresarial que le dé respuesta a los cambios y a la complejidad. Se analizó el funcionamiento del cerebro y los aportes que los nuevos descubrimientos suponen para la gestión de empresas. Se establecieron los retos a los que se tiene que enfrentar un directivo y las nuevas competencias que necesita desarrollar, explicando las herramientas que propone el neuromanagement para liderar las organizaciones en el paradigma cuántico y crear entornos de adaptativos y se analizará cómo gestionar el cambio en el entorno actual de la empresa.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157231>

2)

Institución: Universidad Cesar Vallejo. Piura, Perú

Carrera: Licenciado en Administración

Autor: Bombilla Palacios, Jordan Ademir y Sosa Marchán, Pierina Yulissa

Año: 2019

Tema: El neuromanagement y su influencia en las habilidades directivas de los miembros del colegio de licenciados en administración de Piura, año 2018”

Resumen: Hoy en día, a nivel mundial las empresas exitosas que buscan permanecer en el mercado y desean mejorar las utilidades, se gestionan utilizando el Neuromanagement entre su personal ejecutivo para aumentar las inversiones de sus socios y satisfacer a sus clientes, que son la razón de su existencia. Es por ello, que es relevante que el Licenciado en Administración se actualice y utilice el Neuromanagement puesto que este influye en sus habilidades directivas.

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia del Neuromanagement en las habilidades directivas de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Piura. A través de la recolección de datos por medio de encuestas se concluyó que el Neuromanagement se relaciona de forma significativa con las habilidades directivas de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Piura, pues les ayuda a tener un mejor desarrollo en sus labores diarias, así como potenciar ciertas capacidades para el mejor desenvolvimiento de sus funciones; sin embargo, el nivel de influencia en habilidades directivas es bajo por lo que ellas dependen de otros factores no solo por parte de la empresa sino también del individuo mismo como lo son las habilidades blandas o duras. Es importante señalar que el Neuromanagement tiene un alto impacto en el crecimiento individual y organizacional con grandes resultados, motivo por el cual fue considerado como materia de estudio en los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Piura.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40552/Bombilla_PJA-Sosa_MPY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3)

Institución: Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala

Carrera: Licenciatura en psicología industrial/organizacional

Autor: Mónica Ivette Sum Mazariegos

Año: 2015

Tema: Motivación y desempeño laboral

Resumen: La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores. El desempeño de los trabajadores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. A demás ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto en una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53829399/Sum-Monica.pdf?1499792876=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMOTIVACION Y DESEMPENO LABORA L_Estudio.pdf&Expires=1619072167&Signature=XmqwYvgZskkAybls0oM9B0wLk3-KI0HR1Hjpp1CQKWODrw6AY1301hbXaFYUrq9KjgiJj1duRnerEUibOTKSp6iMF7pisTgROOQ4kfzaxtKgmpUHafJ2bO~998NvYclZIE1sEDz1X3lcDaUO2Tjiw0HtjaQphVzoRYaPYg~~F5QPBMgafVo0h17VC1nZXdsoD8353UuBCKDzA3a7L8GE1gdxM-ypQLL8fQxQ1hUQxnkyZlhuwnG8MOecc~n7qqn5Q20JrxfSggTbFhGCY1KbzAEwEL42pbTOKznpJLp3dR9IZsO1AnnbfQhp1F71xYjHBXYuHquR1ZQUvUwVsDA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hipótesis

Los gerentes que utilizan herramientas de neuromanagement como elemento motivador de sus empleados, optimizan el logro de las metas en la empresa Crew Live S.A. (McDonald's Salta)

Clasificación de las variables:

- **Variable independiente:** Neuromanagement
- **Variable dependiente:** Metas de la empresa

Operacionalización conceptual de variables:

- **Neuromanagement:** Refiere a la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de las organizaciones focalizada en los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones, desarrollo de inteligencia individual y organizacional, y a la planificación y gestión de personas
- **Metas de la empresa:** Son acciones que proporcionan un objetivo que sirven para medir el éxito de una empresa. De acuerdo con esto, la manera de enfocar el establecimiento de metas será determinante para lograr las metas propuestas por cada empresa. Toda empresa en sus inicios, debe definir sus metas que quiere lograr a corto mediano y largo plazo. Y que indiscutiblemente marcaran su senda a seguir. Las metas de la empresa deben impregnar su marca de calidad y convertirse en estandarte y política de la misma para gestionar correctamente un negocio.

Operacionalización conceptual de las variables. Cuadro.

Variable	Dimensión	Indicadores
Neuromanagement	Funciones ejecutivas	Atención sostenida
		Lenguaje
		Memoria
		Creatividad
	Emociones	Autoconocimiento
		Autocontrol
	Neuroliderazgo	Motivar, influenciar, liderar comportamiento de un equipo implica saber a qué hemisferio del cerebro se dirigirá para que la activación de los liderados sea positiva e ingresen en un camino de automotivación
	Neuroplanning	Desarrollo de funciones con sede en el córtex prefrontal
		Pensamiento interdependiente, consciente y metaconsciente
	Metas organizacionales	Niveles organizacionales
Metas operativas		
Metas específicas		
Misión		Razón de ser
Razonamiento de la organización		Organización
		Modus operandi
		Clasificación de metas

Clasificación de la hipótesis

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Tipo de investigación

Este trabajo de investigación corresponde al paradigma interpretativo ya que tiene como finalidad recolectar información por medio de la interacción con personas en el ámbito laboral.

- Según su finalidad es básica.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva porque se realizará en el periodo de abril a septiembre del año 2021
- Según su amplitud, es microsociológica.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de a los siguientes instrumentos: observación con guía cuantificable, encuestas y entrevistas.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico

Marco conceptual Management

El management es una tarea que se ocupa de planificar, dirigir, organizar y controlar los recursos humanos, logísticos, financieros de una organización determinada. Esto es aplicable al ámbito privado y estatal. En lo que respecta a la actividad de la seguridad ciudadana, está relacionada íntimamente con la estrategia y la táctica, pero con una posibilidad de cambio y retroalimentación permanente, toda vez que en este campo de la administración todos los días se producen nuevas necesidades. El líder del management es quien tiene que conocer estas herramientas modernas de la administración para poder manejar el todo, con conciencia de lo que sucede en cada una de las partes y así poder articular los cambios y palancas necesarias para lograr eficacia y eficiencia.

El concepto clásico de management tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas de diversos tipos, no sólo las económicas, y con las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso para satisfacer estas necesidades.

La misión fundamental del Management es conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes, estructura adecuada, adiestramiento y desarrollo necesarios para la eficacia y respuesta al cambio.

Neurociencias:

En lo que se refiere a la teoría de las neurociencias, cuestión central para comprender el tema principal de este trabajo de investigación, son un conjunto de ciencias y teorías que estudian el cerebro a través del método científico. Las neurociencias en sus teorías plantean un sistema de línea de cambio, que se nutre de los nuevos conocimientos sobre el cerebro y el comportamiento humano, aportados por la ciencia en los últimos 30 años, razón por la que, Manes (2014), manifiesta que es en el cruce de las diferentes disciplinas donde se logran los mayores conocimientos y las más eficaces prácticas. Desde estas teorías, el cerebro regula desde procesos involuntarios, como el ritmo cardiaco, hasta cómo nos sentimos, podemos señalar que aprendemos, interactuamos con los demás y nos enamoramos gracias a él, este, es el gran conductor de

nuestras vidas. Gracias a las neurociencias, ahora sabemos más sobre su organización y funcionamiento.

Destacamos que lo novedoso de las neurociencias es el reconocimiento de que las partes cognitivas, emocionales y sociales de nuestro cerebro están profundamente interconectadas y son interdependientes, que nuestros sentimientos influyen dramáticamente en nuestros pensamientos y nuestros comportamientos son inseparables de nuestras emociones. Aunque la importancia de esto se reconoce cada vez más, pocas personas están conscientes de lo vital que resulta la inteligencia emocional para el éxito en cualquier área de la vida y que es posible mejorar la inteligencia emocional de una persona.

Este cambio que acompañan las neurociencias, es una educación dirigida a aumentar la auto comprensión sobre la naturaleza de la mente humana, que permite, además, utilizar los conocimientos, en el mejoramiento de las capacidades cognitivas-ejecutivas (funciones ejecutivas superiores), con el fin de aumentar su eficacia en las interacciones emocionales complejas. Estas interacciones emocionales complejas son actos conductuales que implican la relación con otras personas. Requieren aplicar diplomacia, tolerancia, respeto y comprensión, estas faltas se ven plasmadas en la falla de la comunicación.

Las neurociencias actúan y ponen su foco en las funciones ejecutivas, estas están plenamente involucradas en los procesos de aprendizajes, son: atención sostenida y selectiva, lenguaje, memoria, creatividad y razonamiento

Sobre estas se apoyan las funciones ejecutivas. Las neurociencias las toman como las capacidades más evolucionadas de la mente humana, que implican: planificar a largo plazo, llevar a cabo el plan y perseverar en él, prever problemas a largo plazo, prevenir y resolver conflictos, retardar la gratificación y ser empático.

Los objetivos que esta línea de cambio quiere proponer son un sistema educativo basado en la capacitación y el entrenamiento, que tiene como finalidad completar el desarrollo de la inteligencia, promover el crecimiento personal y expandir la conciencia humana. En base a conocimientos brindados por las neurociencias, se propone que todas las personas logren: comprenderse y conocerse a sí mismos, comprenderse y conocer a los otros, resolver y prevenir situaciones

conflictivas, modelar o cambiar facetas de la personalidad que así lo requieran, definir y alcanzar sus propios objetivos, actuar con altos valores humanos, prevenir el daño emocional y cognitivo de las generaciones futuras.

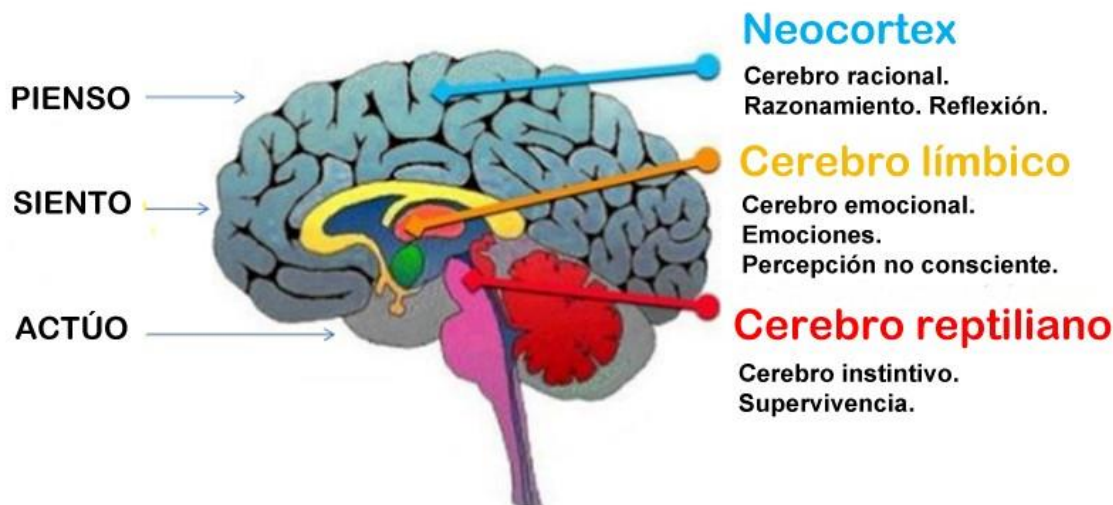
Las neurociencias aplicadas constituyen la llave maestra para la innovación en materia de liderazgo, conducción y gestión de organizaciones y empresas

El cerebro

Nuestro cerebro es el resultado de millones de años de ensayos y pruebas evolutivas. Es el mismo que tuvo el primer homo sapiens-sapiens en la sabana africana hace aproximadamente 150.000 años atrás. Por lo cual podemos decir que fue terminado de modelar siguiendo las necesidades de aquellos tiempos y preparado para responder y sobrevivir en ese medio. Claro que las “exigencias” a las que estaba sometido en esa etapa eran muy distintas a las que debe enfrentarse ahora.

Evolución del Cerebro y sus funciones

Evolucion del cerebro humano. El cerebro triuno.



Funciones del sistema instintivo. Cerebro reptiliano

- Regula las actividades reflejas críticas para la supervivencia (latidos cardiacos, nivel de glucosa, respiración, presión arterial, temperatura, etc.)

- Su función principal, al igual que en todas las especies, es asegurar la *supervivencia* y permitir la transmisión del material genético a las próximas generaciones.
- Por ello se ocupa de:
 - Demarcado y cuidado del territorio, necesario para su supervivencia. Marcado olfativo y algunas especies suman el sonido.
 - Jerarquía: así como entre los animales existen jerarquías -el lobo alfa de la manada- nosotros también tendemos a establecer relaciones de respeto con los que consideramos poderosos. Una muestra de ello es la fuerza que ejercen las marcas en nuestras preferencias. El poder llegar a creernos que somos más que otro ser humano, o que tenemos más derechos.
 - Resistencia al cambio: al poseer una programación genética que consiste en una batería invariable de respuestas fijas, no puede procesar estímulos nuevos. Ante un hecho evaluado como *CONOCIDO*, *sabrá qué hacer*, pero ante otro *DESCONOCIDO* se hallará sin posibilidad de elaborar una respuesta adecuada. Por lo que es factible que huya y se oculte: Lo *DESCONOCIDO* es *considerado* por el cerebro de reptil como PELIGRO inminente para la supervivencia.

Funciones del sistema emocional. Cerebro límbico.

Con el paso de la evolución en el cerebro, surge la capacidad de aprender y modelar las respuestas automáticas, y, por ende, la de MEMORIZAR nuevas respuestas para poder utilizarlas en situaciones futuras semejantes. Este aprendizaje implica guardar todas las experiencias nuevas, asociadas con su calificación pro-supervivencia o contra-supervivencia, en un sistema de archivo dividido en dos partes bien delimitadas. La primera está destinada a grabar todas las experiencias dolorosas. Y su contrapartida es la que almacena todas las experiencias placenteras.

Cada vez que experimentemos dolor o placer, no importa en qué grado, nuestro sistema emocional buscará la causa que lo ha producido y lo registrará en la memoria para facilitar nuestras decisiones del futuro, creando Neurofusiones.

Funciones del sistema cognitivo – ejecutivo. Neocortex.

Se encuentra en el Neocórtex. Pese a ser lo más nuevo en términos evolutivos, los otros sistemas ejercen todavía una poderosa influencia en la vida mental de todo ser humano, ya que son los primeros en evaluar y actuar si es necesario ante estímulos del mundo exterior. Por ello toda toma de decisión, siempre se relaciona con las emociones.

La corteza prefrontal es el área que nos hace realmente humanos y nos diferencian de las otras especies. Por ello usaremos el término sistema de la CPF cuando nos refiramos a sus funciones. Este sistema se activa siempre después que los sistemas primitivos: es de acción lenta y consume mucha energía.

Estudio de la corteza prefrontal

La corteza prefrontal es el área más evolucionada de nuestro cerebro y el hogar de la autoconciencia. En él residen nuestras facultades superiores, que hacen posible la vida en sociedad, y, lo que es más importante aún, una vida orientada más allá del corto plazo y de la supervivencia inmediata: la que, en definitiva, permite acumular capital y cultura.

Representa la parte del cerebro que se sitúa por delante del surco central. Es la región cerebral con un desarrollo filogenético y ontogenético más reciente, y la parte del ser humano que de manera más significativa nos diferencia de otros seres vivos y que mejor refleja nuestra especificidad (Goldman, 1984).

La corteza prefrontal tiene importantes conexiones con el resto del cerebro. Estas vías de conexión van en dos sentidos, de ida y vuelta, permitiendo un diálogo mutuo y enriquecedor. Esto permite a la corteza prefrontal transformarse en algo así como la computadora dentro de la computadora al tener el inmenso poder de conducir todas las actividades cognitivas-ejecutivas tanto intelectuales como emocionales.

La corteza prefrontal está formada por distintas áreas que, integradas en un armónico conjunto, son los constructores de todas las cualidades consideradas esencialmente humanas.

Según palabras de uno de sus más importantes investigadores, el neuropsicólogo Elkhonon Goldberg, son: **El director de la orquesta.**

Es también un pilar básico en el concepto de "funciones ejecutivas", es decir, aquellas que nos permiten dirigir nuestra conducta hacia un fin e incluyen la capacidad para planificar, llevar a cabo y corregir nuestra conducta.



Las neurociencias y las funciones ejecutivas

El término de funciones ejecutivas se ha aplicado a una construcción global que involucra a una serie de procesos interrelacionados que participan en la síntesis de estímulos externos, formulación de metas y estrategias, preparación de la acción y verificación de los planes y acciones; dichos procesos dan como resultado una conducta propositiva y dirigida a metas (Gioia, Isquith, & Guy, 2001).

El concepto de función ejecutiva es aportado por Fuster, pero Muriel Lezak es quien populariza el término. Lo llama Funcionamiento ejecutivo, para distinguirlo de las funciones cognitivas.

Funciones Cognitivas:

- Atención
- Memoria
- Lenguaje
- Razonamiento Capacidades visoespaciales

Funciones Ejecutivas:

- Atención ejecutiva
- Planificar a largo plazo
- Llevar a cabo un plan y perseverar en él
- Prever problemas a largo plazo

- Prevenir y resolver conflictos
- Retardar la gratificación
- Vetar los impulsos emocionales
- Perseverancia
- Monitoreo y ajuste de conducta
- Empatía
- Flexibilidad
- Adaptación a los cambios
- Toma de decisión,
- Ética y valores.

Los procesos asociados a las funciones ejecutivas son diversos e incluyen principalmente la anticipación, selección de metas, planeación, iniciación de la actividad, autorregulación, flexibilidad mental, control de la atención, uso de la retroalimentación, inhibición y mantenimiento de información en línea, los cuales se desarrollan durante la niñez y la adolescencia

Cabe aclarar que, aunque el desarrollo total de la corteza prefrontal se alcanza al cumplir los 18 años de edad, esto no quiere decir que las funciones ejecutivas no puedan implementarse y desarrollarse en adultos inmersos en el mundo laboral.

Neuromanagement:

El enorme campo de aplicaciones de las neurociencias a las áreas fundamentales de gestión y conducción de organizaciones trae consigo la creación de nuevas disciplinas, como es el caso de la transición del Management al Neuromanagement.

Las variables críticas del management han sido analizadas con una perspectiva diferente lo que exigió una visión interdisciplinaria que permitió estudiar y explicar los procesos claves de toma de decisiones, de lo que se obtuvo la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones, focalizada en los procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional y la planificación y gestión de personas. También conocido como neuromanagement.

A demás hace alusión a una nueva era en la que la conducción y gestión en las organizaciones requiere de conocimientos de cómo gestionar el cerebro de nuestros equipos y fundamentalmente los propios para lograr el éxito. La buena gestión del cerebro de los equipos tiene que ver con una gestión del cambio de cerebro de dichos equipos.

Se trata de una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión de las organizaciones y personas y apunta a mejorar las metodologías de investigación y al diseño de técnicas destinadas a potenciar la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo de inteligencia personal y organizacional.

La aplicación 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.

- Los principales beneficios del neuromanagement son:
- El desarrollo de habilidades de liderazgo se potencia
- La capacidad para tomar decisiones eficaces aumenta
- El riesgo de no elegir a las personas adecuadas disminuye
- Los métodos para el desarrollo de creatividad se enriquecen
- La investigación y la creación de nuevos productos y servicios adquieren nuevas dimensiones

La concepción del Management ha ido evolucionando a lo largo de las décadas. Nacido con unas reglas de juego bien definidas: visión reduccionista, concepción de la empresa como una máquina, certidumbre y razonamiento analítico, hipotético, deductivo, relaciones lineales causa-efecto, determinismo, separación cuerpo y mente, y estructuras piramidales y jerárquicas. Ideas que se ajustan al denominado “paradigma newtoniano”, encuentra hoy un marco muy distinto.

Actualmente, la presencia e incidencia de los stakeholders en el devenir empresarial, sus variaciones, sus cambios de tendencias y demandas, y, en definitiva, su constante dinamismo, ha hecho cambiar notablemente esta concepción.

La incertidumbre que ello provoca es una de las claves del nuevo Management en el siglo XXI. Pero, ¿de qué forma se puede estar preparado para lo que pueda suceder? No hay una única respuesta y por en consecuencia, las potenciales formas de resolución suponen un continuo reto en el mundo gerencial.

Cada día aparecen intentos de nuevos modelos de gestión de empresas, con el fin de solucionar los problemas existentes o disminuir la incertidumbre, pero la mayoría tiene el marco de referencia antiguo, por lo que a pesar de saber “qué hacer” se falla siempre en el “cómo hacerlo”. En el nuevo marco económico, caracterizado fundamentalmente por el cambio y la innovación, las empresas para sobrevivir deben dejar que la realidad forme parte de la organización, es decir, la concepción de la empresa como un ente mecánico, previsible y controlado tiene que dejar de existir.

Descubrir dónde se encuentran las diferentes funciones del cerebro es un objetivo clave de las Neurociencias y de interés para el Neuromanagement. Sin embargo, la actividad del cerebro no puede estudiarse de forma fragmentada como se ha ido explicando anteriormente, ya que hay funciones que se encuentran en zonas específicas y dependen unas de otras.

En el caso del Neuromanagement, las habilidades cognitivas (las que se encargan de procesar la información del exterior junto a los conocimientos adquiridos previamente) son las de mayor interés y éstas no se encuentran en un área concreta del cerebro, sino en subsistemas y neurocircuitos (Braidot, 2014).

En Neuromanagement, la actividad en los lóbulos frontales es la que más se analiza para los puestos directivos, ya que acciones como la de planificar, establecer actuaciones o medidas que desarrollen los planes, seleccionar recursos y organizarlos, o tomar cualquier decisión de administración hace que el lóbulo frontal esté a pleno rendimiento.

Instrumentos y técnicas para el Neuromanagement

La posibilidad de desarrollar la base de esta nueva ciencia, es decir, el estudio del cerebro, ha crecido exponencialmente, y continúa haciéndolo con las nuevas tecnologías, que permiten observar reacciones en cualquier momento y circunstancia.

Podemos mencionar como técnicas o instrumentos de neuromanagement a:

➤ Programación Neurolingüística (PNL)

Es una herramienta que se utiliza para que las personas se comuniquen entre ellas o con el entorno, proporcionando más confianza al individuo. Se utiliza en la organización para crear un entorno o ambiente más dinámico a la hora de trabajar y más agradable en lo personal, de forma que se mejore la resolución de conflictos a corto plazo y se aumente la productividad empresarial.

➤ Concentración Consciente

Son las experiencias sinergizantes (el conocido insight) que facilitan el proceso del cambio. Los procesos de concentración consciente son fundamentales para inducir al cambio, porque ayudan en la lucha contra las fuentes internas y externas que tratan de impedirlo.

Durante un proceso de concentración consciente se crea una compleja serie de conexiones nuevas con potencial para aumentar nuestros recursos mentales y superar la resistencia del cerebro al cambio

➤ Instantes de Atención Consciente

El ser humano sólo experimenta un instante de atención consciente cuando realiza por sí mismo el proceso de establecer conexiones. Para que los instantes de atención consciente sean útiles, deben ser generados desde adentro, es decir, por el mismo individuo.

La cantidad de atención que se le presta a una experiencia mental durante un lapso de tiempo determinado. A mayor concentración, mayor densidad de atención.

El éxito depende de la capacidad de un directivo para inducir a otros a enfocar la atención con intensidad y frecuencia en ideas específicas.

➤ Coaching empresarial

trata de enseñar a los directivos a ayudar a desarrollar altas competencias, que estaban en estado potencial en los miembros de sus equipos, dentro del denominado liderazgo transformador

➤ Neuroplasticidad autodirigida

La neuroplasticidad es el fenómeno mediante el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente al cerebro en forma temporal o permanente. Cuando la persona es capaz de modificar intencionadamente sus circuitos neuronales para conseguir sus objetivos de rendimiento personal se habla de neuroplasticidad autodirigida.

Se entrena la mente con el fin de que la persona consiga mantener un nivel de atención consciente para que se modifique su entramado neuronal al adquirir conciencia de la importancia de liberarse por sí misma de sus propios mapas mentales, abriendo su mente a la riqueza que pueden proporcionar otros puntos de vista.

➤ Mindfulness

Basado en la meditación budista, y ha venido adquiriendo una importancia creciente en los últimos años. A través de esta técnica se trata de influir en la corteza prefrontal del cerebro, por lo que se ha convertido en una herramienta más para gestionar las habilidades humanas. Con la aplicación del Mindfulness las personas consiguen habilidades de auto-observación y autorregulación, lo que hace que el estrés crónico disminuya, logrando mayor capacidad para resolver los problemas, mayor creatividad en la resolución de conflicto y la adquisición de hábitos de trabajo saludables.

➤ Neuronas espejo

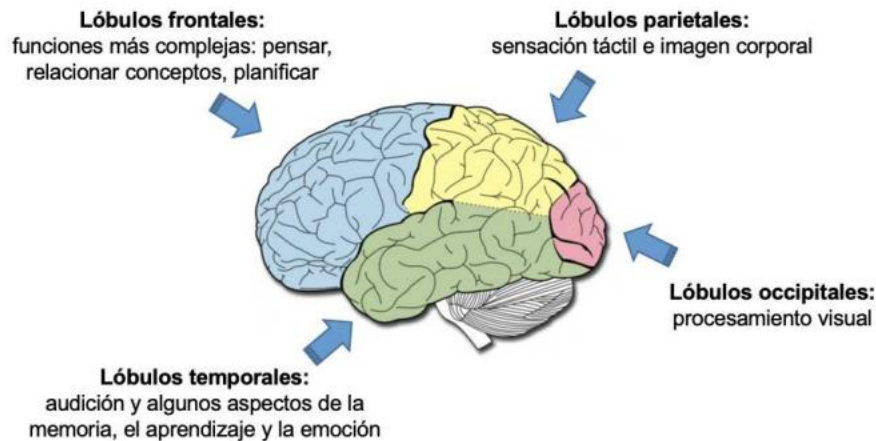
Se trata de un tipo de neuronas que se activan en nuestro cerebro al observar acciones, emociones y sentimientos en los demás para sentirlos como propios. Es decir, imitan lo que percibimos.

➤ Entre otras.

Es importante comprender que hemisferio del cerebro estimular o intentar activar para un correcto y efectivo resultado del neuromanagement.

En la siguiente imagen se observan los cuatro principales lóbulos del cerebro y sus principales funciones.

Lóbulos cerebrales y sus principales funciones



Por su parte, el hemisferio izquierdo es más calculador, dominante del lenguaje, de la lógica y las matemáticas, y capaz de hacer planes complejos, mientras que el hemisferio derecho se caracteriza por ser más emotivo, gestionar las habilidades espaciales, el procesamiento musical y de imágenes, y los pensamientos holísticos. Y actualmente, la gestión de las organizaciones se ha convertido también en una gestión de sensaciones, tanto internamente (por ejemplo, modificando los lugares de convivencia y trabajo, con espacios más diáfanos, minimalistas y relajantes) como en las relaciones con los stakeholders, especialmente en las relaciones con clientes y usuarios (aroma, textura, sabor, estética de los productos; sonrisa y amabilidad de quienes lo sirven, etc.).

Se puede decir que los sentidos son inputs para las organizaciones, y han de ser tenidos en cuenta, por tanto, en la toma de decisiones. Las técnicas, y los conocimientos vinculados de disciplinas como Neurología, Psicología, Psiquiatría, Biología, Radiología, etc., están haciendo posible este marco.

Un nuevo capital intelectual a través del neuromanagement

La década de los noventa puede considerarse como la de la dedicación especial por la investigación del Capital Intelectual. En un primer momento, la motivación procede de la perspectiva contable-financiera, al analizar el plus o valor adicional que el capital intelectual aportaba a la empresa, y cómo este valor podría ser registrado. El capital intelectual contribuye a generar beneficios para la empresa e incrementar su valor en el mercado global, gracias a la capacidad de dicho capital para generar ventajas competitivas sostenibles. Esto se debe a que el capital intelectual es el único activo de las organizaciones que no se deprecia.

Sin embargo, el capital abarca mucho más que lo financiero, pues tiene implicaciones organizativas, de generación de conocimientos, y, por ende, estratégicas.

Desde el punto de vista organizativo, el capital intelectual puede considerarse dentro de los recursos intangibles de la entidad, como fuente de competencias estratégicas. Así, Bontis define el capital intelectual como la obtención, análisis y tratamiento de información para adquirir nuevas competencias que permitan llevar a cabo una reingeniería de procesos.

De esto se puede extraer que los elementos intangibles que constituyen el capital intelectual permiten obtener ventajas competitivas gracias a la mejora obtenida tanto en la producción de bienes y servicios como en las relaciones con los grupos de interés de la organización

Dimensiones del capital intelectual

Dimensiones del capital intelectual



Desde el nuevo enfoque que plantea el neuromanagement las estrategias que llevan al éxito empresarial deben estar enfocadas en las personas, esto es, en el Capital Humano. El nuevo manager o directivo debe saber enfrentarse a esta nueva realidad. Debe aprender a gestionar los retos que plantea el neuromanagement para luego poder llevar a cabo aquellas estrategias que puedan hacer más eficiente y competitiva a la organización. Es decir, el Capital Humano, guiado por el neurolíder, condicionará el Capital Estructural, u Organizativo de la entidad, así como la forma de comunicarse de ésta con su entorno: Capital Relacional. A través del aprendizaje y la experiencia se pueden crear organizaciones completamente dinámicas y exitosas en un entorno donde lo imprevisible es lo principal. Cuando se habla del término aprendizaje se hace referencia a la información consolidada en la memoria, por tanto, aprender no sólo es obtener información externa sino aumentar la capacidad cerebral a través de la memoria.

Motivación:

Es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo *-ción* ('acción', 'efecto').

La motivación es el impulso que lidera el comportamiento del individuo, en el aspecto laboral produce no solo a la toma de acción del capital humano sino también a la dirección de la conducta es decir influye directamente al clima organizacional. Son las actitudes que conducen al individuo al tipo de comportamiento que tiene al desarrollar su trabajo, es un lazo que enlaza el hacer con la actitud al hacerlo, una persona motivada es un determinante que permite que la organización alcance sus metas

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado" (Castro, Huilcapi y Jácome, 2017).

Motivación según las neurociencias

Investigadores coinciden en que hay tres factores clave en el proceso motivacional, que conforman lo que se conoce como circuito neurobiológico de la motivación. Esos factores son:

-Activación: que está relacionada con la liberación de dopamina. La dopamina despierta el deseo de conseguir algo que hemos percibido en el entorno como placentero para nosotros.

-Dirección: relacionada con la liberación del neurotransmisor de la adrenalina. En el tránsito entre la activación y la dirección es la clave trabajar la resistencia a la acción, miedos etc.

-Persistencia y satisfacción: Relacionado con la liberación del neurotransmisor de la serotonina.

Esto es inteligencia Emocional. La dopamina genera optimismo, ilusión, entusiasmo y otras emociones que dificultan la percepción de la realidad de forma objetiva. La adrenalina baja los niveles de dopamina y nos permite ser más objetivos y realistas. La adrenalina también nos permite mantener la acción durante el tiempo hasta lograr la recompensa deseada, la meta.

Entre los hallazgos se encuentra el hecho de que un ambiente amenazante o tenso inhibe el aprendizaje. Cuando una persona se encuentra con niveles altos de tensión, el cuerpo eleva sus niveles de cortisol y adrenalina inhibiendo así la producción de serotonina. Sugieren los estudios que al tener niveles bajos de serotonina y niveles altos de vasopresores algunas personas pueden reaccionar de manera impulsiva y violenta. La risa produce cambios químicos en el cerebro aumentando la producción de neurotransmisores. Esto ayuda a mejorar el sistema inmunológico, el sistema de alarma y la memoria en las personas. A pesar de que estos hallazgos son de carácter biológico, evidentemente impactan, en el plano emocional del ser humano y a su vez sus procesos cognitivos. Un ejemplo para trabajar estos hallazgos podría ser generar al inicio de la jornada espacio de juegos con los pares antes del comienzo de la jornada predispongan desde la alegría y el juego un momento de distensión. También se podría disponer de espacio de yoga, meditación etc.

Teoría de la Motivación de Dos Factores de Herzberg.

Los estudios de Herzberg permitieron concluir que la motivación en el ambiente laboral proviene de dos factores las que denominó factores de higiene que se relacionan con los sentimientos de inconformidad y los segundos con llamados factores motivadores que se asocian con los sentimientos de satisfacción. Este

descubrimiento permitió establecer uno de los principios más destacados en el área de la motivación laboral, Herzberg también menciona que la satisfacción e insatisfacción son variables independientes

La Teoría de los dos factores de Herzberg es definida también como factores intrínsecos y extrínsecos, Los factores intrínsecos son vinculados con asuntos del trabajo como las funciones en sí, responsabilidad, reconocimiento, entre otros. Por otro lado, los factores extrínsecos enmarcan el entorno laboral: afinidad con superiores, remuneraciones y las relaciones interpersonales con sus pares, entre otros (Araya y Pedreros, 2009)

Factores de Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Factores motivacionales según las neurociencias

Mediante la comprensión de por qué las personas hacemos lo que hacemos y que, aplicando los nuevos hallazgos y técnicas para motivar a los equipos, podemos conseguir un mejor rendimiento de nuestra empresa, existen patrones e impulsos que podemos identificar en nuestro comportamiento, mientras que las neurociencias nos dan pista sobre los orígenes de la motivación.

Según investigadores de Harvard, la motivación se crea en el cerebro cuando se libera dopamina y se abre camino a un área del cerebro llamada “núcleo accumbens”, lo que desencadena la retroalimentación que predice si algo bueno o malo está a punto de suceder. Este es el origen de patrones de conducta.

Nitin Nohria, uno de estos investigadores de la citada universidad, describe cuatro patrones fundamentales de la conducta humana que subyacen a la motivación. Estos cuatro impulsos están integrados a nuestro cerebro y el grado de su satisfacción afecta directamente a nuestras emociones y a nuestra conducta.

- Impulso de Adquirir

Se refiere a la adquisición del estatus de una gratificación inmediata. Este fenómeno se aplica no solo a los bienes físicos, como la comida, la vestimenta, la vivienda y el dinero, sino a las experiencias, como viajar y disfrutar, incluyendo también el estatus social, como recibir un ascenso o mejores condiciones.

El impulso de adquirir suele ser relativo (siempre comparamos lo que tenemos con lo que otros poseen) e insaciable (siempre queremos más)

- El impulso de vincularse.

El impulso de vincularse (solo los seres humanos pueden ampliar su conexión a colectivos mayores, como organizaciones, asociaciones o naciones.), cuando se satisface, se asocia con fuertes emociones positivas, como el amor y el cariño, y, cuando no, con emociones negativas, como la soledad y la anomia.

- El impulso de comprender. Aprender

El deseo de aprender cumple el deseo natural de las personas para dar sentido a su mundo ya sí mismos. Por eso es importante el desarrollo de RR.HH. en la planificación del trabajo y la persona, para que en el caso que cumpla el perfil, este pueda satisfacer el deseo de realizar una contribución significativa y de esta forma motivarse.

- El impulso de defenderse. Este impulso se basa en el reflejo de lucha o huida común a la mayoría de los seres vivos. En las personas, se manifiesta también como la búsqueda por crear instituciones que fomenten la justicia. Debe haber transparencia en los procesos y tareas, para construir la confianza y el trato equitativo del equipo.

Patrones de impulso y palancas de activación



La molécula de la motivación

A la dopamina se la suele llamar el neurotransmisor del placer, pero en realidad es el transmisor de premios y castigos (recompensas y alarmas).

La dopamina desempeña su tarea antes de que obtengamos recompensa alguna, lo que significa que su verdadero trabajo es animarnos a actuar, ya sea para lograr algo bueno o para evitar algo malo. Es decir, funciona como un catalizador, por eso también se la denomina la «molécula de la motivación».

¿Cómo hackear la dopamina para aumentar la productividad?

Podemos aumentar la dopamina a través de la retroalimentación positiva, generando experiencias gratificantes. En el trabajo, esto se puede implementar mediante el establecimiento de metas incrementales.

La dopamina fluirá como resultado del refuerzo positivo de nuestro cerebro cada vez que se completa un paso o escalón de la meta propuesta. Por eso es muy importante, tanto si tienes personas a cargo como si eres tu propio jefe, partir los objetivos en pequeños tramos, haciéndolos rentables, pero asequibles.

Es decir, nuestros niveles de motivación están relacionados con nuestra percepción de dificultad de una tarea y la recompensa percibida asociada al cumplimiento de esa tarea.

Las 5Ps de la neurociencia

Partiendo de algunos de los descubrimientos de la neurociencia, Nayef Al-Rodhan ha establecido una lista con los cinco factores cruciales que impulsan la naturaleza humana. A estos 5 factores los denomina como las 5Ps de la neurociencia. Estos factores son:

➤ Poder

La neurociencia ha comenzado a explicar esto en términos neuroquímicos. Los estudios en la neuroquímica del poder han revelado que el poder produce picos en los niveles de dopamina, el agente neuroquímico responsable de los circuitos de recompensa y de generar una sensación de placer.

El poder es embriagador y produce un “subidón neuroquímico” comparable al de cualquier adicción fuerte. Y como sucede con cualquier comportamiento adictivo, cuanto más poder acumulamos, más buscamos incrementarlo o, al menos, mantenerlo

➤ Placer

Aunque la búsqueda de placer es una característica intrínseca de la naturaleza humana, no debe prevalecer sobre el resto de actividades humanas y, desde luego, no hasta el punto de que haga falta alterar la neuroquímica cerebral para completar todas las tareas o soportar las circunstancias a las que esté sometido el individuo.

➤ Beneficio

Se refiere a que buena parte del comportamiento humano está dirigido a obtener algún tipo de beneficio. Si lo que hacemos no aporta un beneficio, no se repite más.

➤ Orgullo

A todas las personas les gusta recibir reconocimientos. Alimenta la vanidad, algo intrínseco al ser humano y habitualmente en contra de la humildad. El orgullo, la

prepotencia es uno de los males de nuestra sociedad. Querer sobresalir siempre y estar en lo cierto. No dar el brazo a torcer ni reconocer un error.

➤ Permanencia

Es decir, el deseo de supervivencia y de prolongar la vida. Algo relacionado con lo más primitivo. El deseo de persistir, dejar huella. La supervivencia por encima de todo. Esto a veces puede llevar a alocadas carreras de progreso involutivo o a llenar de plástico los océanos porque por encima de todo lo demás se pone la supervivencia del ser humano.

Estos potentes factores motivacionales nacen del hecho fundamental de que el cerebro está programado para “sentirse bien”, y hace todo lo necesario para obtener, mantener y aumentar su gratificación neuroquímica.

¿Qué es emoción?

El Oxford english dictionary define la emoción como cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado. Del mismo modo Goleman (1995) se refiere a este término como un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar.

En cuanto a la inteligencia emocional, Goleman nos dice que tiene que ver con cómo te manejas, como te llevas con la gente y cómo trabajas en equipo. Es la capacidad para motivarse y persistir frente a la frustración, controlar los impulsos y postergar la gratificación, regular nuestro ánimo y tener empatía con los demás.

Para este autor, nuestros sentimientos más profundos, nuestras pasiones y anhelos, son guías esenciales y nuestra especie debe gran parte de su existencia al poder que aquellos tienen sobre los asuntos humanos.

Por su parte, los socios biólogos señalan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales la evolución ha dado a las emociones un papel muy importante en la psiquis humana. Nuestras emociones nos guían cuando tenemos que enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto.

La inteligencia Emocional es también la capacidad de reconocer, comprender y controlar emociones en nosotros mismos y en los demás. Capacidad de utilizar

nuestras propias emociones para ayudarnos a resolver problemas y vivir una vida más eficaz. Saber que nos hace sentir bien, qué nos hace sentir mal y cómo se puede pasar de estar mal a estar bien. Esto aplicado al ámbito laboral como personal de cada persona.

Clima organizacional

El clima representa una forma de percepciones orientados a los valores que posee una empresa, que contribuyen en la conducta de los individuos de la organización que se establece específicamente en procedimientos, políticas que posee la organización (De Witte y De Cock, 1986). El clima organizacional se basa en características del medio ambiente de trabajo al que están expuestos los colaboradores y cómo influye en el desempeño y desarrollo de sus actividades. Se puede definir entonces que de esta observación un buen clima organizacional sobresale por el entusiasmo, el optimismo y el buen desarrollo de las actividades de los empleados y de esta manera el capital humano adquiere compromiso y dedicación con la organización (Restrepo, 2016)

Litwin y Stringer (1968) explican que el comportamiento de los individuos en una organización consiste en diversos factores como la motivación, liderazgo, responsabilidad (empowerment), sistema de comunicación, estructura, relaciones, cooperación, identidad, entre otros

Aspectos que influyen en el clima organizacional:

- Ambiente físico de la organización
- Reglas organizacionales
- Relación laboral
- Comportamiento organizacional
- Comunicación organizacional
- Liderazgo
- Motivación
- Compromiso organizacional
- Sentido de pertenencia
- Objetivos y metas organizacionales

Este trabajo de investigación hace hincapié en ciertos aspectos de la lista como ser: la comunicación, el liderazgo, las metas y objetivos, la motivación, entre otros

Liderazgo:

Liderazgo es una técnica que se origina en un grupo de dos o más personas, no puede ser individual porque un líder necesita de individuos que los sigan, con la finalidad cumplir objetivos. El líder en la actualidad posee un papel fundamental en la implementación de mejora de los procesos en la organización y en los ambientes presentes, los colaboradores simpatizan con sus líderes y los quieren imitar; los líderes son respetados, representan confianza a sus seguidores. Los líderes priorizan las necesidades del equipo antes que las propias para obtener la admiración de los seguidores y convertirse en modelos a seguir. El liderazgo nace de características que posee una persona, comprende el esfuerzo que sobresale al ejecutar una actividad entre un grupo de personas y guiarlos hacia el objetivo en común. La naturaleza de un líder se puede manifestar en diferentes estilos: líder autocrático, líder democrático, líder visionario, líder conciliador.

Líder Autocrático.

El líder autocrático es un tipo de persona inflexible, tiene marcado sus criterios y se rige en base a ellos para tomar decisiones imponiendo su opinión ante la de sus seguidores, acude a remuneraciones o castigos monetarios según las acciones de sus seguidores, los líderes autocráticos solucionan inconvenientes y toman las decisiones usando la información que tienen en el momento.

Líder Democrático.

Es un estilo de liderazgo más participativo y toma en cuenta la opinión de sus subordinados y toma la decisión en presencia de su equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo hace que los participantes asuman responsabilidades y expongan sus opiniones.

Líder Visionario.

El líder visionario crea un visión realista y atractiva hacia el futuro para la organización, tiene una visión a largo plazo no solo le permite considerar los problemas sino anticiparse a ellos. El líder conciliador prepara el entorno y

establece vínculos afectivos entre su equipo, busca en todo momento que exista un buen clima laboral, una de sus principales motivaciones es la lealtad.

En la última década se desarrolló un cambio de paradigma que incluyó en los tipos de liderazgo el Neuroliderazgo. Este se basa en liderar con los conocimientos de la neurociencia, conociendo el funcionamiento del cerebro propio del líder y principalmente el de los seguidores. Hay distintas formas de activar el cerebro de una persona para generar en él, una capacidad de que quieran seguirlo como líder. Motivar, influenciar, liderar comportamiento de un equipo implica saber a qué hemisferio del cerebro se dirigirá para que la activación de los liderados sea positiva e ingresen en un camino de automotivación. No es lo mismo dar una orden, que dar estímulos para que el liderado considere como propia la obtención de las metas y objetivos y así obtendrá resultados más eficientes y eficaces

Sentido de pertenencia

El involucramiento laboral permite apoyar al capital humano y a la organización dando origen a la participación del colaborador en la toma de decisiones lo cual crea mayor interés, compromiso y satisfacción por el trabajo. La cabida que se otorga al capital humano en la 17 toma de decisiones sobre la organización da origen a mayor probabilidad de éxito de la compañía. Cuando aumenta el involucramiento, la satisfacción y la estabilidad laboral asciende

Comunicación

Podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

1. Como un Proceso social. Según David K. Berlo la comunicación es el proceso social fundamental. Desde esta perspectiva es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus públicos externos
2. Como una Disciplina. Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación de las organizaciones y entre ella y su medio
3. Como un conjunto de Técnicas y Habilidades. Los conocimientos generados del estudio del proceso comunicativo dentro de las organizaciones sirven para desarrollar una estrategia encaminada a

facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno.

Es importante distinguir la comunicación interna, dentro de la empresa, y la externa, mensajes emitidos desde la organización hacia sus públicos externos.

Haremos hincapié en la comunicación interna de las organizaciones definiéndola como un conjunto de actividades efectuada por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, con el fin de mantenerlos informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de metas y objetivos de la empresa

La comunicación debe ser:

- Integral
- Una responsabilidad compartida
- Un proceso continuo
- Adaptativa
- Clara y concisa
- Ética

Comunicación asertiva

Todos los miembros de una organización deberían ser capaces de comunicarse de forma asertiva. La teoría de la comunicación humana de Watzlawick afirma que es imposible no comunicar. Es decir, hasta cuando no decimos nada, estamos comunicando. De este modo, aprender a hacerlo con responsabilidad y empatía es necesario. Nuestras palabras y gestos pueden generar conflictos o resolverlos según las utilicemos.

La comunicación asertiva es aquella que nos permite expresar los pensamientos de manera honesta, directa y correcta. El respeto es fundamental a la hora de defender nuestras propias creencias. Lograr ser una persona asertiva requiere habilidades personales e interpersonales para exteriorizar ideas, sentimientos u opiniones.

Está comprobado que el 90% de los conflictos son por problemas de comunicación. La neurocomunicación te permite gestionar tus emociones

controlando el miedo, la ira, el enojo, mejorar las relaciones, los vínculos y aumentar notablemente los resultados en el plano laboral y personal. Es el puente que te lleva desde donde estas adonde quieres estar. Es importante comprender que ser asertivo no es dejar de ser uno mismo, sino mejorar sus habilidades sociales.

Planificación

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”. El clima laboral es un ente fundamental que construye cada persona de la organización en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que la integran. La planeación estratégica es el proceso por el cual los ejecutivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

El planeamiento actual se caracteriza por el desarrollo de capacidades cerebrales que, en la práctica se traducen en un conjunto de habilidades que posibilitan una veloz respuesta ante circunstancias no imaginadas y la aplicación de la inteligencia de los líderes y de su gente para que una organización, más que reactiva, pase a ser creadora de futuro. Esto explica que en el siglo XXI se deje de lado el termino de planeamiento estratégico y se comience a utilizar el de **Neuroplanning**.

El Neuroplanning es una nueva plataforma para la toma de decisiones en las organizaciones. Se focaliza en desarrollar las funciones neurocognitivas más elevadas y tiene el objetivo principal de preparar al cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades relevantes al liderazgo y gestión para que puedan operar a una velocidad acorde a la velocidad del cambio.

Esta disciplina promueve el pensamiento interdependiente, consciente y metaconsciente, analítico e intuitivo, que potencia los resultados del trabajo en equipo, al minimizar la posibilidad de pérdida del rumbo o la dispersión de esfuerzos típicos del planeamiento tradicional.

Metas Organizacionales

“Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear” (Chiavenato, 2011, p.19).

Las organizaciones seccionan entre objetivos y metas, sin embargo, una meta realmente es un objetivo, lo que lo diferencia es que la meta es una condición mucho más específica a cumplir. Cumplir metas proyectadas por la organización no es un propósito sencillo dado que se deben considerar factores internos que pueden hacer complicado el logro de ellas.

Las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. El planteamiento de estas metas u objetivos deben ser el resultado de un profundo análisis situacional de la organización, el cual debe observar las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización. Las metas u objetivos de una organización sirven a tres propósitos:

1. Establecer el estado futuro que la organización busca alcanzar; en otras palabras, los principios generales que han de ser seguidos por los miembros de una organización.
2. Las metas proporcionan la razón para la existencia de la organización, es decir, dan legitimidad a la misma.
3. Proporcionan un conjunto de estándares para medir el razonamiento organizativo. Estos propósitos dan origen a la clasificación de las metas organizacionales, las cuales se aplican en diferentes niveles de la organización.

Niveles de organización:

➤ **Metas oficiales:**

Son aquellas metas generales que hacen referencia a la razón que explica la existencia de la organización, especificadas en la misión y la visión de la empresa. La misión, recibe también el nombre de objetivos o metas oficiales. La

misión de la empresa puede orientarse a los valores, el mercado y los clientes que caracterizan a la organización y la distinguen de otras. Los objetivos o metas oficiales definen de manera formal el alcance y los resultados de los negocios que la empresa trata de alcanzar. La misión puede tener un impacto poderoso en la organización. La misión de una empresa le otorga legitimidad a la misma, es decir, le da autenticidad. En los objetivos oficiales, los miembros de la organización encuentran la guía para dar curso a sus acciones.

➤ Metas operativas:

En consecuencia, de las metas u objetivos oficiales se derivan las metas u objetivos operativos. Las metas operativas designan los fines que se buscan mediante los procedimientos actuales de operación de la organización y explican lo que ésta intenta. Las metas operativas plantean el logro de resultados más concretos, medibles y específicos. Se trata de objetivos específicos que se materializan a través de las funciones de cada departamento o divisiones de la empresa. En otros términos, las metas operativas especifican las acciones que debe ejecutar cada departamento de la empresa para lograr los objetivos oficiales de la misma. Éstas son el medio tangible para alcanzar la misión de la empresa. El logro de esta meta específica, en esta división de la empresa, contribuye en gran medida al logro de las metas oficiales de la organización.

La suma de las metas u objetivos operativos, que podemos identificar por la cualidad de ser específicos, hace reales las metas u objetivos oficiales de la organización. Cuando todas las personas que conforman la empresa trabajan cotidianamente a través de los diferentes departamentos, en orientación a los objetivos operativos propios de cada uno de ellos, el resultado será cumplir con los propósitos de la organización.

➤ Metas específicas individuales

Otros autores reconocen como un tercer tipo de objetivos o metas organizacionales a las metas específicas individuales, que, en comparación con las actividades primarias, sí se incluyen como parte de los objetivos operativos, ya que especifican las tareas o los trabajos que deben realizar los individuos en atención a las metas descritas por medio de documentos. Las actividades que deben realizar los colaboradores de una empresa, por lo general, se describen a detalle en el manual de organización. En este documento se detallan los

objetivos operativos y las funciones propias a cada división y departamento de la empresa. De igual manera, se describen las actividades que cada uno de los miembros de los diferentes departamentos debe realizar en atención a sus puestos. A este apartado del manual, se le denomina: descripción de puestos. Finalmente, todas las actividades que realizan los colaboradores de la organización están encaminadas al cumplimiento de los objetivos operativos, que serán el medio para alcanzar los objetivos o metas oficiales de la organización

Misión

La misión genera el comienzo o el inicio de una organización, el cómo y el qué quieres comunicar a tus colaboradores y al entorno de tu empresa. Además, que es lo que harás para lograr los objetivos que se tienen propuestos. La misión es el inicio de una empresa, el conjunto de principios o motivos por el cual se implementa o existe en un mercado. (Münch, 2010).

Además, Münch nos menciona que, la misión es el propósito que tiene la empresa y el giro al cual estará dedicado. Por otro lado, al ser elaborada se debe cumplir con algunos requisitos como ser inspiradora, que este orientada al rubro de la empresa, que sea específica y fácil de comprender tanto para sus colaboradores como sus clientes. (Münch, 2010).

Por otro lado, David menciona que la misión es algo fundamental siendo el origen de toda una colocación en el entorno administrativo, lo cual se debe hacer un boceto de lo que se quiere dar a conocer al entorno interno para que sepan que funciones o responsabilidades concretamente deben realizar sabiendo cual es el rubro de la empresa que se va a iniciar.

Para los autores, la misión es una forma de estructurar el principio de una empresa, si sabemos que somos ahora en la actualidad al iniciar una organización, sabremos qué es lo que queremos ser y hacia dónde dirigimos con el paso del tiempo, siendo esta cambiada constantemente, puesto que las necesidades y la tecnología avanzan.

En el contenido de la misión se expresa la filosofía y perspectiva de la empresa, los valores que la instituyen e identifican y los propósitos principales, los cuales se enfocan a las metas de mercado, a sus clientes, a los accionistas y a sus

colaboradores. Uno de los objetivos principales de una misión establecida sirve de herramienta de comunicación. Entonces, la misión informa a todas las personas que conforman la empresa, las metas que se pretenden alcanzar y refleja de manera implícita la cultura de la organización.

Visión

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo.

“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”.

El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad. Una visión y una misión pueden ser la misma cosa. Un futuro posible y deseable para la empresa puede incluir todos los elementos de la misión (propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores). Sin embargo, los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente”, mientras que la misión se refiere normalmente al presente, aunque pueda permanecer en el tiempo.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Evaluación interna

La evaluación interna consiste en un análisis de ver con que fortalezas y debilidades cuenta una organización. Además de conocer en qué situación se encuentra actualmente, para esto: La importancia de una empresa es reconocer

las competencias que lo diferencia de otras organizaciones, conociendo sus fortalezas a la perfección de lo cual se puede diferenciar y no ser igualado de la competencia.

Estas fortalezas , ayudan a comprender que es lo mejor que tiene la entidad y que puede aprovechar de ellas para generar mejor las necesidades del cliente. Por otro lado, en la evaluación interna se necesita recopilar y recoger información sobre diversas áreas como marketing, finanzas, administración, investigación, entre otras. (David, 2008).

Este análisis ayuda la organización a crear un mejor y mayor valor que permite mostrar cómo se va encaminando la empresa

Administración y Gerencia

En esta área se encargan de definir por donde y hacia dónde van a ir dirigidas las estrategias creadas por las compañías. Consta de cinco actividades: planear, organizar, dirigir y controlar.

Planear es partir del presente hacia donde nos queremos dirigir en un futuro, a través de un plan eficiente donde se disminuyan riesgos y se aprovechen nuevas oportunidades que se presenten. También, nos dice que la planeación es el transcurso en el cual las personas o las organizaciones transforman sus ideales en metas cumplidas. (David, 2008). Esto genera y consigue que tanto el individuo o la organización saquen su máximo potencial para estar arduamente preparados ante un evento o situación inesperada, lo cual a través de este método mejorará de manera eficiente la organización.

Organizar es ver quien desarrolla las tareas y quien genera los reportes dentro de una compañía (David, 2008), es la manera en cómo divides las tareas y funciones para cada área y que exista coordinación entre ellas.

Dirigir por otro lado, es la capacidad que se tiene para influir en tu equipo de trabajo en la cooperación de las metas de la organización. Además, si la compañía formula sus estrategias y objetivos, esta debe asegurarse que todos los empleados y funcionarios que trabajan en ella se sientan identificados y generar mayores oportunidades para poder cumplirlas (David, 2008).

Y por último el control, el cual asegura que todas las actividades del proceso mencionado anteriormente se lleven a cabo de una manera eficaz y eficiente acoplándose a todo lo planeado. (David, 2008)

Objetivos a largo y corto plazo

Los objetivos a largo plazo a través de que estrategias quieres generar para tu empresa tienen que ser generales y específicas para ver hacia dónde quieres llegar con ellas. Estas estrategias ayudan a alcanzar la visión que tiene cada compañía, ya que es lo que espera para el futuro.

Según D´alessio (2008), los objetivos a corto plazo es la forma que se obtiene en corto tiempo de forma clara para poder cumplir los objetivos a largo plazo, esto genera una mayor facilidad para realizar la gestión de la empresa, donde permita lograr una mayor eficiencia dentro de ella. Estos objetivos son metas que se realizan en un período específico pequeño, puede realizarse el tiempo que la organización la requiera y que vaya de acuerdo a el tiempo prolongado para sus objetivos a largo plazo.

Universo

Se decidió realizar un estudio de investigación conformado por 180 empleados de la empresa provincial Crew live S.A. pertenecientes a la marca multinacional Mc Donald`s, situado en Salta Capital en el periodo de los meses entre abril – septiembre de 2021

Muestra

En el siguiente estudio se decidió seleccionar al universo como muestra, ya que es un numero manejable, por lo tanto, no es necesario aplicar criterios muestrales.

Por lo cual, en esta investigación, ya que la población es accesible, el instrumento de investigación se trabajará con una muestra censal de 160 empleados de la empresa provincial Crew live S.A. pertenecientes a la marca multinacional McDonald`s, situado en Salta Capital de la sucursal del shopping Alto NOA (SNS) y en la de la calle Alberdi (ALS)

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

Fuentes secundarias

- Bibliografía
- Webgrafía
- Artículos especializados.

Fuentes primarias

Técnicas de recolección de datos.

- Cuestionario a empleados
- Entrevista al supervisor.
- Observación contextual.
- Observación directa.

Método

El presente trabajo de investigación se ha realizado mediante el método hipotético

deductivo justificado a través de las percepciones en la empresa Crew Live S.A (McDonald's Salta) para precisar las hipótesis de estudio y constatar la experiencia con la teoría.

Tipo de diseño

La investigación está orientada a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

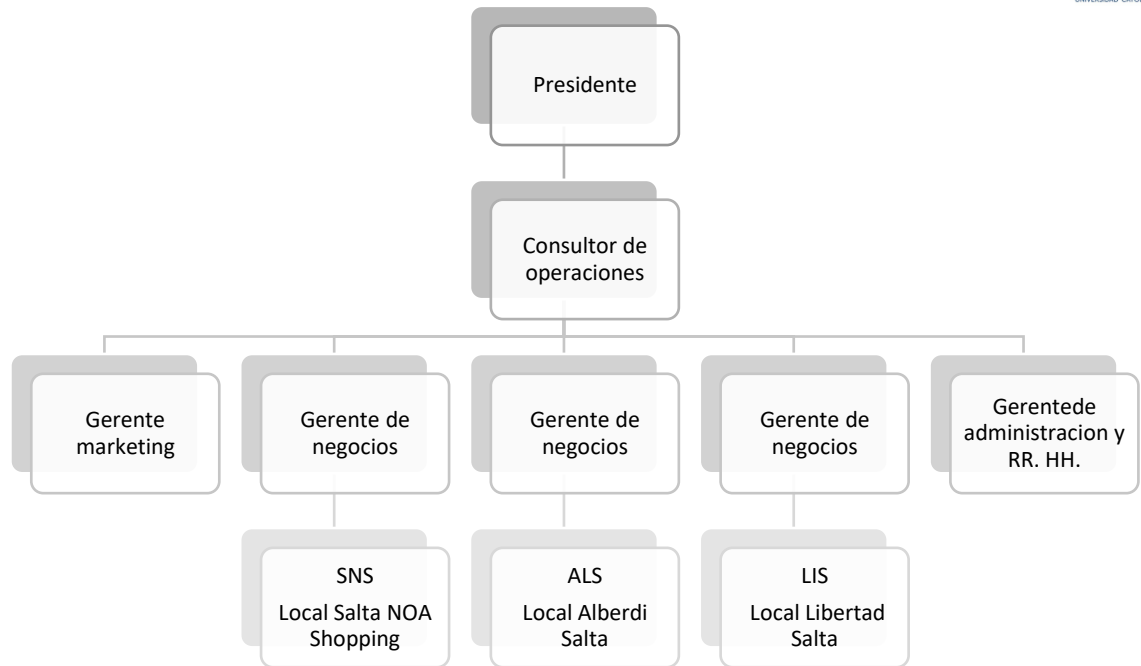
Marco de referencia institucional:

Crew Live S.A. es una empresa registrada en la provincia de Salta que inicia sus actividades en el año 2001 comercializando la franquicia McDonald's de amplia trayectoria mundial, brindando servicios de fast food.

La primera sucursal fue inaugurada en marzo de 2001 en las inmediaciones de Alto NOA shopping, la misma contó con una dotación de 75 empleados en total y sigue operando al día de la fecha, con el mismo número de empleados y con una rotación que no supera el 7% anual.

Fue la primera marca internacional en desembarcar en el mercado de Salta y hoy cuenta con tres sucursales sumando a la del alto NOA shopping, una en el centro de la ciudad y otra en el paseo libertad inauguradas en el año 2012 y 2016 respectivamente, con una dotación total de 180 empleados.

El franquiciado es además el presidente de la empresa y el equipo de trabajo está organizado de la siguiente manera:



Cuenta con servicios locales terciarizados como ser el área de contaduría y legales. Cabe aclarar que la casa madre y franquiciante de dicha marca además de brindar el know-how otorga también soporte y asesoramiento lo cual está estipulado dentro del contrato de franquicia.

Visión

“Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.”

Misión

“Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.”

Valores

- Brindamos calidad servicio y limpieza a nuestros clientes
- Promovemos el espíritu emprendedor
- Tenemos un fuerte compromiso con nuestra gente
- Maximizamos la rentabilidad de nuestras operaciones
- Operamos el negocio en un marco ético y responsable
- Contribuimos con el desarrollo de la comunidad en la que operamos

Recolección y análisis de datos (GUIA)

- Técnicas de recolección de datos

Para los fines de esta investigación la técnica que se empleó en el estudio para la recolección de datos es la Encuesta tanto para la variable independiente (neuromanagement) y la variable dependiente (metas de la empresa). De tal manera, se recolectará la información a través de los resultados obtenidos por los encuestados en relación a las preguntas elaboradas por el investigador.

- Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento que se empleó para la recopilación de los datos es el Cuestionario, ya que permite identificar y analizar cuál es la relación entre ambas variables que son objetos de evaluación en la investigación.

El instrumento cuenta con 20 preguntas; 10 preguntas para la variable independiente (neuromanagement) y 10 para la variable dependiente (metas de la empresa) ambos de tipo ordinal, el cuestionario está dirigido a empleados de la empresa provincial Crew live S.A. pertenecientes a la marca multinacional McDonald`s, situado en Salta Capital en sus tres sucursales, SNS, ALS

A demás se realizo una entrevista con el consultor de operaciones de la empresa a fin de conocer a fondo su recorrido dentro de la organización que se podrá observar en el anexo del trabajo.

Encuesta

Tema: Neuromanagement como factor motivacional hacia el logro de metas empresariales en la empresa Crew live S.A. (McDonald's Salta) de Salta Capital en el año 2021

Cuestionario

Se realizará en las tres sucursales de la empresa a un total de 160 empleados

1. ¿Me encuentro identificado con la misión y visión de la empresa?
 - Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
2. ¿Existe el trabajo en equipo en tu área?
 - Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
3. ¿Tu área de trabajo es un ambiente cómodo para trabajar?
 - Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
4. ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar las tareas de trabajo?
 - Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo

5. ¿Cree que su trabajo está alineado a las metas que tiene la empresa?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
6. ¿Sientes relación entre los objetivos planteados y la actitud de los líderes?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
7. ¿ Consideras como propia la obtención de las metas y objetivos?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
8. ¿Las capacitaciones que otorga la empresa son las más adecuadas?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
9. ¿Crees que la empresa le da importancia suficiente a la parte de seguridad laboral?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo

10. ¿Los gerentes se comunican de forma clara y concisa?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
11. ¿Te sientes satisfecho con los reconocimientos que te otorgan en el trabajo?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
12. ¿Crees que tu remuneración va de acuerdo a tus labores?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
13. ¿Reciben gratificaciones al finalizar una tarea?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
14. ¿Sientes una gratificación inmediata al finalizar una tarea o lograr un objetivo?
- Muy en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo

- Muy de acuerdo
15. ¿Sientes que tus emociones tienen lugar en la empresa?
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
16. ¿Consideras a la empresa como un ente mecánico, previsible y controlado?
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
17. ¿Te permiten expresar tus pensamientos de manera honesta, directa y correcta?
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
18. ¿Gestionas tus emociones para mejorar las relaciones con los demás?
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
19. ¿Te consideras una persona capaz de comprenderse y conocerse a sí mismo, comprenderse y conocer a los otros, resolver y prevenir situaciones conflictivas, modelar o cambiar facetas de la personalidad que así lo

requieran, definir y alcanzar sus propios objetivos, actuar con altos valores humanos y prevenir el daño emocional?

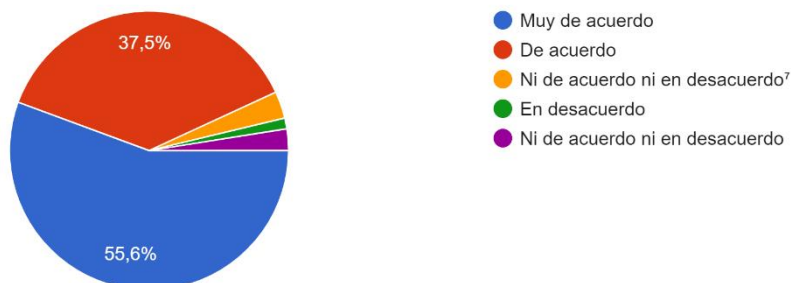
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Tabulación de datos

Gráfico N°1

¿Me encuentro identificado con la misión y visión de la empresa?

160 respuestas

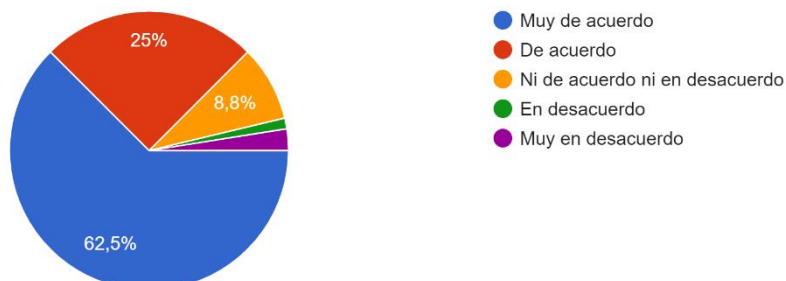


En el gráfico se puede observar que el 55,6% de los empleados de la empresa se sienten muy identificados con la Misión y la Visión de la empresa, mientras que un 37,5% está de acuerdo con las mismas, lo que da un total de un 93,1% de empleados que se ven reflejados en ellas. Esto demuestra que los empleados conocen y comparten la filosofía y perspectiva de la empresa de la cual son parte. Esto fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados para con la organización y sus objetivos.

Gráfico N2

¿Existe el trabajo en equipo en tu área?

160 respuestas

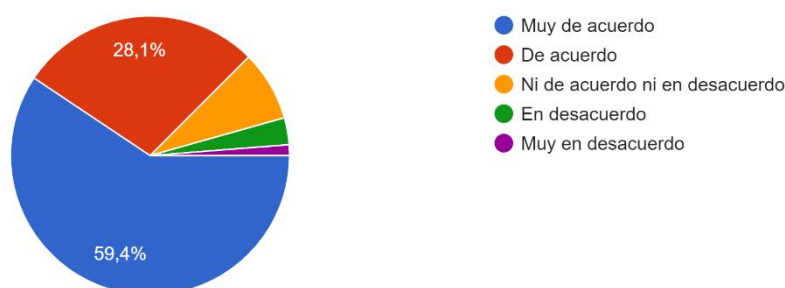


Se puede observar que el 62,5% de los empleados encuestados considera que en su área de trabajo está muy presente el trabajo en equipo, mientras que un 25% considera que existe el mismo, dando un total de un 87,5% de percepción positiva ante la presencia del trabajo en equipo, esto demuestra una tendencia a minimizar la posibilidad de pérdida del rumbo o la dispersión de esfuerzos típicos del planeamiento tradicional por parte de la organización, haciendo hincapié en el compañerismo y apoyo entre pares.

En la organización hay un total de 12,5% con una mirada indiferente o negativa hacia la presencia del trabajo en equipo en sus áreas.

Gráfico N°3

¿Tu área de trabajo es un ambiente cómodo para trabajar?
160 respuestas

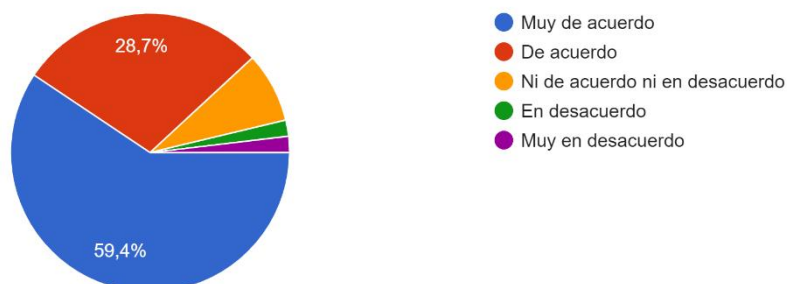


El lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten muchas horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. El ambiente laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, que consisten en diversos factores tales como la motivación, liderazgo, responsabilidad, comunicación, estructura, relaciones, etc. Del 100% de los encuestados un 87,5% considera su área de trabajo como un ambiente cómodo para desarrollar sus actividades laborales, dejando un 12,5% con una consideración negativa u indiferente de su lugar de trabajo como un lugar cómodo para trabajar.

Gráfico N°4

¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar las tareas de trabajo?

160 respuestas

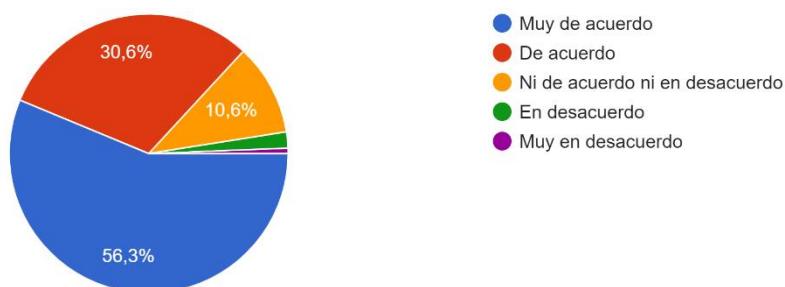


El 88,1% de los 160 empleados encuestados considera que cuenta con el apoyo de sus compañeros para poder desempeñar su labor, lo que nos deja un 3,8 % de personas que no cuentan con el apoyo de sus compañeros y un 8,1% que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la situación planteada.

Gráfico N°5

¿Cree que su trabajo está alineado a las metas que tiene la empresa?

160 respuestas



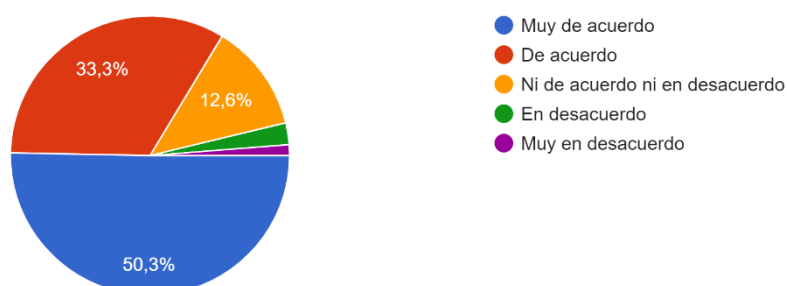
Las metas son objetivos que se realizan en un corto plazo de forma clara para poder cumplir los objetivos a largo plazo, esto genera una mayor facilidad para realizar la gestión de la empresa, donde permite lograr una mayor eficiencia dentro de ella. Podemos observar que el 86,9% de la empresa considera que sus tareas están alineadas con las metas de la organización. Lo que es un aspecto sumamente positivo y de gran valor en los resultados y obtención de objetivos de la misma.

Alinear los puestos de trabajo con las metas organizacionales, dejar clara la conexión entre las tareas y el propósito global de la organización logra que las personas estén más satisfechas y aumenten su productividad. Esto se potencia cuando tienen claras sus funciones, responsabilidades, tiempos de entrega y personas a quién reportar el cumplimiento de sus logros. Lo que les permite ser conscientes del peso real de su trabajo y del aporte de mismo al cumplimiento de las metas globales de la empresa.

Gráfico N°6

¿Sientes relación entre los objetivos planteados y la actitud de los líderes?

159 respuestas



Se puede observar un 83,6% de encuestados que sienten una relación entre los objetivos planteados por la empresa y la actitud de los líderes de la organización.

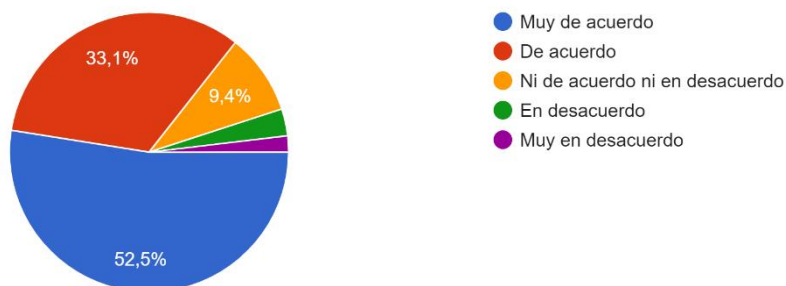
Una buena gestión empresarial organiza los factores de producción e integra los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos. Dirige los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de estos objetivos predeterminados.

Una definición clara de los objetivos evita desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo. A demás de que cada miembro del equipo debería sentir que contribuye a alcanzar los mismos. Este sentimiento aumenta la capacidad del equipo para identificarse con los objetivos de la empresa y le motiva a seguir adelante con ellos.

Gráfico N°7

¿ Consideras como propia la obtención de las metas y objetivos?

160 respuestas



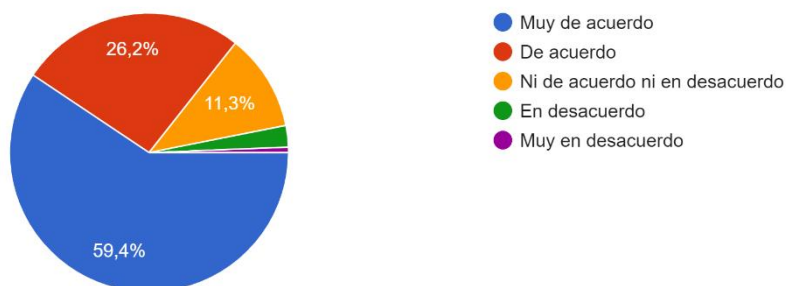
Hay un 85,6% de los empleados de la empresa que consideran como propios la obtención de metas y objetivos de la organización, esto facilita la obtención de los mismos y demuestra un sentido de pertenencia y participación activa por parte de los empleados.

Para la empresa este es un factor muy importante en el cual encuentran una sincronización y mayor predisposición de los empleados para el éxito organizacional.

Gráfico N°8

¿Las capacitaciones que otorga la empresa son las más adecuadas?

160 respuestas



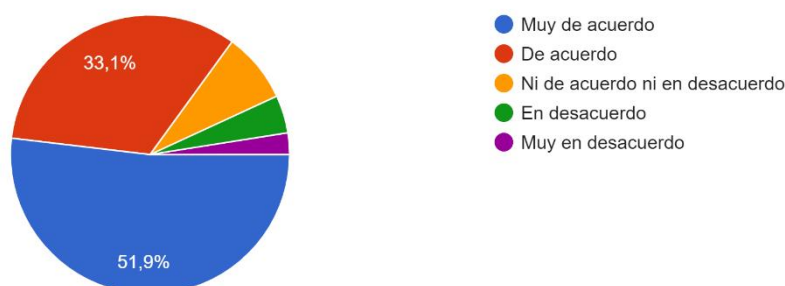
De los 160 empleados encuestados nos encontramos con un 59,4% que está muy de acuerdo con que las capacitaciones que brinda la empresa, estas se realizan por medio de una plataforma virtual a la cual tienen acceso todos los integrantes de la organización, estos consideran que son las adecuadas para el desarrollo de sus tareas.

Las capacitaciones cumplen un factor fundamental en el desarrollo de las organizaciones. Estas son el proceso de entrenar al empleado de acuerdo al área en la que se desenvuelve para que desempeñe de forma correcta su trabajo. Según Chiavenato es; “la capacitación del personal es el proceso de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Se debe tomar en cuenta que el cambio es una constante en el mundo y aún más en el ámbito laboral y tecnológico. Cada día se incrementan los adelantos tecnológicos que podrían facilitar en gran medida las labores dentro de la empresa. Existe una larga lista de las ventajas de la capacitación del personal y esto Crew live y Arcos dorados lo tienen muy en cuenta en el desarrollo de su personal y el crecimiento de su negocio.

Gráfico N°9

¿Crees que la empresa le da importancia suficiente a la parte de seguridad laboral?
160 respuestas



Un 51,9% y un 33,1% otorga una valoración positiva a la importancia que le da la empresa a la seguridad laboral dentro del desarrollo de su gestión organizativa, mientras el 8,1% la considera indiferente y el 6,9% de los empleados no están de acuerdo con que la empresa considere importante la seguridad laboral de sus empleados.

Dentro de los conceptos del neuromanagement es de importancia la neuroseguridad, esta se entiende como la aplicación de la Neurociencia, y todas sus ramas, a la Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Existen diferentes métodos de estudio no invasivos procedentes de la neurociencia cognitiva que

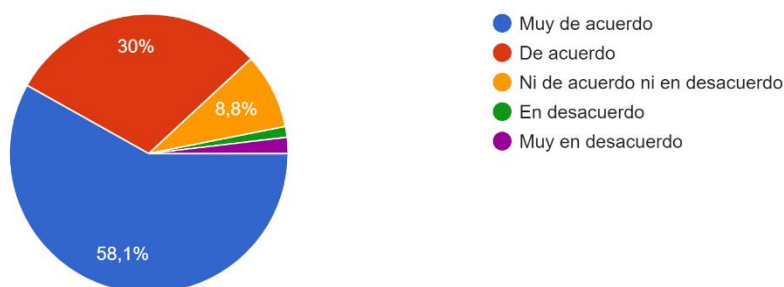
han permitido observar el funcionamiento cerebral mientras se somete al individuo a estímulos.

Lo que nos lleva a que la atención consciente de parte de los líderes de la organización a la seguridad laboral de los empleados como primer aspecto importante para la implementación correcta de diversas herramientas del neuromanagement. Esto describe un desarrollo correcto de las funciones cognitivas de los mandos altos de la organización.

Gráfico N°10

¿Los gerentes se comunican de forma clara y concisa?

160 respuestas



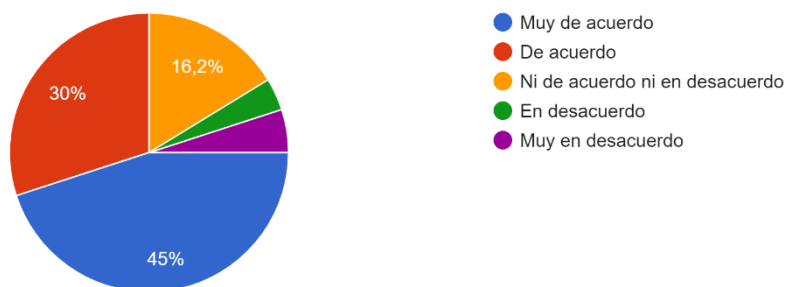
El gráfico demuestra que el 88,1% de los empleados de Crew live S.A identifican la forma de comunicar de parte de los gerentes de carácter clara y concisa, un 8,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo con dicha forma y el 3,1% restante apela a que la comunicación de sus líderes directos no corresponden a un modo claro y conciso.

Como hemos visto anteriormente una comunicación integral, con una responsabilidad compartida permite gestionar emociones, mejorar relaciones y vínculos además de aumentar positivamente los resultados en un ambiente laboral.

Gráfico N°11

¿Te sientes satisfecho con los reconocimientos que te otorgan en el trabajo?

160 respuestas



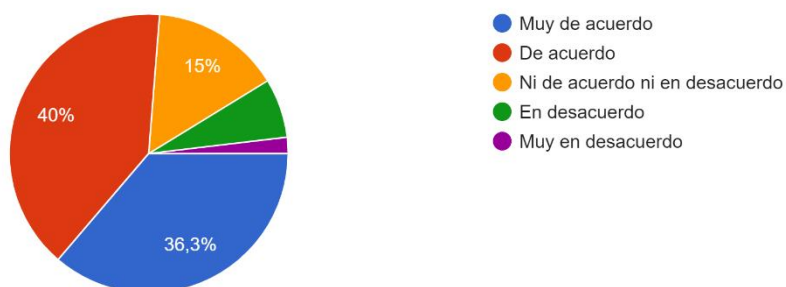
El cuestionario nos revela que el 75% de los empleados se siente satisfecho con los reconocimientos otorgados por parte de la organización, el 16,2% no cuentan con una interpretación clara de los mismos, y un 8,8% no está de acuerdo con los reconocimientos que perciben.

El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. El reconocimiento de nuestro trabajo nos aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo. Nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y a generar nuestro estilo personal

Gráfico N°12

¿Crees que tu remuneración va de acuerdo a tus labores?

160 respuestas



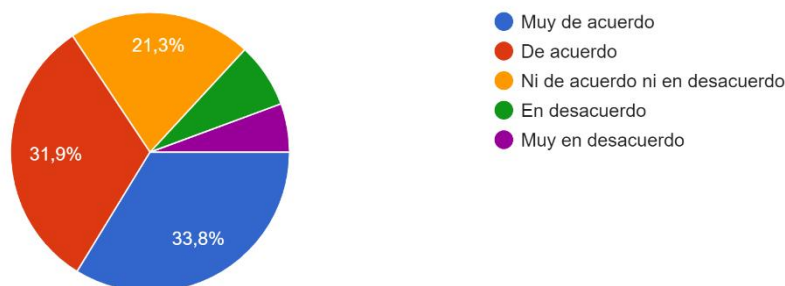
La remuneración es el principal y uno de los tantos aspectos en los cuales la empresa recompensa el sacrificio laboral de su personal. En este grafico se puede observar que hay solo un 36,3% de los empleados que están muy de

acuerdo con la relación de su remuneración y las tareas que realizan, un 40% esta simplemente de acuerdo. El porcentaje no es alto teniendo en cuenta la importancia que este aspecto tiene en el desarrollo de la organización y la obtención de sus metas y objetivos.

Gráfico N°13

¿Reciben gratificaciones al finalizar una tarea?

160 respuestas



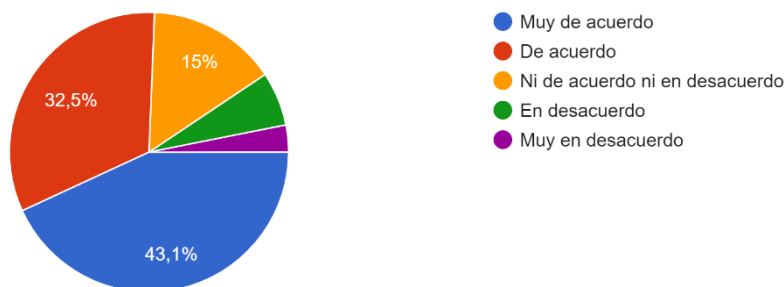
Se observa que el 33,8% de los colaboradores y el 31,9% tiene una percepción positiva ante la recepción de gratificaciones al finalizar una tarea. Podemos descubrir que un 21,3% no cuenta con una opinión certera acerca a la cuestión y en relación al porcentaje restante de encuestados obtuvimos un 7,5% de personas en desacuerdo y un 5,5% de empleados que consideran que no reciben gratificaciones al finalizar algún deber.

En función de los resultados obtenidos se concluye que, a más inteligencia emocional, mayor bienestar psicológico posee la persona. Si nos centramos en algunos aspectos citados en la definición de inteligencia emocional propuesta por Goleman (1995) es decir, “el conjunto de habilidades que implica el autocontrol, la persistencia, la capacidad para motivarse a sí mismo y para retrasar la gratificación” y consideramos el bienestar psicológico como satisfacción personal, laboral, material y de pareja, podemos afirmar que aquellas personas que presentan un mayor autocontrol emocional y conductual perciben que poseen mayor control sobre las demandas del medio y, por tanto, una mayor autoestima. La capacidad para demorar la gratificación influye de forma positiva tanto sobre el bienestar subjetivo como sobre el material.

Gráfico N°14

¿Sientes una gratificación inmediata al finalizar una tarea o lograr un objetivo?

160 respuestas

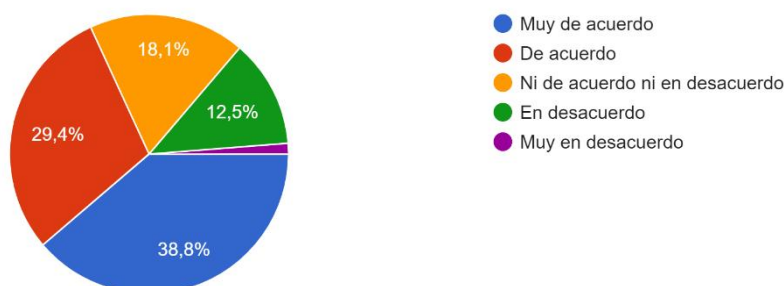


En relación a las gratificaciones inmediatas que otorga la empresa, se observa que un 43,1% si las percibe con gran aceptación, un 32,5% simplemente las percibe, hay un 15%de los empleados que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta cuestión y por último un 9,4% que no considera las gratificaciones como inmediatas al lograr un objetivo o finalizar una tarea.

Gráfico N15

¿Sientes que tus emociones tienen lugar en la empresa?

160 respuestas



Nuestras emociones nos guían cuando tenemos que enfrentar momentos difíciles y tareas importantes para dejarlas solo en manos del intelecto, la capacidad de reconocer, comprender y controlar emociones de los empleados mejora notablemente la actitud del personal hacia la organización, en relación a

esta investigación, el Neuroliderazgo tiene como enfoque los factores intelectuales y emocionales, relacionados con la toma de decisiones. Además, está relacionado con la capacidad de las personas en resolver problemas, la gestión de equipos de trabajo, el aprendizaje, la motivación, la creatividad y la innovación. De aquí surge la importancia de que las emociones de los colaboradores tengan espacio en la organización.

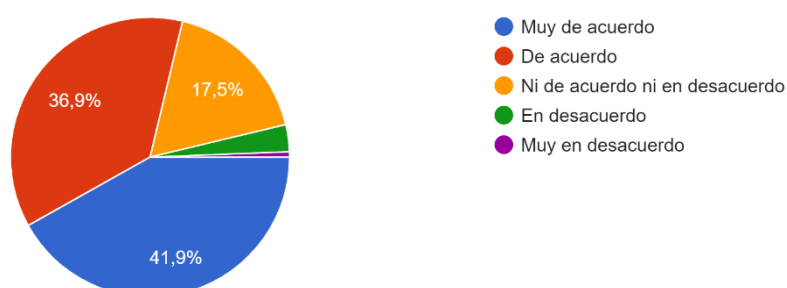
En este grafico se observa un 38.8% de empleados que están muy de acuerdo con que sus emociones tienen un lugar en la empresa, un 29,4% que está de acuerdo, un 18,1% con una postura menos clara pero no negativa hacia este punto, un 12,5% en desacuerdo con la participación de sus emociones en el trabajo y por último un 1,2% en total desacuerdo hacia la aceptación de sus emociones en la empresa.

Demuestra que deberían permitirles a sus empleados expresar sus emociones con mayor frecuencia.

Gráfico N°16

¿Consideras a la empresa como un ente mecánico, previsible y controlado?

160 respuestas



En este nuevo marco teórico es necesario que la concepción de empresa como un ente mecánico, previsible y controlado deje de existir, para dar lugar a las habilidades cognitivas y su actividad en los lóbulos frontales del cerebro para lograr acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos, tomar decisiones con mayor certeza y capacitar a los empleados con técnicas más eficaces.

En el grafico se observa que el 41,9% de los colaboradores están muy de acuerdo con que la empresa es un ente mecánico, previsible y controlado, hay

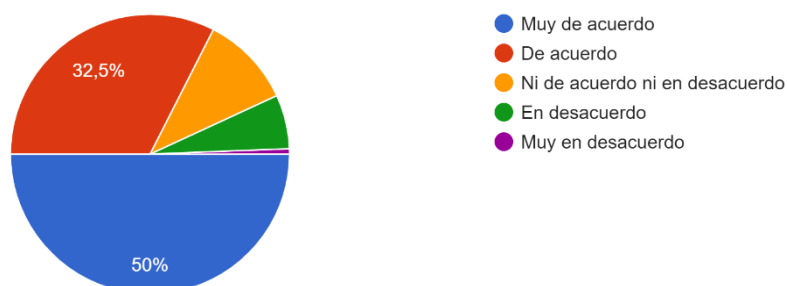
un 36,9% que también está de acuerdo con esto. Se cuenta con un 3,7% en desacuerdo y muy en desacuerdo con la descripción de la organización establecida y por último un 17,5% que no consideran como una verdad absoluta a la misma.

Esto nos demuestra que la empresa no esta teniendo en cuenta este nuevo paradigma para su desarrollo, aun se basan en un marco de referencia antiguo en el cual a pesar de que conocen que deben hacer fallan en el “cómo hacerlo”.

Gráfico N°17

¿Te permiten expresar tus pensamientos de manera honesta, directa y correcta?

160 respuestas



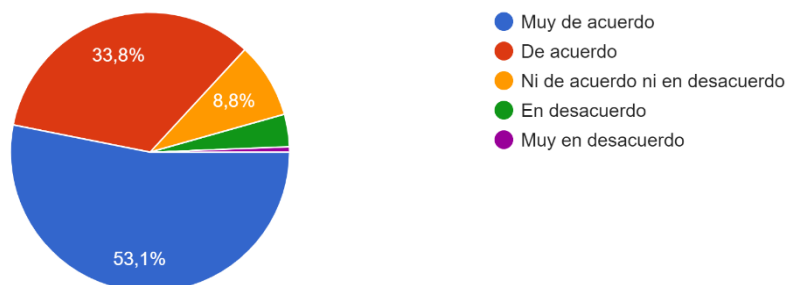
Los resultados a esta pregunta reflejaron que el 50% de los empleados está muy de acuerdo con que en la empresa les permiten expresar sus sentimientos de manera honesta directa y correcta, en menor medida, pero aun positivamente se contempla un 32,5% de los empleados también de acuerdo con dicha situación.

Hay un porcentaje que demuestra que se puede mejorar en el espacio que le otorgan a los empleados para expresar sus pensamientos, crear un entorno o ambiente mas dinámico y agradable a la hora de trabajar en donde las personas se comuniquen de manera honesta y lo más transparente posible es un aspecto clave y podría mejorarse incorporando herramientas de neuromanagement como ser la programación neurolingüística con el fin de fortalecer el clima laboral lo que desencadenaría en mayor obtención de resultados.

Gráfico N°18

¿Gestionas tus emociones para mejorar las relaciones con los demás?

160 respuestas



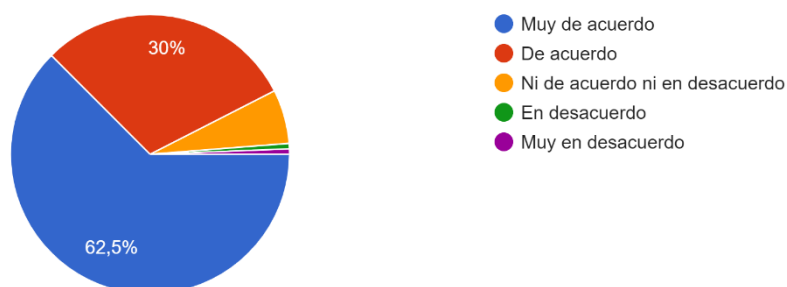
El gráfico demuestra que hay un total de un 86,9% de los empleados de Crew live que gestionan sus emociones para mejorar sus relaciones siendo un 53,1% personas muy de acuerdo y un 33,8% solo de acuerdo. En menor medida encontramos un 8,8% de colaboradores que no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo con su propia gestión de emociones con el fin de mejorar sus relaciones, y por último y en menor grado aun contemplamos un 4,4% de empleados en desacuerdo y un 0,6% muy en desacuerdo con la propia gestión de emociones.

La capacidad de tratar eficazmente las emociones y la información emocional en el lugar de trabajo ayuda a los empleados a controlar el estrés laboral y mantener el bienestar psicológico. Esto indica que la reducción del estrés y la protección de la salud podrían lograrse no solo disminuyendo las demandas de trabajo (factores estresantes), sino también aumentando los recursos personales de los empleados, incluida la inteligencia emocional. No solo es importante que la empresa y sus líderes gestionen de manera correcta sus emociones, es fundamental que cada individuo lo pueda lograr o lo intente, para su bienestar en el ambiente de trabajo y personal.

Gráfico N°19

¿Te consideras una persona capaz de comprenderse y conocerse a sí mismo, comprenderse y conocer a los otros, resolver y prevenir situación...ltos valores humanos y prevenir el daño emocional?

160 respuestas



Por último, ante una pregunta personal de si los mismos colaboradores se sienten personas capaces de comprenderse y conocerse a sí mismo, comprenderse y conocer a los otros, resolver y prevenir situaciones conflictivas, modelar o cambiar facetas de la personalidad que así lo requieran, definir y alcanzar sus propios objetivos, actuar con altos valores humanos y prevenir el daño emocional, los resultados nos muestran un 62,5% de los empleados totalmente de acuerdo, un 30% solo de acuerdo, lo que suma un 92.5% del total de los encuestados con una valoración positiva. A demás de un 6,3% que en su autopercepción no están de acuerdo ni en desacuerdo con lo detallado y culminando con un 0,6% en desacuerdo y otro 0,6% en total desacuerdo dando un total de 1,2% de los encuestados con una valoración negativa hacia las características propias del neuromanagement propuestas.

Conclusión:

A lo largo del trabajo realizado en la empresa Crew live S.A. de Salta capital abordado desde la hipótesis “Los gerentes que utilizan herramientas de neuromanagement como elemento motivador de sus empleados, optimizan el logro de las metas en la empresa Crew Live S.A. (McDonald’s Salta)” se obtiene como resultado una hipótesis refutada ya que se logra visualizar que para el logro de las metas organizacionales la empresa trabaja dentro del marco de un campus virtual con todo tipo de capacitaciones con el fin de obtener los resultados esperados en distintas áreas. Esta es una herramienta a la cual tienen acceso todos los empleados, pero principalmente los cursos inclinados hacia el grupo de gerentes implementan una gran cantidad de herramientas relacionadas con el neuromanagement pero que conceptualmente manejan términos distintos. Es de importancia aclarar que los mandos altos de la empresa no tienen el conocimiento de que ciertas acciones que implementan a diario son aspectos claves en la teoría del neuromanagement.

Coaching empresarial, mentoring, neuronas espejo, concentración consciente, neuroplasticidad autodirigida son otras de las herramientas del neuromanagement que son implementadas en la organización y ellos no son conscientes de eso.

Tomando conceptos de la motivación según las neurociencias, hay tres factores claves en el proceso motivacional que son la activación, la dirección y persistencia y satisfacción que hacen a la inteligencia emocional por medio de la activación de la dopamina, adrenalina y serotonina, aumentando en el cerebro la producción de neurotransmisores. Si lo tomamos en el ambiente laboral lleva al camino del logro de metas. Estando esas presentes en la dinámica empresarial, se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta que rodea un total del 80% de los empleados que se perciben a sí mismos como motivados dentro de la organización.

Podemos afirmar que otra herramienta trabajada es la comunicación, observando que todos los miembros del grupo de gerentes trabajan en su capacidad de comunicar de forma asertiva, tienen presente en todo momento el aprender a hacerlo con responsabilidad y empatía tomando la palabra un rol fundamental en la dinámica laboral ya que es una herramienta que ayuda a resolver conflictos. Esto es un aspecto clave al momento de hablar del cerebro ejecutivo de los mandos medios y altos, ya que el gran manejo que llevan a cabo sobre la comunicación les permite realizar una gran cantidad de funciones ejecutivas a la gerencia.

Se concluye que el equipo de gerentes trabaja en proporcionar confianza, crear un entorno y un ambiente dinámico a la hora de trabajar, resolviendo conflictos a corto plazo y aumentando la productividad en un ambiente de trabajo dinámico y eficaz implementando herramientas del neuromanagement a fin de motivar o mantener motivados a los empleados para obtener las metas organizacionales propuestas a pesar de desconocer que dichas herramientas pertenecen a la técnica que rige esta investigación.

Como aporte a la empresa se brinda la siguiente propuesta:

En primera instancia se debe implementar en las reuniones gerenciales que se realizan mensualmente, capacitaciones a los mandos medios y altos en el manejo de conceptos con el objetivo de que puedan relacionar el neuromanagement con su know-how empresarial. Hacerles relacionar lo que implementan día a día en la organización dentro de una mirada más centrada en la neurociencia otorgando un concepto unificado y de mayor profundidad.

Una vez que sean conscientes de que su día a día se compone por tantas herramientas del neuromanagement los gerentes ya capacitados deben definir la forma más favorable de la implementación del neuromanagement que es utilizar a la herramienta como una estrategia organizacional ya que contribuye al altruismo, la atención y la escucha, aspectos que hacen más agradable el ambiente de trabajo.

Es decir, como aspecto principal se debe construir un ambiente positivo de trabajo, alejado de la toxicidad o las situaciones límites de estrés, pesimismo y conflictividad en el trabajo.

El gerente con conocimiento de neuromanagement construirá una fuerza laboral centrada en las personas, sus emociones y motivaciones; y conocerá cómo activar y desactivar esos mecanismos cognitivos y capacidades cerebrales a favor de los objetivos organizacionales. Potenciará el talento e incorporará y retendrá a los mejores profesionales.

Como primer paso para este cambio de clima laboral se puede brindar a los gerentes un listado de técnicas mindfulness como herramienta para implementar en sus respectivos equipos de trabajo. Estos ejercicios de mindfulness te permitirán hacer frente a las exigencias de tu trabajo.

Considero que el Mindfulness es de gran importancia en esta organización, ya que maneja constantemente un ritmo muy acelerado y es de mucha ayuda tomarse un minuto, respirar y conectarse con uno mismo para que el rendimiento en el trabajo obtenga un éxito mayor. Es por esto que me parece un aspecto clave que sobre todo los mandos altos la implementen o por lo menos tengas en cuenta.

Referencias Bibliográficas:

Asociación Educar para el desarrollo humano. FORMACION EN NEUROSICOEDUCACION. Cartilla.

Braidot, Nestor (2008,2011, 2015, 2015) “NEUROMANAGEMENT. LA EVOLUCION NEUROCIENTÍFICA EN LA CONDUCCIÓN DEL MANAGEMENT, DEL MANAGEMENT AL NEUROMANAGEMENT”. Editorial Granica

Castro López, G. A., Huilcapi Masacon, M. R., & Jácome Lara, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de la ciencia, doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>

Chiavenato, I. (2011). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES.

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (11a ed.). Pearson Educación.

D’Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación.

Gioia, G. A., Isquith, P. K., & Guy, S. C. (2001). Assessment of executive function in children with neurological impairments. En R. Simeonsson, & S. Rosenthal (Eds.), Psychological and Developmental Assessment (pp. 317–356). Nueva York, NY, EE. UU.: The Guilford Press.

Goldberg, E. (2001). The executive brain, frontal lobes and the civilized mind. Nueva York, EE.UU.: Oxford University Press.

Horacio Andrade (2005). “LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA. PROCESO, DISCIPLINA Y TÉCNICA.” Editorial Gesbiblo, S.L España

Jiménez Bonilla, D., & Jiménez Bonilla, E. (2016). “CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO. CIENCIA” UNEMI.

Münch, L. (2010). Administración: Gestión Organizacional , enfoques y proceso administrativo. Pearson Educación.

Webgrafía

<https://manuelgross.blogspot.com/2019/10/la-neurociencia-de-la-motivacion-teoria.html>

https://www.academia.edu/37709541/Metas_Organizacionales

[COMUNICACIÓN ASERTIVA POR PABLO CUNSOLO - YouTube](#)

Anexo:

Entrevista

Entrevistado: Mauro E. Rivero

Edad: 45 años

Cargo en la empresa: Consultor de operaciones.

Preguntas:

1 ¿Como llegas a trabajar en McDonald's?

Comencé en 1996 en San Justo, ciudad de Buenos Aires, en donde completé una solicitud de ingreso probando suerte. Me llamaron para una entrevista de trabajo y comenzó mi viaje dentro de la empresa.

Inicie como Crew , que es como un operario, los chicos que están atendiendo al público, haciendo las hamburguesas, toda persona que ingresa en la empresa comienza siempre su entrenamiento como Crew, así que es el punto inicial de todo empleado de la compañía, desde los nuevos ingresantes incluso hasta los franquiciados transitan el entrenamiento desde el puesto inicial.

2 ¿Cómo fueron tus primeros días de trabajo?

Luego de realizarme los estudios médicos correspondientes, me asignaron un entrenador, que es el rol de los Crew más experimentados, quien me hacía seguimiento hombro a hombro en cada jornada laboral, me mostraba una serie de videos y me daba mucha informacion acerca de los procesos y procedimientos de las distintas áreas del restaurante, ya que el Sistema de entrenamiento es la columna vertebral del Negocio.

McDonald`s es una empresa que tiene procedimientos para cada tarea que se debe realizar con una serie de pasos específicos, desde cómo hacer las hamburguesas, cocinar un huevo, hasta como lavarse las manos. Siempre hay una sola forma de realizar cada acción, nada está libre a la interpretación de cada empleado. Con esto se busca estandarizar todas las tareas para de esta forma “hablar todos el mismo idioma” y que nuestros clientes nos conozcan y elijan en cualquier parte del mundo, ya que ya saben lo que van a encontrar al visitarnos.

Hoy en día los procedimientos evolucionan permanentemente, pero aún hay una forma de realizar cada tarea.

3 ¿Como son las capacitaciones dentro de la empresa?

Las capacitaciones en tiempo varían en relación al mercado en donde se encuentre la sucursal. Son específicas y tienen para cada puesto un tiempo determinado, en 6 meses puedes ya haber pasado por todas las tareas y consolidarte entrenador, también hay casos en los que la demanda de trabajo es menor y se tarda más tiempo.

4 ¿ Podrías contarme como fue tu carrera dentro de la empresa para llegar a tu puesto actual?

Como Crew a los 6 meses ya era entrenador y estuve 3 años en la empresa con ese rol, no solo entrenando a los ingresantes, sino que además nos invitaban a participar en aperturas de locales para capacitaciones masivas, también me toco la experiencia de entrenar a franquiciados, porque la filosofía de la empresa es que uno no puede controlar una tarea y hacerle seguimiento si nunca lo hiciste antes. Por más que te acepten como franquiciado debes cumplir 9 meses de entrenamiento dividido en 3 etapas de 3 meses cada una la cual la primera etapa es el entrenamiento de Crew, los segundos 3 meses son de entrenamiento de tareas gerenciales y los últimos tres son un entrenamiento más estratégico de manejo de negocio, con una mirada más global.

En mi experiencia luego de los 3 años de Crew me ascendieron a gerente de área, para esto tuve que realizar cursos específicos, me hicieron rendir en un centro de entrenamiento de Arcos dorados para recién poder ser parte del staff de gerentes, nos realizaron evaluaciones y distintos juegos de roles.

Siempre el tiempo en que un empleado está en cada puesto depende de la demanda de la empresa y del desempeño de cada uno, como gerente de área estuve 6 meses, luego me ascendieron a coordinador de turno, colabore en la apertura de un nuevo local con ese rol, y ahí es donde me encuentro con un franquiciado al que había entrenado en mi etapa de Crew entrenador y me propone el venir a Salta para la apertura del primer local con un ascenso más, A Salta llegue siendo Gerente de local luego de hacer otro curso de la empresa.

Importante aclarar que el entrenamiento no acaba nunca, hoy mi puesto es Consultor de operaciones, y nunca dejo de capacitarme, ni los puestos de menor jerarquía, contamos con una plataforma que se llama MC Campus en el cual se encuentran todos los cursos de la compañía.

La curricula de entrenamiento concluye con un curso que se llama PLN (Practica de Liderazgo en el Negocio), con duración de una semana, 5 días de 9 horas, lo hice en Brasil en la universidad de la Hamburguesa que posee McDonald's en dicho país.

5 ¿Actualmente los entrenamientos siguen siendo igual?

Hoy al sindicalizarse gran parte del equipo de gerentes se cambiaron las nomenclaturas de los puestos, pero las tareas continúan siendo igual, el Coordinador de turnos hoy se llama Líder A y un cargo mayor sería el Líder B que es la persona que realiza el manejo de los distintos sistemas del restaurante como pueden ser Horarios del personal, sistema de compras, etc.

6 ¿Cuánta gente tiene a cargo?

Hoy son 180 chicos, 160 Crew y 20 gerentes, entre las tres sucursales

7 ¿Cómo seleccionan los lideres o gerentes para los locales?

En salta nunca se hizo una búsqueda externa para puestos claves, siempre se apunta al crecimiento interno para motivar y reconocer al personal, la elección se basa mucho en la meritocracia, hay una serie de competencias en las que nosotros nos enfocamos y medimos, nos basamos mucho en la informacion que nos brindan las evaluaciones de desempeño para conocer la historia de vida dentro de la empresa de cada empleado y las principales competencias que tenemos en cuenta son vocación de servicio, trabajo en equipo, orientación a los resultados, así que hacemos un mix de toda es informacion y seleccionamos al más idóneo para el puesto, siempre también basado en la necesidad del negocio y del mercado.

8 ¿A quiénes reportan los lideres?

Los gerentes dentro del local reportan al gerente de negocios, todo el local es el equipo de trabajo del gerente de negocios, mi equipo son los tres gerentes de negocio, el gerente de marketing y el gerente de mantenimiento.

9 ¿Cómo manejan la comunicación?

La comunicación con mi equipo de trabajo es permanente, constante, 24hs, por WhatsApp, mails, reuniones semanales y o mensuales dependiendo de las necesidades y el día a día, si o si hacemos una reunión mensual.

El gerente de negocio tiene obligatoriamente una reunión semanal con su equipo en donde se comunican avances, se recuerdan objetivos y se realiza seguimiento a cada tarea y objetivo. También su comunicación es permanente, por medio de feedbacks diarios tanto positivos como constructivos y consultas constantes.

10 ¿Qué importancia le dan ustedes a la motivación de los empleados, para la empresa?

En McDonald's creemos que una persona que no está contenta o motivada difícilmente pueda satisfacer a otra persona, por eso trabajamos permanentemente la motivación de los empleados, la herramienta que más utilizamos es el feedback, utilizamos dos tipos, el constructivo y el positivo, porque creemos que no hay nada que motive más a la gente que te digan lo que estás haciendo bien y que te den las gracias cuando estás haciendo algo excepcional.

Está comprobado en el sistema que el dinero no es la motivación más eficiente, pero si te gratifica como persona el respeto de tu compañero, la confianza en uno, la valoración positiva, por eso implementamos programas como el empleado del mes, destacados de distintas áreas, y permanentemente estamos nombrando ganadores de competencias y eso hace que la persona este motivada y se sienta parte del sistema. Están contentos, más comprometidos, se sienten parte y eso los hacen más productivos, y eso facilita la obtención de los objetivos de la empresa.

11 ¿ Que herramientas o estrategias utilizan para trabajar la motivación de los empleados de la empresa?

Reconocimiento, feedback positivo y constructivo, evaluaciones pre y post turnos, competencias por resultados, programas como empleado del mes, (kit de beneficios y premios, programa de mcpoints que luego podés cambiar en la página de mcpoints de la empresa a nivel nacional por distintos premios

Portal digital de McDonald's.

12 ¿Miden la motivación de sus empleados? De ser así ¿Cómo?

Si, a través de encuestas anuales de clima laboral interno, encuestas de Crew. Este es un proceso que se realiza anualmente, lo lleva a cabo una consultora privada, son una serie de preguntas divididas por tópicos específicos y de cada tópico solo una pregunta tiene puntuación, los empleados no saben cuál es esa pregunta, y esto da la valoración final de la encuesta de crew. De ahí se extrae información del clima en general, de los aspectos a mejorar, y se busca obtener una puntuación del 85% de las encuestas como mínimo que es lo que exige Arcos Dorados. A partir de dicha información, se generan planes de acción específicos para mejorar los temas necesarios.

13 ¿Siempre se gestionó la motivación del mismo modo, o están en búsqueda constante de nuevas herramientas?

No siempre se gestionó igual, hubo un cambio importante en la filosofía McDonald's cuando se modificó una postura que hablaba de estilos de liderazgo (participativo o directivo) y se implementó el rol del coach, la diferencia se basó básicamente en que el líder siempre tomaba la dirección desde un punto externo y como coach un día te tocaba en un auto ser volante, otro día la rueda y otro el motor, es decir, se acerca a cada empleado y lleva un mayor trabajo en equipo dejando de lado el dar órdenes al relacionarse con los colaboradores. Con la idea de "soplar y hacer brazas", buscamos sacar lo mejor de cada empleado.

Cooltura de servicio es el nuevo concepto en donde independientemente de que cada empleado debe cumplir con cada procedimiento, la idea es que la persona le agregue valor a cada tarea que realice.

Se modifican algunos aspectos puntuales pero la línea general siempre fue la misma Crew meeting, días de campos, sorteos

Siempre con el fin de ver los resultados de negocio y los resultados obtenidos y la participación de los empleados en ellos.

14 ¿Conoces el termino de Neuromanagement?

Conozco el termino, pero no en relación a McDonald's

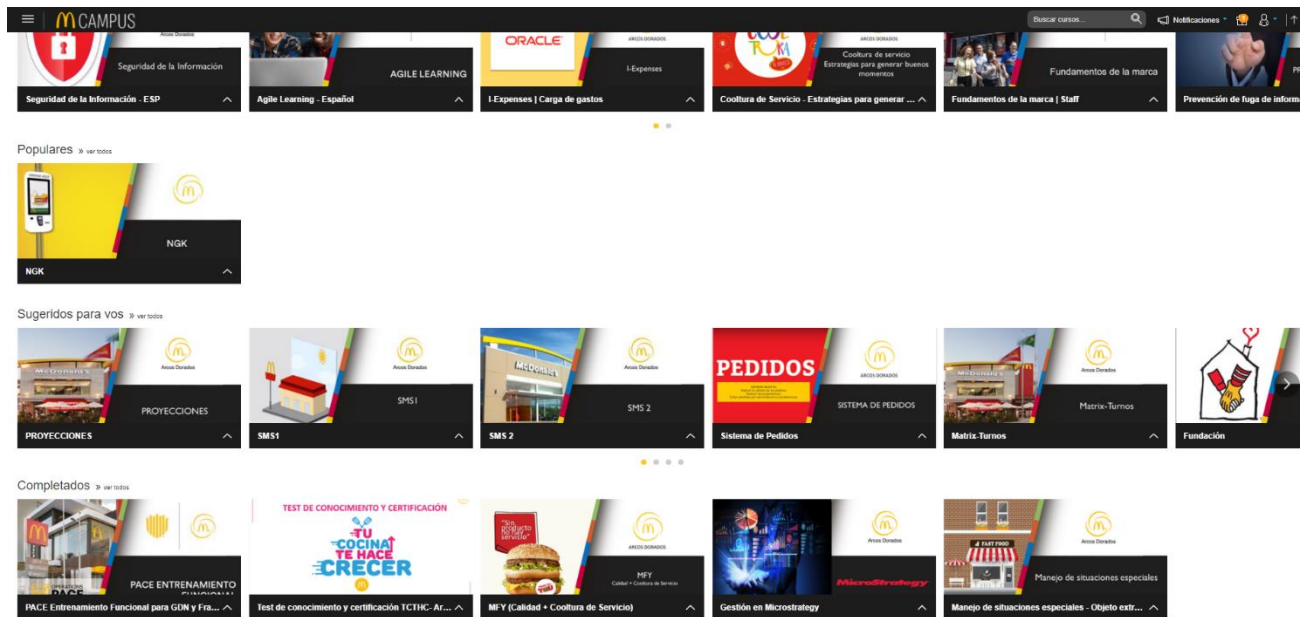
15 ¿Le interesaría capacitarse acerca de dicha herramienta de gestión?

Si, todo lo q tiene que ver con el desarrollo de las personas es importante asi que sería muy bienvenido siempre.

Imágenes



Inicio del Campus virtual de Arcos Dorados donde acceden a todo lo relacionado con la gestión de negocios y a sus cursos de capacitación.



Algunos de los cursos que deben realizar los empleados de la empresa por medio del Campus virtual.