



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**CAPACITACIÓN BASADA EN LA TEORÍA DEL
NEUROMANAGEMENT DIRIGIDA A LOS COORDINADORES
GENERALES DE UN ENTE GUBERNAMENTAL**

Tutor: Ramón Uzcátegui

Autora:
Cardozo, Vanessa C.I: 20.114.737

Caracas, Julio del 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



**CAPACITACIÓN BASADA EN LA TEORÍA DEL
NEUROMANAGEMENT DIRIGIDA A LOS COORDINADORES
GENERALES DE UN ENTE GUBERNAMENTAL**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de
Venezuela para optar a la Licenciatura en Educación mención Desarrollo
de Recursos Humanos

Caracas, Julio del 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Coordinación Académica



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1573 de fecha 01-07-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **VANESSA DEL C., CARDOZO, C.I. 20.114.737**, bajo el Título: **CAPACITACIÓN BASADA EN LA TEORÍA DEL NEUROMANAGEMENT DIRIGIDA A LOS COORDINADORES GENERALES DE UN ENTE GUBERNAMENTAL**, para optar el Título de **LICENCIADO EN EDUCACIÓN**, mención **DRRH**, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy ^{lunes} 24/07/15 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO ☐

APROBADO ☒ otorgándole la mención:

SUFICIENTE ☐ DISTINGUIDO ☐ SOBRESALIENTE ☒

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: La investigación representa un aporte significativo para la organización objeto de estudio, por los elementos conceptuales, pedagógicos y curriculares que se presentan en la propuesta de Capacitación. Adicionalmente representa un aporte a las líneas de investigación de la escuela de Educación UCV.

Carmel Mariño
Profra. Carmel Mariño

Rodolfo Ron
Prof. Rodolfo Ron

Ramón Uzcátegui
Tutor. Ramón Uzcátegui



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor **Ramón Uzcategui**, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **Capacitación basada en la Teoría del Neuromanagement dirigida a los Coordinadores Generales de un ente Gubernamental**, realizado por la ciudadana **Vanessa Cardozo Adrián**, titular de la **C. I. 20.114.737**; manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 13 días del mes de Octubre del año 2015.



Ramón Uzcategui
C. I. 15.701.765



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**Capacitación basada en la teoría del Neuromanagement dirigido
a los Coordinadores Generales de un ente Gubernamental.**

Autora: Vanessa Cardozo

Tutor: Ramón Uzcategui

RESUMEN

La presente investigación representa una propuesta de capacitación que va dirigida al Departamento de Capital Humano de la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda. El fundamento de la misma es que dicha capacitación vincule nuevos paradigmas de formación en las organizaciones como lo son las neurociencias. Mucho puede decirse del avance que ha tenido en muchos países la implementación de elementos neurocognitivos en las áreas de aprendizaje por lo que resulta interesante evaluar el impacto que tienen las mismas en el desempeño de las personas, en este caso tomando como referencia los líderes de este ente Gubernamental los cuales tienen como una de sus funciones principales la toma de importantes decisiones para el bienestar de la organización y de los trabajadores. De allí surge lo que hoy en día se conoce como Neuromanagement y que tiene como finalidad establecer la relación entre los procesos neurocognitivos y el comportamiento y actitud de los trabajadores. El origen de esta investigación es de campo, basada en un nivel descriptivo y cuya finalidad es proponer el desempeño del Docente en nuevas áreas de enseñanza. Para dar cumplimiento al propósito de esta propuesta se tomó en consideración el desempeño de 18 Coordinadores quienes conforman el alto nivel de la Dirección antes mencionada. Una previa evaluación realizada en este espacio determinó la falta de elementos innovadores en la ejecución de los procedimientos, así como la carencia de actitudes proactivas, eficaces y sobre todo resultados inestables en la toma de decisiones, por lo que luego de la aplicación de un instrumento el cual permitió establecer las necesidades reales de formación de los empleados, evidenció la importancia de la elaboración de un plan de capacitación vinculado directamente con elementos básicos de las neurociencias, como aporte para mejorar los procesos de capacitación de la organización en cuestión.

Palabras claves: Detección de Necesidades, Formación, Neurociencias, Neuromanagement.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE EDUCACION



**Training based on the Neuromanagement theory directed to the
General Coordinators of a government entity.**

Autora: Vanessa Cardozo

Tutor: Ramón Uzcategui

SUMMARY

The current research represents a training proposal that is directed to the Department of Human Capital of the Governance of the Bolivarian state of Miranda. The basis of which is that said training connects to new formative paradigms in the organizations like for example, neuroscience. A lot can be said about the advancement that the implementation of neurocognitive elements has had in many countries in the learning areas, therefore it becomes interesting to evaluate the impact that these elements have in the performance of the people, in this case taking into account the leaders of this government entity which have as one of their main functions is the making of important decisions for the wellbeing of the organization and the workers. From there emerges what is known today as Neuromanagement and which purpose is to establish the relationship between the neurocognitive processes and the behavior and attitude of the workers. The origin of this research is a hands-on research, based on a descriptive level and which purpose is to propose the performance of the Teacher in new learning areas. To fulfil the objective of this proposal it was taken into account the performance of 18 coordinators who constitute a high level of the aforementioned Direction. A previous evaluation made in this place determined the lack of innovative elements in the execution of the proceedings, as well as the lack of proactive and effective attitudes, and above all unstable results in the decision-making, that is why after the implementation of an instrument that permitted to establish the real needs of training for the employees, it showed the importance of the development of a training plan directly connected with the basic elements of neuroscience, as a contribution to improve the training processes of said organization.

Key words: Detection of necessities, Training, Neuroscience, Neuromanagement

*El esfuerzo plasmado en esta tesis está
dedicado a mi mayor inspiración, a quien
me enseñó que pese a cualquier obstáculo
sobran las razones para seguir adelante.*

Sin tí esto no sería posible, Rossana Cardozo Adrián

AGRADECIMIENTOS

A Dios y mis ángeles por todas las bendiciones que me permitieron llegar hasta acá.

A mi Mamá, por todo su amor y comprensión, por siempre querer lo mejor para mí, por darme la vida y enseñarme a querer lo que tengo. Te amo mamá.

A mis hermanos, Rossana y Carlos Eduardo, mis tesoros y compañeros de lucha. Gracias por confiar siempre en mí. Los amo.

A mis mejores amigas Leonela Ziegler y Edygraciela Morón, porque sin en esos momentos de alegría esto no hubiese sido tan maravilloso.

A mi prima Mercy Gerik, porque no hubo un día en el que no me escucharas y tuvieras palabras de aliento para enseñarme a continuar.

A mi compañero de estudio y mejor amigo Renny Pirela, porque son innumerables cosas las que aprendí de ti. Sobre todo a no rendirme.

A mis compañeras de estudio y grandes amigas que la UCV me ha regalado, especialmente a Sonia Rodríguez, por tan valiosos momentos compartidos a Tibisay Carrasquel por su apoyo en todo momento y María Andreína Romero por tener una energía y un entusiasmo tan positivo que te transmite en todo momento. Las quiero amigas!!

A mis grandes amigos y profesores de la UCV, por darme la oportunidad de crecer junto a ustedes, especialmente a mi tutor Ramón Uzcategui por su confianza, dedicación y compromiso y a Cariniel Mariño, por su paciencia, disposición y su cariño.

A mi gran casa de estudios UCV, por brindarme tantos momentos de alegría.

Gracias a todos por ser parte de este logro.

Vanessa Cardozo Adrián

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE DE CUADROS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. El Problema	4
1.1.- Planteamiento del Problema	4
1.2.- Justificación de la Investigación	11
1.3.- Objetivos de la Investigación	14
1.3.1.- Objetivo General.....	14
1.3.2.- Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II. Marco Teórico Referencial	15
2.1.- Antecedentes de la Investigación	15
2.2.-Bases Teóricas	19
2.2.1 Gestión de Talento Humano	19
2.2.2.-Aprendizaje Explicito y Capacitación.....	21
2.2.3.-Gestión por Competencias	21
2.2.4.-Estructura Cognitiva del Cerebro Humano	23
2.2.5.-Plasticidad Cerebral	27
2.2.6.-Redes Neuronales y Conducta en las Organizaciones	28
2.2.7.-Las Neurociencias	28
2.2.8.-El Neuromanagement.....	30
2.2.9.-Inteligencia emocional y entrenamiento neurocognitivo en las organizaciones	31
2.9.10.- El Rol del Educador frente a las Neurociencias	35
2.9.11.-Perfil de los Coordinadores de la Dirección de Capital Humano	37
2.2.12.- Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda	45
2.2.13.-Dirección General de Capital Humano	45
CAPÍTULO III. Marco Metodológico	47
3.1.-Tipo de la Investigación	47

3.2.-Nivel de la Investigación	47
3.3.-Población.....	48
3.4.-Técnica de Recolección de Datos	49
3.5.-Validez del instrumento	51
CAPITULO VI. Análisis de los Resultados.....	53
CAPITULO V.-La Propuesta	72
5.1.-Introducción.....	72
5.2.-Objetivo General.....	73
5.2.1.-Objetivos específicos	73
5.3.-Propósito de la propuesta.....	73
5.4.-Elementos de Enseñanza y Aprendizaje aplicados en la propuesta	74
5.5.-Actividades y Competencias del Facilitador	77
5.6.-Los Participantes.....	78
5.7.-Planilla de Registro de los Participantes	81
5.8.-Primer Módulo	84
5.8.1.-Recurso visual.....	90
5.8.2.-Manual a ser utilizado por los participantes.	97
5.8.3.-Evaluación de reacción	101
5.9.-Segundo Módulo	102
5.9.1 Recurso Visual	105
5.10.-Módulo tres.....	114
5.10.1.-Desarrollo de ejercicios de entrenamiento cerebral	119
5.11.-Evaluación de Aprendizaje	127
CAPITULO VI.- Conclusiones y Recomendaciones Generales	128
6.1.-Conclusiones	128
6.2.-Recomendaciones.....	131
Referencias Bibliográficas	133
Listado de Anexos.....	140

INDICE DE CUADROS

Nº 1.- Competencias Unidad de Clasificación y Remuneración.....	38
Nº 2.- Competencias Unidad de Reclutamiento y Selección.....	39
Nº 3.-Competencias Unidad de Registro y Control	39
Nº 4.- Competencias Unidad de Apoyo Legal.....	40
Nº 5.- Competencias Unidad de Jubilados y Pensionados	41
Nº 6.- Competencias Coordinación General Administrativa.....	41
Nº 7.- Competencias Unidad de Nómina.	42
Nº 8.- Competencias Unidad de Liquidación.....	42
Nº 9.- Competencias Unidad de Seguridad Social y Servicios de Salud.	43
Nº 10.- Competencias Unidad de Bienestar Social	44
Nº 11.-RAC Capital Humano.....	49
Nº 12.- Operacionalización de las Variables	52
Nº 13.- Ejecución del contenido correspondiente al primer módulo	86
Nº 14.- Ejecución del contenido correspondiente al segundo módulo ...	103
Nº 15.- Ejecución del Contenido correspondiente al tercer módulo	116

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	53
GráficoN° 2	54
GráficoN° 3	55
GráficoN° 4	56
GráficoN° 5	57
Gráfico N°6	58
GráficoN° 7	59
GráficoN° 8	60
GráficoN° 9	61
GráficoN° 10	62
GráficoN° 11.....	63
GráficoN° 12	64
GráficoN° 13.....	65
GráficoN° 14	66
GráficoN° 15	67
GráficoN° 16	68
GráficoN° 17.....	69

INTRODUCCIÓN

La evolución de los procesos organizacionales ha marcado una importante pauta sobre todo en los últimos diez (10) años, es de saber que las grandes innovaciones ponen en competencia procedimientos que se vinculan en el buen funcionamiento de las empresas. En consecuencia se ha observado el interés en mantener un personal altamente capacitado, y sobre todo motivado con las labores ejecutadas para su desarrollo personal y laboral.

Esto ha puesto el rol de Docente en un gran contexto donde se desarrollan infinitas áreas de aprendizaje, un contexto distinto al aula de clase, pero que sin duda engloba los elementos de enseñanza y aprendizaje inmersos en su esencia de formador.

Sin embargo, es una labor que comienza a revelarse, y que sumerge al Docente en la importante responsabilidad de iniciar un nuevo paradigma de formación organizacional que no estaba presente décadas atrás.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de mejorar los procesos de formación y capacitación de su personal, motivado a ello miles de estudios relacionados directamente con la buena dinámica de trabajo y un clima organizacional adecuado han dado resultados favorables en todos los ámbitos.

Dada la rapidez con la que la tecnología se ha integrado a los procesos del hombre, este ha tenido que mantenerse a la par de las mejoras en cuanto a formación se trata.

Ahora bien, no todos los trabajadores tienen las mismas capacidades, habilidades, actitudes o personalidades, y es cuando comienzan a integrarse más a menudo planes de formación que desarrollen y potencien las habilidades de cada trabajador para un óptimo desempeño de sus funciones.

De acuerdo a importantes estudios como los realizados por Pascual Leone se ha evidenciado el aporte significativo que han dado las Neurociencias a los procesos de aprendizaje significativo en los individuos. Es por ello que esta investigación centra su atención en vincular dichos procesos con la formación desarrollada dentro de las organizaciones, más aún estas por representar un reto para los Docentes formadores de Talento Humano de la actualidad.

En este sentido se realiza una investigación destinada a evidenciar los procesos cotidianos de la organización, con el propósito de conocer la dinámica de trabajo, pero principalmente identificar los elementos involucrados en los procesos de formación para determinar el aporte que las nuevas teorías de aprendizaje puedan dar a estos procesos.

Para tales fines la estructura de este estudio involucra el desarrollo de 5 capítulos encaminados a dar respuesta a los objetivos de la investigación.

En el Capítulo I, se evidencia el Planteamiento del Problema, el cual hace énfasis en las posibles necesidades de formación determinadas en el contexto de estudio, en este particular se hace referencia directamente las necesidades de aprendizaje y formación evidenciadas en la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda, como resultado de la escasa implementación de nuevos planes de capacitación destinados al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, durante el mismo se comienzan a desarrollar algunas teorías apoyadas en las Neurociencias, las cuales dan una propuesta innovadora a esta problemática. Una vez culminado el planteamiento de la investigación se describen las interrogantes que permiten el desarrollo de la justificación, la cual se basa en la amplitud de áreas de aprendizaje para el docente dentro de las organizaciones, y de allí surgen los objetivos presentados posteriormente.

En el Capítulo II, marco referencial, se desarrollan las teorías que complementan y estructuran esta hipótesis, siendo estas el pilar

fundamental de la investigación y las cuales se inician presentando a los autores que han descrito todo el proceso de la Gestión del Talento Humano, dando respuesta a elementos inmersos en la teoría de las Neurociencias y el Neuromanagement, con el propósito de evidenciar el vínculo que existe entre los procesos organizacionales y los resultados de estas temáticas en el desarrollo del potencial humano. Asimismo, en el presente capítulo se mencionan algunas investigaciones que plantean la importancia de estos nuevos escenarios de aprendizaje.

El Capítulo III está integrado por los elementos metodológicos, tales como el tipo y diseño, población utilizada para llevar a cabo esta investigación, así como las técnicas empleadas en la recolección de datos extraídos directamente del manual de clase de cargos de la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda.

En el Capítulo IV se presenta la estructura de los análisis e interpretación de los resultados de la investigación, una vez aplicado el instrumento seleccionado, y los cuales permitieron identificar los elementos que deben estar inmersos en la propuesta, aquellos directamente involucrados con el desarrollo de habilidades en los trabajadores.

El Capítulo V está conformado por la propuesta a presentar, la cual establece tres módulos en los cuales se incluyen distintas actividades diseñadas específicamente para el logro de un aprendizaje significativo, con los elementos característicos del Neuromanagement.

El Capítulo VI está conformado por las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación así como de sus recomendaciones que surgen para la ejecución de la propuesta.

CAPÍTULO I. El Problema

1.1- Planteamiento del Problema

En los últimos años en distintas partes del mundo se ha intentado dar una respuesta significativa al equilibrio razonable que debe existir en una organización, sin embargo, ese equilibrio es relativo, y consta de múltiples fases estrechamente relacionadas, las cuales trabajan en función de evitar un posible desgarró del entorno organizacional y claramente mantener el clima adecuado para el logro de los objetivos y metas de cada empresa.

Cuando se hace referencia a “equilibrio” se intenta desarrollar la importancia de la relación persona-empresa, es decir, es necesario estudiar cuanto puede llegar a ser el vínculo entre cada trabajador y las funciones que realiza, por cuanto esta puede representar un ingreso económico, así como también puede significar para el trabajador un crecimiento personal, el cual genere plenitud, confianza y optimismo entre otros.

A partir de las experiencias previas obtenidas en procesos laborales realizados en la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda, se puede inferir que tratando específicamente el proceso de capacitación dentro de las organizaciones, éste ocurre en la mayoría de los casos al momento del ingreso de cada trabajador, de allí resulta evaluar las competencias y capacidades a fin de resolver si se adecúa o no a las exigencias solicitadas, y a las características de la filosofía organizacional. Sin embargo este proceso de capacitación no siempre es constante o en muy pocos casos es reforzado, lo que sin duda ocasiona que las actividades que se ejecuten carezcan de innovación y generen automatismo, obteniendo como resultado que los procesos de formación se perfilen como rutinarios, y esto puede fácilmente dar origen a un desequilibrio económico.

Chiang, M. y otros (2010), presentan una teoría mediante la cual el Clima Organizacional genera un determinante significativo en la satisfacción laboral, dando como aporte al trabajador un crecimiento intelectual, personal y a su vez económico, obteniendo respuestas favorables que sin duda facilitan la ejecución de los procesos organizacionales.

Ante la presencia de estas realidades, las competencias entre las organizaciones se afianzan y cada vez es más notoria la necesidad de recurrir a elementos innovadores que le permitan a cada empresa consolidar su liderazgo y mantener a flote su supervivencia.

Sobre este particular, investigaciones como la de Bardwick M, J (2004) concluyeron que es necesario tener líderes capaces de responder de forma efectiva a cualquier situación que se genere, entendidas no como ofertas de herramientas, sino como potenciación de estos líderes o gerentes como creadores de sus propias herramientas, para ser más precisos y exitosos a fin de poder resolver las exigencias de hoy en día, dando respuestas inmediatas y confiables minimizando así el margen de error en los procesos que se ejecuten.

Se trata de un nuevo paradigma mediante el cual la investigación se fundamenta en el desarrollo de las capacidades cognitivas-emocionales, enfocándose ante el nuevo panorama organizacional que tiene como objeto de estudio los elementos que engloban la toma de decisiones claves para la estabilidad de la empresa.

Por otro lado, la investigación realizada por Ferreira T. (2012), mediante la cual expone los avances de la Neurociencia y sus implicaciones para la práctica educativa, han despertado el interés de que estos elementos pedagógicos involucrados en el entorno educativo sean aplicables al ámbito organizacional.

Blackemore, S. neurocientífica de la Universidad de London, explica en una entrevista realizada por Eduard Ponce, su investigación fundamentada en la neurociencia considerando que la última frontera del

conocimiento humano es nuestro propio cerebro. En dicha investigación Blackemore afirma que la neurociencia tendrá en los próximos años grandes repercusiones en el ámbito educativo, puesto que sus aportes han dado veracidad a lo se conoce como plasticidad cerebral, elemento característico de la neurociencia.

Para dar un ejemplo de lo que se conoce como plasticidad cerebral, se aborda el caso de la investigadora de la University College London Eleanor M, (2000) cuyo objeto de estudio fueron los taxistas de la ciudad de Londres.

Dicho estudio se le realizó a un grupo de 11 taxistas, los cuales durante años han trasladado a más de un mil personas en todo el contexto de la ciudad de Londres, y que fueron considerados como piezas clave para determinar como el Hipocampo sufrió una pequeña modificación por cuanto esté aún sin la intención fue condicionado. Esto ocurrió debido a que estos trabajadores han memorizado miles de rutas (unas 25.000), el éxito de un taxista de Londres requiere concentración, y sobre todo niveles de memoria un tanto superiores a las del resto de mundo, permitiendo así aprender cada ruta viable para el traslado de pasajeros, resultando un hipocampo alterado con una memoria espacial excepcional, pero ¿Cómo ocurrió esto? La respuesta está en nuestro cerebro.

Esta investigación dio origen a que autores como Braidot, N. le dieran un profundo seguimiento a este descubrimiento, dando pie a un estudio más específico de las neurociencias.

Braidot, N. (2001) define la neurociencia como:

El ámbito disciplinar que estudia distintos aspectos del sistema nervioso, anatomía, funcionamiento, patología, desarrollo, genética, farmacología y química con el propósito de comprender a profundidad los procesos cognitivos y el comportamiento del ser humano. (p. 26).

Por otra parte, Mora (1996) indica que: *“La Neurociencia es una disciplina que estudia el desarrollo, estructura, función, farmacología y patología del sistema nervioso”*. (p. 190)

Este fenómeno ha permitido una gran evolución, en los entornos organizacionales, se sabe que la estructura de nuestro cerebro está conformado por miles de millones de neuronas conectadas entre sí, las cuales permiten tomar decisiones, involucrarse en los estados de ánimos, poseer ciertas habilidades, entre muchas otras que dirigen la vida. Sin embargo a través de la *plasticidad cerebral* se ha descubierto que el cerebro responde a ciertos estímulos, lo que en esta investigación se denominará *entrenamiento cerebral*.

Ahora bien, tal y como lo afirma Sarah. J. Blackemore en entrevistas publicadas en *Redes*, se entiende que la plasticidad no es algo que se ha originado en los últimos años, pues a pesar de la evolución, el cerebro ha mantenido la misma estructura, siendo tan compleja que podrían pasar miles de años antes de que se pudiese descifrar por completo. Sin embargo, la ciencia es una gran aliada, permitiendo así que se pueda aprovechar esa excepcional herramienta en todos los campos.

Es así como se comienza a aplicar las neurociencias en las organizaciones, con el fin de encontrar respuestas al comportamiento organizacional, principalmente de gerentes y directores, ya que estos son los involucrados en la toma de importantes decisiones, siendo éstas el pilar del buen funcionamiento de cualquier empresa. Este proceso de vinculación entre las neurociencias y las organizaciones se conoce como Neuromanagement.

Braidot, N (2008) señala que: *“El neuromanagement es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones”* (P. 29)

De igual forma, el citado autor opina que el neuromanagement pretende lograr a través de su aplicación en las organizaciones, gerentes que no solo se basen en ciertas fórmulas para la toma de sus decisiones, sino que generen a través del entrenamiento cerebral, sus propias herramientas en casos de situaciones de respuestas rápidas y efectivas.

Debido a que esta investigación pretende ser aplicada en el departamento de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda, específicamente a los coordinadores del área, es indispensable conocer cuál es la función de la administración del personal o recursos humanos.

Dessler y Otros (2001). Citado por Espinoza, R. (2004) lo definen como:

Prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas, pensando en el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización. La finalidad básica de la administración de personal es lograr que los trabajadores contribuyan a alcanzar las metas de la organización, mientras directa o indirectamente van a satisfacer sus necesidades individuales o colectivas.

La investigación realizada por Espinoza, R (2004) concluye que a pesar de que en Venezuela se pueden encontrar unidades de recursos humanos trabajando para contribuir, de manera activa, con la estrategia del negocio, todavía predomina en muchas gerencias la preocupación exclusiva por la nómina y el control (tipo “vigilancia”) de personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador. Es por ello que hoy en día en Venezuela predominan las siguientes prácticas en la gerencia de recursos humanos:

- Tendencia a la disminución de la inversión y capacitación, especialmente en empresas medianas y pequeñas.
- Mayor énfasis en vincular el programa de formación y/o capacitación con las necesidades de la organización y no con las necesidades de los trabajadores.
- Existencia de problemas y dificultades para retroalimentar al trabajador cuando se le aplica evaluaciones de desempeño.
- Poca motivación al logro.

- Énfasis en la organización como estructura jerárquica y en la autoridad, dando menor importancia a los resultados y al conocimiento.

Todas estas prácticas contribuyen a la desmotivación del personal lo que trae como consecuencia el incumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización.

En experiencias de Prácticas Profesionales realizadas en el año 2013 en la empresa que representa el objeto de estudio, las cuales tenían como objetivo fundamental la observación del desempeño de los trabajadores de la Dirección de Capital Humano, de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda, se pudo notar la falta de comunicación tanto entre empleados del mismo nivel como de éstos con los Coordinadores, desconocimiento de la filosofía de Gestión de la organización, carencia de procesos innovadores, deficiencia en la ejecución de procesos diarios, lo que originó la elaboración repetitiva de los trabajos asignados, la monotonía en la ejecución de tareas, falta de motivación, entre otros, además de ello, se constató que por la falta de presupuesto asignado no se ejecutan constantemente planes de capacitación a los trabajadores, ni se aborda ningún aspecto ni elemento que permita potenciar las habilidades de los mismos, dando como resultado que estos líderes enfoquen sus actividades experiencias rutinarias, originando poca fluidez de ideas innovadoras y de igual forma se desvirtúa la intención de originar aprendizajes significativos en cada uno de los empleados a su cargo.

Esta investigación plantea aplicar la teoría del Neuromanagement a los Coordinadores de la Dirección de Capital Humano de la Gobernación de Estado Bolivariano de Miranda, y así obtener como resultado empleados con un mejor rendimiento y desempeño laboral, ya que las funciones de los mismos impactan de forma directa a los 200 empleados que conforman ésta Dirección.

Tomando en consideración la afirmación de Beckhard, R. (2006) en su libro *“Los Líderes del Futuro”* en el cual indica:

Los líderes tienen que convencer a las personas de que enfrentarse con el cambio interminable no solamente es necesario sino que también tendrá como consecuencia algo que será mejor. (p.125)

Ante este planteamiento es oportuno considerar, que el buen funcionamiento de una organización requiere en gran medida de la adecuada manera en que los líderes en este caso los Coordinadores lleven a cabo sus procesos laborales, logrando que el resto del personal se sienta identificado con cada actividad que realice.

Las interrogantes planteadas en esta investigación surgen de la necesidad que se evidencia en la organización en estudio, de establecer nuevas prácticas en materia de comunicación efectiva que permitan el desempeño positivo y el crecimiento del personal dentro y fuera de la organización, se han planteado de la siguiente manera:

¿Puede la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda, reforzar las competencias actuales de los líderes de Capital Humano, basados en la teoría del Neuromanagement?

¿Es posible la elaboración de un plan de formación dirigido al departamento de Capital Humano, el cual esté basado en la teoría del Neuromanagement?

¿Es posible crear nuevos paradigmas de aprendizaje en las áreas de formación, en la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda?

1.2.- Justificación de la Investigación

A través de esta investigación se pretende demostrar el vínculo que existe entre los elementos neurológicos y las actividades organizacionales, y cómo afectan directamente los procesos desarrollados en las organizaciones. Asimismo, se intenta demostrar la importancia que tiene la aplicación de elementos neurológicos dentro de los procesos de capacitación, los cuales permitan obtener un aprendizaje significativo para el empleado, dentro y fuera de su espacio de trabajo.

Es necesario señalar la importancia que en los planes de capacitación se aborden los elementos neurológicos, ya que los mismos tienen el propósito de evidenciar aprendizajes significativos dentro de las empresas, además de ello responde a requerimientos de tipo Educativo-Social, ya que poco a poco se han aplicado métodos que le han dado mayor énfasis a la calidad del talento de las empresas así como a la satisfacción de cada empleado.

La relevancia de esta investigación se evidencia por cuanto ya en algunas instituciones educativas del país se han comenzado a aplicar las técnicas de las neurociencias, con el propósito de generar aprendizajes mucho más significativos en el aula de clase, lo cual supone que podría tratarse de un elemento pedagógico, aplicable en cualquier ámbito educativo y organizacional.

Es importante señalar que algunos autores como Cáceres F. (2013), afirman que el Neuromanagement es una cultura organizacional por lo que a través de esa investigación se podrían experimentar elementos asociados con el comportamiento habitual de los trabajadores para lograr determinar las actividades necesarias, a fin de fortalecer los elementos en los que el trabajador requiera fortalecer su potencial. A su vez esta investigación engloba el vínculo existente entre el efecto que tiene el contexto emocional con el aprendizaje de cada individuo, puesto que lo que se amerita es adaptar un modelo de estudio neuropedagógico basado en un método científico.

La factibilidad de esta investigación se sustenta en los resultados que se han obtenido en los distintos escenarios educativos, (escuelas, organizaciones, centros de educación formal, no formal), los cuales se mencionarán en posteriores párrafos. De igual forma, es importante señalar que los instrumentos elaborados para la presente investigación están diseñados para describir las competencias que desarrollan los coordinadores de la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda, y serán presentados a los funcionarios del departamento de formación para su aprobación.

De igual forma, la factibilidad de esta investigación se demuestra mediante pertinentes estudios que abordan las características de un cerebro ligeramente estimulado con el propósito de determinar el surgimiento de la plasticidad, fenómeno previamente estudiado por científicos como *Alvaro Pascual Leone, Neurólogo de la Universidad de Harvard Medical School*, y además de ello determinar los resultados de este proceso el cual se caracteriza por la aparición de habilidades interiores, entre las cuales se mencionan con mayor relevancia la concentración, la atención, el surgimiento de ideas espontáneas que no se asocian con las conductas ya pre-establecidas que generan el mismo resultado, entre otros. Se trata de que estas nuevas técnicas de capacitación estén orientadas a la formación de escenarios posibles como forma de respuesta incluso antes de que se suscite alguna situación compleja.

Es un desafío pensar que la neurociencia es el elemento crucial de la práctica de la pedagogía dentro de las organizaciones, sin embargo a través de distintas investigaciones relacionadas con el tema, grandes teóricos de la ciencia como Néstor Braidot, han determinado la gran posibilidad de incluir este paradigma como eje fundamental de entrenamiento para la conducta de los individuos.

De forma tal y como lo explica Braidot, N, en conferencias publicadas en las redes, el nuevo aprendizaje dentro de las

organizaciones basado en Neuroanagement se asocia con ver con mayor facilidad lo que antes no se podía, es decir, identificar con mayor rapidez y fluidez los problemas y tener de forma inmediata respuestas a las posibles situaciones sin la necesidad de recurrir específicamente a los manuales ya establecidos o a experiencias anteriores que, aunque sus características sean similares, es el contexto en el cual surge la situación lo que determinará el éxito o no de la decisión tomada, independientemente del primer resultado obtenido con las experiencias pasadas.

Es importante señalar que el enfoque en este caso particular está vinculado con los líderes por esencia los cuales determinan el cumplimiento efectivo de las actividades diarias las cuales generan el éxito o fracaso de una gestión. Para ello se abordarán los elementos que caracterizan a los líderes del futuro como actualmente se les menciona, para ello es necesario recabar información pertinente a la formación y desempeño de los mismos en períodos anteriores con la finalidad de determinar los cambios necesarios que deben ser característicos de un emprendedor con competencias de la nueva dimensión organizacional.

La motivación al realizar esta investigación está vinculada en potenciar el campo de trabajo de los docentes dentro de los entornos organizacionales, puesto que de manera directa la aplicación de un manual con estas características, determina el aprendizaje significativo de los líderes lo que a su vez repercute sin duda alguna en el desarrollo de competencias en resto de los empleados.

Sobre la base de estas consideraciones, esta investigación estima poder potenciar un paradigma hacia la formación innovadora que se requiere en las organizaciones, buscando la adaptación a los cambios que día tras día se reflejan en la sociedad donde el rol del educador como formador deberá afianzarse y responder a las exigencias que se presenten.

1.3.- Objetivos de la Investigación

1.3.1.- Objetivo General

Diseñar un Plan de Capacitación basado en la teoría del Neuromanagement, dirigido a los Coordinadores de la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Describir las competencias que desarrollan los Coordinadores de la Dirección de Capital Humano a fin de establecer las características previas.
- Determinar si las competencias desarrolladas por los Coordinadores en la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda pueden adecuarse a las características de las Neurociencias.
- Formular un Plan de Capacitación el cual incluya técnicas basadas en el Neromanagemet, que permitan potenciar las habilidades de los Coordinadores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1.- Antecedentes de la Investigación

En los últimos cinco (05) años se han comenzado a presentar grandes investigaciones vinculadas la enseñanza, enmarcadas en los procesos neurológicos y neurocognitivos, con la finalidad de dar un paso importante en la educación actual, puede que para algunos docentes les sea difícil adoptar estos cambios que involucran conocer más a fondo el origen del comportamiento de las personas por tratarse de un asunto que años atrás solo había sido abordado por la medicina, sin embargo en la actualidad muy importante es la función del Docente en el mundo de las neurociencias.

Es así como investigaciones como la del MG Lorenzo Carlos & MG Lorenzo Natalia (2011) *Introducción al Neurofuncionamiento de la Gestión Organizacional* (Proyecto de Investigación), realizada en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de BS. AS, los autores intentan dar a conocer los aportes de las neurociencias que a su criterio pueden ser incorporados a la Administración para la mejora del desenvolvimiento organizacional, tomando como base fundamental las principales teorías neurocientíficas.

Esta línea de investigación se desarrolla en consideración del modelo propuesto por (Lorenzo, C. & Lorenzo. M.N.) denominado SER4-IMNV8D4N2PC6M5(serespiritual+Emocional+Racional+Cuerpo+Inteligencia+Modelos Mentales, 8 variables, 4 dimensiones, 2 niveles, 6 paradigmas-configuraciones, 5 meta-procesos), donde se establecen la importancia de los procesos biológicos y mentales en la Gestión Organizacional.

Para los autores este paradigma forma parte de un meta-proceso refiriéndose a la importancia de percibir la realidad externa e interna donde participan cerebro y mente.

De esta forma concluyen que efectivamente las neurociencias dan una gran contribución al aprendizaje por lo que sugieren debe incorporarse en la gestiones organizacionales de la actualidad.

Este trabajo da un gran aporte a esta investigación ya que en ella se evidencia la necesidad de la aplicación de las neurociencias a las empresas, y el aprendizaje en cualquiera de sus ámbitos sugiriendo que la misma pueda ser llevada a cabo en la práctica con el fin de determinar su veracidad e importancia en la gestión organizacional de hoy en día.

A pesar de que este trabajo forma parte de una introducción de la temática de las neurociencias, validan sus objetivos con las grandes teorías que dan a su vez respuesta a muchas de las interrogantes que me he planteado como investigadora.

Las referencias tomadas como base teórica las cuales se vinculan con el objeto de investigación son las relacionadas con la inteligencia emocional basados en estudios como los de Robert Sternberg entre otros, elementos a desarrollar más adelante.

Por otro lado la investigación realizada por Inojosa, Y. (2000) *“Aportes de la Neurociencia y las Ciencias Cognitivas para la Retroalimentación del Proceso de Enseñanza”*. Tesis de grado para optar al título de Maestría en Educación mención Enseñanza de la Química, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Lara Venezuela, plantea la necesidad de ampliar las fronteras cognoscitivas, mediante la integración de distintos enfoques basados en las Neurociencias, su investigación está dirigida en ampliar las áreas de conocimiento del sistema educativo venezolano empleando estos elementos cognoscitivos. Durante el desarrollo de su investigación realizó importantes propuestas al docente en la reconstrucción del proceso educativo.

Esta investigación permite identificar el vínculo existente entre la teoría neurocientífica y el aprendizaje de los individuos, pues se describen como puede involucrarse el docente en las nuevas áreas de enseñanza-aprendizaje cognoscitivo, y de esta forma dichos elementos educativos

sean proyectados de la escuela a la organización, lo que le da un valioso aporte a esta investigación ya que enmarca al docente como el responsable para que estos procesos se lleven a cabo con elementos pedagógicos neurocientíficos.

De igual forma se toma como referencia teórica lo concerniente a la psicología centrada en el comportamiento del individuo, las ciencias cognitivas y los procesos de enseñanza basado en elementos cognitivos.

Las referencias utilizadas dan respuesta algunos de los elementos que identifican los objetivos específicos de esta investigación.

Por otro lado el trabajo de investigación correspondiente a Varguillas, C. (2007). titulado *“El Capital Emocional en las Organizaciones, una construcción teórica para el siglo XXI”* Trabajo especial de ascenso para optar al grado de profesor (a). Universidad Experimental Pedagógica Libertador, Caracas, Venezuela, el cual se enfoca en describir de manera categórica las aptitudes personales y sociales que debe poseer un trabajador. Destacando así 5 elementos de potencial para aprender habilidades prácticas, (conocimiento personal, motivación, autorregulación, empatía y destreza para relaciones sociales). Lo que nos permite relacionar este trabajo con los aportes de la neurociencia al comportamiento del individuo en las organizaciones.

Esta investigación se profundiza en la presentación de los agentes externos que se involucran en el aprendizaje de los individuos generando lo que la autora bajo sustentos teóricos denominó inteligencia emocional.

El aporte de esta investigación es de gran relevancia ya que a través de ejemplos claves, la autora refiere las capacidades cognitivas que pueden desarrollarse una vez se ponga en marcha la aplicación de herramientas de aprendizaje que estimulen áreas específicas del cerebro como el neurocortex siendo éste uno de los .espacios donde se sitúan los centros emocionales.

Finalmente, la conclusión de esta investigación determina que el desarrollo de las competencias basadas sobre la inteligencia emocional requiere de un modelo de formación que se ajuste a la realidad emocional individual y organizacional, siendo éste un elemento a debatir en esta investigación.

Estos elementos son pieza clave en esta investigación ya que permitirán determinar cómo influye en el cerebro humano la aparición de un aprendizaje significativo una vez comienza el proceso de entrenamiento neurológico.

La siguiente documentación forma parte de la investigación realizada por Cortez, Y. (2008) denominada: "*Neurociencia: Herramienta para facilitar el aprendizaje*". Esta investigación tiene como sustento los resultados científicos que se han realizado a fin de evidenciar la complejidad del cerebro humano, teniendo como propósito determinar como la Neurociencia y las emociones indican en el aprendizaje. La autora afirma que todo educador debe conocer más sobre la función y la fisiología del cerebro a fin de obtener nuevos métodos que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje. Siendo una de las preguntas de investigación ¿Cuál será la implicación de los hallazgos de la neurociencia para los educadores? El resultado de esta investigación es muy conveniente como modelo que podría ajustarse al pensum de la educación venezolana, puesto que con bases teóricas de gran relevancia este modelo de enseñanza pretende afirmar las repercusiones de los hallazgos de la neurociencia en el aprendizaje de los individuos.

Esta investigación significa un gran aporte al presente trabajo ya que proyecta al docente como pieza clave para desarrollar las características innovadoras de los procesos cognitivos de enseñanza y aprendizaje de la actualidad, estrategias de enseñanza basadas en las neurociencias. Las estrategias presentadas por el autor permiten elaborar las técnicas que podrían conformar el manual de capacitación a presentar, lo cual representa el objetivo general de esta investigación.

De igual forma la investigación presentada por Muñoz, E & Aldana, C (2006) para optar al título de Educación mención Desarrollo de los Recursos Humanos en la Universidad Central de Venezuela titulada “Programa de Formación en inteligencia emocional, Caso empresas Polar”, se fundamenta en describir una solución a los problemas de formación presentes en las organizaciones evidenciando en su objeto de estudio la carencia de técnicas y herramientas destinadas a estudiar las emociones de los individuos. En esta investigación se profundiza las definiciones de la inteligencia emocional y en su programa de formación se evidencian los aportes del estudio del aprendizaje emocional como plan de capacitación con lo que se le da factibilidad a la presente investigación ya que demuestra la inclusión del estudio de las capacidades desde el origen de lo cognitivo permitiendo así evidenciar los resultados de la formación basada en neurociencias.

2.2.-Bases Teóricas

A continuación se presentarán los contenidos teóricos que sustentan ésta investigación, lo cuales sirvieron como base para establecer la factibilidad de la propuesta en cuestión, para iniciar se presentan algunos fundamentos relacionados directamente con el proceso organizacional y sus elementos, ya que esta propuesta está basada directamente en la gestión del trabajador. Seguidamente se inician algunos de los aspectos más relevantes de las teorías de las neurociencias y el Neuromanagement, para evidenciar el contexto en cual las mismas se desarrollan, y en las que se evidencian varios aspectos de la estructura y funcionamiento del cerebro humano, ya que es este el que representa la principal área de estudio de la presente investigación.

2.2.1 Gestión de Talento Humano

Los diversos factores que han contribuido los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos actúan sinérgicamente causando cambios constantemente.

Este hecho natural de la humanidad originan impresibilidad he incertidumbre en las figuras establecidas como son las organizaciones, tal como explica el autor Chiavenato, I (2004) en su libro Gestión del Talento Humano.

El mismo explica que dentro de este ámbito se ve estrechamente identificado, el área de recursos humanos, debido a que ésta es una de las más cambiantes, tan es así que el nombre Administración de Recursos Humanos en muchas organizaciones se le ha denominado Gestión de Talento Humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración de capital intelectual e incluso gestión de gestión de personas. Expone tres significados que puede tener el término RH como gestión de personas o gestión de talento humano:

“1. RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, higiene y seguridad laboral, etc.

2. RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

3. RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.”

Se puede evidenciar que los términos van cambiando a medida que van evolucionando las funciones. Los entes públicos deben ir a la par de este tipo de procesos, ya que viéndose de esta forma se establece de forma más clara y estratégica el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos.

La actual gestión de talento humano infiere en varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento,

selección, orientación y motivación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar. (Chiavenato, 2004).

2.2.2.-Aprendizaje Explicito y Capacitación

La capacitación de las personas es un proceso estructurado de aprendizaje explicito que apunta al logro de la excelencia de los diferentes puestos de trabajo dentro de una organización.

Como su nombre lo indica el ser conciente y voluntario, el aprendizaje explícito es también, una decisión individual. En este sentido, para que un proceso de capacitación tenga éxito es requisito fundamental un óptimo nivel de motivación y compromiso de los participantes con el programa. Para eso es necesario implementar una metodología que dé protagonismo al que aprende, es decir, que lo coloque en el centro del proceso, para ello se indica que:

- El aprendizaje explicito implica voluntad.
- La voluntad necesita motivación.
- La motivación puede generarse ayudando a los miembros de la organización a percibir la calidad del aprendizaje.
- El aprender a aprender, las personas pueden expandir el máximo de su potencial.

2.2.3.-Gestión por Competencias

David C. McClelland citado por Alles (2008), analiza la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta, y selecciona comportamientos.

Spencer y Specer citado por Martha Alles (2008) hace referencia a la definición de competencia como una característica subyacente del

individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Causalmente relacionada significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, significa también que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar y efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Seguendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran un largo periodo de tiempo”. Competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos los aleja de otros.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio, o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

2.2.4.-Estructura Cognitiva del Cerebro Humano

El progresivo aumento del tamaño del cerebro humano comenzó hace dos o tres mil millones de años, probablemente a partir del *australopithecusgracilis*. Los cambios que llevaron a este desarrollo ocurrieron en brotes rápidos, intercalados entre varios periodos durante los cuales no sucedieron cambios o fueron muy pequeños.

No existe ninguna evidencia de cómo ocurrió la transformación del cerebro de los homínidos hasta llegar al desarrollo que ha alcanzado en el hombre moderno, solo se tiene a la mano el estudio de fósiles y de la anatomía comparada que demuestra el rápido aumento del tamaño del cerebro hasta alcanzar su volumen actual, hace 50.000 o 100.000. A partir de entonces el cerebro humano aparentemente no se ha modificado y se puede concluir que las diferencias que existen entre nosotros y el homo sapiens de entonces se deben a la evolución cultural. (Bustamante, E. 2007).

El cerebro está dentro del cráneo. Es una especie de masa gelatinosa rodeada por un líquido llamada *cefaloraquídeo* cuya función principal es sostenerlo y protegerlo. Cuando se extrae ese líquido, se observa un tejido de color gris rosáceo compuesto por millones de células nerviosas que se conectan formando las redes que controlan las funciones de la mente.

El cerebro está dividido en dos partes, llamadas hemisferio izquierdo y hemisferio derecho, unidas por una estructura que se conoce como cuerpo calloso el cual actúa como un puente el cual comunica ambos hemisferios: es imprescindible para que la información del hemisferio izquierdo pueda utilizarla el derecho, y viceversa.

La superficie de ambos hemisferios está cubierta por la corteza cerebral, una pequeña capa de unos 2,6 milímetros de espesor.

A pesar de su reducido tamaño, en esta parte del cerebro se calcula que hay unas treinta mil millones de neuronas que forman una red que tiene aproximadamente un trillón de enlaces.

A nivel funcional, la corteza incluye áreas motrices, somestésicas (sensibilidad corporal, como la que procede de la piel y los músculos), del lenguaje, sensoriales (visual, olfativa, auditiva y gustativa) y asociativas que integran la información. Entre estas últimas se encuentran las áreas de asociación motrices y las que se ocupan de relacionar e interpretar la información que recibimos a través de los sentidos.

Hasta un nivel más alto, estas áreas intervienen en las funciones cognitivas más elevadas. Por ejemplo, el área de asociación que se encuentran en el lóbulo prefrontal está relacionada con la planificación y el cerebro abstracto, mientras que en el lóbulo parietal están las áreas que utilizamos para leer y hablar.

Los Hemisferios Cerebrales

Los hemisferios cerebrales forman parte de la mayor parte del encéfalo y están separados por una cisura sagital profunda en la línea media, la fisura contiene el pliegue de duramadre con forma de hoz, la hoz del cerebro, y las arterias cerebrales anteriores. En la profundidad de la fisura una gran comisura, el cuerpo calloso, conecta los hemisferios a través de la línea media. Un segundo pliegue horizontal de duramadre separa los hemisferios cerebrales del cerebelo y se denomina tienda del cerebelo.

Los hemisferios cerebrales están cubiertos por una capa de sustancia gris, la corteza cerebral, en el interior de los hemisferios cerebrales se encuentran los ventrículos cerebrales, masas de sustancia gris, los núcleos basales y las fibras nerviosas. Estas últimas están inmersas en la neuroglia y constituyen la sustancia blanca.

Los hemisferios cerebrales representan un gran aporte a la enseñanza. Los pioneros en este trabajo son Gazzaniga, Bogen y Sperry (1970). Según Verlee (1986) y Dentsch G (1991), estos pioneros comenzaron y ampliaron sus estudios, investigando una gran cantidad de

heridos que habían sufrido lesiones cerebrales. Concluyendo que muchos pacientes respondían de diferentes maneras frente a ciertas discriminaciones en cuanto a forma y color, en unos casos el hemisferio izquierdo asumía el papel dominante y en otro lo asumía el hemisferio derecho y esto no solo ocurría en el campo visual sino también en el resto de los sentidos.

Las Neuronas

Por su parte las neuronas según en la Enciclopedia de Psicología Océano se definen como: Célula nerviosa, unidad elemental y básica del sistema nervioso*. El cerebro humano contiene más de cincuenta billones de neuronas. Reciben diferentes nombres según el lugar en que se orientan y según su especialización. Las sensoriales, llamadas también aferentes (hacia adentro), envían información desde los tejidos y órganos sensoriales del cuerpo hacia la médula espinal* y el cerebro*. Las motoras hacen el camino al revés, envían instrucciones a los tejidos y órganos, de ahí que reciban también el nombre de eferentes (hacia afuera). De su cuerpo se desprenden el axón* y las dendritas* elementos fundamentales en la transmisión nerviosa.

Las neuronas son las células más importantes para las funciones exclusivas del cerebro: perciben los cambios del entorno, comunican estos cambios a otras neuronas y ordenan las respuestas corporales a las sensaciones.

Los lóbulos frontales

Se ocupan de las actividades cerebrales elevadas, como razonar, planificar, decidir... Por eso hay quienes los denominan “los ejecutivos del cerebro”. También desempeñan una función muy importante en el registro consciente de las emociones.

Los lóbulos occipitales

Están fundamentalmente compuestos por zonas de procesamiento visual. Por ejemplo, la lectura de palabras genera una respuesta en la corteza visual primaria, el lóbulo occipital y las áreas de asociación del cerebro.

Los lóbulos temporales

Se relacionan con el sonido, la comprensión del habla (del lado izquierdo) y con algunos aspectos de la memoria. Por ejemplo, cuando escuchas lo que dice otra persona se activan áreas de la corteza temporal. Ya que el cerebro utiliza vías auditivas y visuales para procesar el lenguaje.

Los lóbulos parietales

Se relacionan con las funciones con el movimiento, la orientación, el cálculo, la orientación, el cálculo y ciertos tipos de reconocimiento.

El Neurocórtex

El neurocórtex es mucho más grande que en otra especie, pues ha añadido al cerebro todo lo que nos hace verdaderamente humanos: la elaboración del yo, la conciencia de nosotros mismos, de las emociones y del entorno.

El neurocórtex está dividido en dos hemisferios cerebrales, que están conectados por una gran estructura de aproximadamente 300 millones de fibras nerviosas (axonas) que los científicos han denominado “cuerpo calloso”.

Es una fina capa que recubre la zona más externa del cerebro y presenta una gran cantidad de surcos en su superficie; tiene un grosor de unos dos milímetros y está dividido en seis capas. Pero lo que nos hace inteligentes a los humanos no es ni su grosor ni sus capas, sino su superficie. Si pudiésemos extenderlo, sería del tamaño de una servilleta y, en esta servilleta, podríamos contar más de 30.000 millones de neuronas.

Este conjunto de células contiene todos nuestros recuerdos, conocimientos, habilidades y experiencia acumulada: todo aquello que

llamamos «*nuestra vida*» está en una capa de células apenas más gruesa que media docena de cartas de una baraja.

El Hipocampo

El hipocampo participa del proceso que determina la forma en que se comprenden las formas de espacio dentro del ambiente. Contribuye al establecimiento de patrones de memoria a corto plazo, al ejecutar funciones relacionadas con la memoria de hechos y eventos. Sin esta participación no habría memoria a largo plazo, debido a que el hipocampo no se circunscribe al amanecer memorias, sino a que trabaja en su recuperación. Ponce, (2007), citado por Cortez, (2008).

El hipocampo es la región del cerebro encargada de procesar la información para que llegue a las distintas zonas de la corteza, donde se almacena. Allí queda distribuida en las modalidades sensoriales implicadas: visual, olfativa, acústica... Hasta hace poco tiempo se pensaba que, una vez allí, en la corteza cerebral, los recuerdos se fijaban y no tenían la fragilidad de la memoria a corto plazo. Sin embargo, numerosos estudios con animales de laboratorio han mostrado que la inestabilidad y la flexibilidad son propiedades intrínsecas de la memoria, y no sólo de la memoria a corto plazo, y que el recuerdo implica un proceso de reconsolidación.

2.2.5.-Plasticidad Cerebral

A lo largo de nuestra vida nuestro cerebro va cambiando de manera constante. Esta capacidad del cerebro para cambiar es lo se llama plasticidad (por su analogía con los modelos de plastilina, los cuales se pueden cambiar de forma constantemente). No se puede cambiar todo el cerebro, pero las neuronas que lo componen pueden modificarse por diferentes razones, durante el desarrollo cuando somos jóvenes, como respuesta a una lesión cerebral, así como durante el aprendizaje.

Existen varios mecanismos de plasticidad, de los cuales el más importante es la plasticidad sináptica que es la capacidad que las

neuronas tienen para alterar su capacidad de comunicación entre ellas. (Braidot, 2008).

2.2.6.-Redes Neuronales y Conducta en las Organizaciones

Uno de los descubrimientos más asombrosos sobre la estructura combinatoria de los procesos cerebrales es que incluso nuestra percepción de nosotros mismos como un yo (una entidad coherente) depende de las conexiones neuronales.

Precisamente, uno de los enigmas más difíciles que intenta resolver la neurobiología es la representación neural de la conciencia y del conocimiento de uno mismo como los sistemas sensoriales del cerebro codifican la información procedente del mundo exterior para ir conformando nuestra imagen de la realidad de nuestra conducta.

El proceso de formación de redes de comunicación entre neuronas es fundamental para comprender la complejidad de fenómenos cerebrales como el neuroaprendizaje, la memoria, la percepción, la cognición y el procesamiento de información.

Más aun, las investigaciones recientes han comprobado que un entorno estimulante vigoriza la conexión entre neuronas, mientras que el aburrimiento, la actitud negativa o depresiva y la falta de motivación resultan nocivos.

Precisamente, uno de los descubrimientos más importantes de las neurociencias es que el potencial del cerebro para producir determinadas conductas no depende de la variedad de estímulos que reciben del entorno. (Braidot, N. 2008).

2.2.7.-Las Neurociencias

Por su parte, las neurociencias engloban un conjunto de disciplinas que estudia la estructura y las funciones cerebrales, cada una con sus propios métodos de investigación, con sus técnicas de especializadas y con los instrumentos que han estado disponibles al momento de la investigación. Colón, (2003), citado por Cortez Y, (2008).

Por otro lado, Kandel (1997) citado por Braidot (2008), expresa que la neurociencia es un conjunto de ciencias cuyo sujeto de investigación es el sistema nervioso con particular interés en como la actividad del cerebro se relaciona con la conducta y el aprendizaje.

La neurociencia cognitiva Investiga los mecanismos responsables de los niveles superiores de la actividad del ser humano, como el pensamiento, la imaginación, el lenguaje, nos permitirá optimizar procesos de vital importancia, como el afrontamiento inteligente de conflictos, la resolución creativa de problemas, y la maximización del potencial intelectual en la toma de decisiones.

La neurociencia afectiva se ocupa de estudiar la relación entre el cerebro y las emociones, permite ver con más claridad como el componente emocional juega un rol fundamental que guía favorablemente todo proceso de toma de decisiones.

La neurociencia conductual analiza cómo funcionan juntos los sistemas neuronales para producir determinadas conductas, adquiere gran relevancia en el fortalecimiento y estrechamiento de vínculos entre las personas y, a su vez, en que estas mejoren sus capacidades de memoria y aprendizaje.

La neurociencia de los sistemas analiza cómo las agrupaciones de neuronas llevan a cabo una función determinada, por ejemplo, el sistema visual, el sistema auditivo, o el sistema motor, reviste una importancia fundamental para el management, ya que facilita el desarrollo de estrategias cognitivas que posibiliten la activación voluntaria de circuitos neurales específicos en detrimento de otros.

Francis (2005), citado por Cortez Y (2008), en su aporte de la Neurociencia para la formación Docente indica:

La formación del docente supone plantear la formación en pedagogía y, por ello, este proceso debería fundamentarse en la naturaleza científica de esta última la neurociencia. La pedagogía como ciencia, rescata la necesidad de hacer síntesis de los aportes que otras

ciencias brindan al desarrollo educativo. La educación como acción humana no puede comprenderse, sin asumir su carácter complejo, de ahí que su acceso y estudio requieren una lectura interdisciplinaria que preste atención a todos aquellos campos científicos que, su desarrollo teórico y tecnológico, realizan significados para su comprensión. (p.2)

La neuroplasticidad autodirigida es el fenómeno mediante el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente el cerebro en forma temporal o permanente.

El neuroplaning es una nueva plataforma para la toma de decisiones en las organizaciones. Se focaliza en las nuevas funciones neurocognitivas mas elevadas, cuya sede es el cortex prefrontal. Su principal objetivo es preparar al cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades relevantes de liderazgo gestión para que puedan operar a una velocidad acorde con la velocidad del cambio.

Como disciplina el neuroplaning promueve el pensamiento interdependiente, conciente y metaconciente, analítico e intuitivo, que potencia ampliamente los resultados del trabajo en equipo, al minimizar la posibilidad de pérdida en el rumbo o la dispersión de esfuerzos típicas del planeamiento tradicional.

2.2.8.-El Neuromanagement

De esta forma se origina lo que se conoce como Neuromanagement lo cual se define como “Modelo de gestión empresarial que utiliza las neurociencias y el modelo operacional neurológico humano para construir una empresa de total orientación a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando la creación de riqueza y el desarrollo personal en sus colaboradores, la sociedad y los clientes” (Cáceres, F. 2013).

El neuromanagement se conoce como una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la conducción y

gestión organizacional mediante la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias. (Braidot, N. 2008).

Para Cáceres, F (2013). Existen 4 Componentes del modelo de Gestión Neuromanagement. Al analizar cada uno de los estados de Gestión se encuentran cuatro elementos esenciales que los integran, elementos que a su vez se conforman con ciertos componentes. Esos cuatro elementos que forman parte de cada estado de Gestión son:

- Responsabilidad. Quienes están a cargo de la Gestión en concreto en el estado de Gestión.
- Habilidades personales cognitivas. Las habilidades personales necesarias para llevar a la práctica eficazmente la gestión del estado en cuestión
- Herramientas de desarrollo. Conjunto de herramientas necesarias para una eficaz gestión del estado.
- Líneas de acción. Aquellos elementos de la organización sobre los que actúa el estado de gestión.

Muchos son los elementos que se involucran en la teoría del neuromanagement, pero para entender cómo funciona este aprendizaje es necesario identificar cuáles son las teorías que estudian el vínculo entre el sistema cerebral y los elementos pedagógicos, comenzando a definirnos de la siguiente manera:

2.2.9.-Inteligencia emocional y entrenamiento neurocognitivo en las organizaciones

Daniel Goleman (1998) en su libro inteligencia emocional en la empresa, plantea interesantes conceptos que se relacionan con la temática de gestión de recursos humanos.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer hacer” representado por competencias tales

como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Goleman (1998) presenta el producto de una extensa investigación sobre la inteligencia emocional en el campo laboral, y plantea que el resultado de su estudio le permite caracterizar un conjunto de aptitudes personales y sociales que debe poseer un trabajador. Estas aptitudes las clasifica en dimensiones y a cada dimensión le asigna aptitudes emocionales; a continuación se explica:

Las organizaciones además de tener aptitudes técnicas en los trabajadores que ingresan a trabajar por primera vez, se busca que cumplan con algunos aspectos de la inteligencia emocional, se puede decir que deben reunir también las siguientes características:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en sí mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

Según el autor, la aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

Aristoteles citado por Mielczareck V. 2008 (p. 11) define la inteligencia intuitiva como tipo de conocimiento que permite captar los principios, comprende las definiciones sin necesidad de demostración.

La Atención

Se identifica como el mecanismo central implicado directamente en la activación y del funcionamiento de los procesos y operaciones de selección, distribución y mantenimiento de la actividad psicológica.

Posee como característica la amplitud, la intensidad, el oscilamiento y el control. Asimismo está determinada por las características físicas de los estímulos, el nivel de activación fisiológica del sujeto, interés, y expectativas, y los estados transitorios, como sueño, fatiga, estrés, entre otros. La atención se manifiesta en la actividad cortical, actividad del sistema nervioso periférico, actividad motora y cognitiva. (Peña, G y otros. 2006)

La Memoria

La memoria es fundamental para establecer nuestra individualidad. Lo que cada uno de nosotros recordamos es diferente de lo que otros recuerdan, incluso en situaciones en las que las mismas personas han estado juntas. Aunque, de distintas maneras, todos recordamos acontecimientos, hechos, sentimientos emocionales y habilidades, algunos por poco tiempo y otros durante toda la vida. El cerebro tiene múltiples sistemas de memoria con diferentes características y mediados por diferentes redes neuronales. Actualmente se piensa que la formación de memorias nuevas depende de la plasticidad sináptica, pero todavía no está claro cuáles son los mecanismos neuronales para encontrar la información. (Braidot 2008).

La memoria declarativa o explícita almacena información sobre personas, lugares, y sucesos que se ubican en la conciencia.

Es la memoria de los hechos y acontecimientos y se divide en dos grandes tipos: episódica: (Las que nos ayuda a recordar, por ejemplo, el nombre del libro que leímos la semana pasada, y semántica (las que nos permite describir sus contenidos).

La memoria semántica puede definirse como una especie de depósito de significados que tenemos almacenados en nuestra memoria a largo plazo. Contiene todo el conocimiento que se ha incorporado durante la vida.

La memoria episódica contiene información sobre los recuerdos contextualizados, estrechamente relacionados con experiencias personales (autobiográficas) en espacios y tiempos específicos.

La memoria semántica revela un depósito de conocimientos acerca de los significados y de las relaciones entre estos, mientras que la memoria episódica representa hechos o sucesos que reflejan detalles de acontecimientos vividos, independientemente de su significado.

Por su parte un mapa de inteligencia es un gráfico con una red de relaciones que emulas las conexiones neuronales del cerebro. Se va creando mediante un conjunto de asociaciones espontáneas y simultáneas que se van realizando a partir de un concepto que suscita la fluidez de ideas.

Por ejemplo, en un equipo de trabajo enfocado en la generación de negocios vinculados con el servicio turístico, la palabra “placer” o una imagen que simbolice este concepto puede actuar como un estímulo inicial. Desde allí se produce un estímulo natural que provoca una multiplicación de asociaciones. De esta capacidad de asociación se deriva el pensamiento irradiante, siempre presente en los procesos en los que es necesario “irradiar”, es decir moverse en varias direcciones a partir de un centro determinado.

La gimnasia cerebral es un conjunto de ejercicios coordinados combinados que propician y aceleran el aprendizaje, con lo que se obtienen resultados muy eficientes y de gran impacto en quienes los practican.

El entrenamiento neurocognitivo expande la capacidad cerebral. Junto con la regulación emocional, proporciona un adecuado equilibrio

que permite afrontar las situaciones más difíciles y controlarlas con pericia.

2.9.10.- El Rol del Educador frente a las Neurociencias

Naturalmente, los maestros y profesores siguen aprendiendo después de su formación inicial y otorgan un gran valor a la formación continua y a los congresos educativos, en cuanto a fuentes clave del saber sobre el cerebro. Sin embargo, esa formación presenta a menudo características del tipo de los llamados programas de aprendizaje. “basados en los conocimientos del cerebro” que promueven conceptos sin fundamento, como la necesidad de equilibrar la dominancia hemisférica o la existencia de evidencia neurocientífica a favor de la utilidad de los estilos de aprendizaje.

En un mundo en el que el lenguaje cotidiano promueve ideas contradictorias sobre la relación entre mente y cerebro y en el que incluso no puede darse por sentado que la formación profesional imparta conceptos neurocientíficos válidos, se puede prever la divergencia de las ideas de los maestros y profesores sobre el cerebro con respecto al pensamiento científico convencional. Por tanto, ¿Qué piensan y que dicen los Docentes acerca del cerebro y como puede influir esto en sus actitudes y en su ejercicio profesional?

Sarah Blackemore y Uta Frith citado por Howard (2010), manifiestan su idea de la educación es al cerebro lo que la jardinería al paisaje.

A los educadores, la idea del docente como jardinero puede resultarles atractiva. Sugiere la riqueza y la naturaleza individual de cada contexto educativo, el importante papel del maestro o profesor en la promoción y desarrollo de la función cerebral y la potencial utilidad, como la limitación de comprender los factores que influyen en estos procesos.

En otro orden de ideas la autora Anna Lucia Campos (2010), publica una revista digital titulada Neuroeducación, Uniendo las Neurociencias y la Educación en la búsqueda del Desarrollo Humano, en

la cual hace interesantes planteamientos acerca del rol del Docente frente a las nuevas áreas de conocimientos vinculadas con las neurociencias, al respecto la autora afirma que debe existir una verdadera transformación pedagógica donde además se mejore la calidad Docente, pero para ello indica la importancia de entender como debe ser esa transformación. Es necesario que los Docentes se involucren con mayor fuerza al estudio y análisis del funcionamiento del cerebro, los procesos cognitivos relevantes en el aprendizaje. La estimulación del lenguaje, la memoria y atención son propuestas que inciden directamente en el comportamiento del alumnado.

En de saber que durante años, en la Educación varias corrientes pedagógicas han estado al frente de la actividad Docente, implementándose así el conductismo, constructivismo, al paradigma socio-cognitivo y a nuevas metodologías provenientes de las diferentes líneas de pensamiento.

Sin embargo la autora afirma que es muchas de estas metodologías de aprendizaje suelen alejarse del perfil del alumno del siglo XXI, resultado de una práctica pedagógica un tanto híbrida.

De igual forma el proceso de enseñanza y aprendizaje es continuo, por lo que se sugiere que los paradigmas estén basados en desarrollar en los alumnos capacidades de tipo cognitivo, social, emocional, moral y físico. Pero para ello es necesario afianzar las prácticas docentes sobre el funcionamiento del cerebro resultando un proceso de aprendizaje más efectivo y significativo.

Un aporte significativo como propuesta a este proceso de transformación es darle la oportunidad al Docente de conocer de manera más amplia al cerebro, el cómo es, cómo aprende, como procesa, registra, conserva y evoca una información, de allí surge la necesidad que evidenciar en las planificaciones de aula un vínculo con las actitudes, palabras, y sus emociones como creadores de aprendizaje, y de qué forma ello impacta en el aprendizaje del estudiante.

Campos (2010), indica que:

“Si el educador conoce como aprende el cerebro, y cuáles son las influencias del entorno que puedan mejorar o perjudicar este aprendizaje, su planificación o propuesta curricular de aula contemplara diferentes estrategias que ofrecerán al alumno varias oportunidades para aprender desde una manera natural y con todo el potencial que tiene el cerebro para ello.”

Para vincular la practica pedagógica con los aportes neurocientíficos, es de gran importancia que el educador tenga conocimiento elemental de la estructura macroscópica del cerebro, zonas esenciales del sistema nervioso, de los hemisferios, los lóbulos, la corteza cerebral. Asimismo es importante entender la estructura microscópica del cerebro.

De la misma manera, se hace necesario, que el educador entienda como el cerebro desempeña varias funciones, como se organiza en sistemas y como estos sistemas permiten que sea posible el aprendizaje, la memoria, el lenguaje, el movimiento y muchas otras funciones más.

De esta forma se puede concluir que el conocimiento acerca de la estructura y funcionamiento del cerebro le dará al educador la base o fundamentación para emprender un nuevo estilo de enseñanza-aprendizaje, un nuevo ambiente en el aula, y lo más importante, una nueva oportunidad para el desarrollo integral y humano de su alumno.

2.9.11.-Perfil de los Coordinadores de la Dirección de Capital Humano

Es necesario identificar el perfil requerido en la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda, de igual forma señalar las competencias exigidas para los cargos de alto nivel. El propósito de ello es presentar el evidenciar el vínculo existente entre éstos elementos y los involucrados en la teoría del Neuromanagent, con el objetivo de que el entrenamiento basado en neurociencias les permita además de mejorar

su crecimiento personal, afianzar las habilidades requeridas en el cargo que se ocupa.

A continuación se presentan algunas de las principales funciones de los Coordinadores, y las competencias requeridas para cada cargo.

Coordinación de Clasificación y Remuneración

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Clasificación y Remuneración en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar y controlar las actividades propias de la aplicación de los principios y técnicas para la administración del capital humano en cuanto a los sub procesos de Clasificación y Remuneración sobre los diferentes tipos de cargos establecidos en el Gobierno Regional centralizado.

Cuadro N° 2 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Clasificación y Remuneración

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Dominio de Excel	Liderazgo
	Iniciativa-Autonomía
Cálculo matemático	Comunicación
	Planificación y Organización

Coordinación de Reclutamiento y Selección

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Reclutamiento y Selección en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar y controlar las actividades propias de la aplicación de los principios y técnicas para la administración de Capital humano en cuanto a los subprocesos de Reclutamiento y Selección del personal de Gobierno Regional centralizado.

Cuadro N° 3 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Reclutamiento y Selección.

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Formación de Personas	Liderazgo
Dominio de Excel	Iniciativa-Autonomía
Cálculo matemático	Comunicación
	Planificación y Organización
	Decisión

Coordinación de Registro y Control

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Registro y Control en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Garantizar el control de las actividades propias en la aplicación de los principios y técnicas para la administración del capital humano en cuanto a registro y control de todos los movimientos de personal, tales como los trámites para cambios en nómina, constatación de soportes para el pago de beneficios contractuales, entradas, salidas y demás ocurrencias del personal adscrito al Gobierno Regional centralizado.

Cuadro N° 4 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Registro y Control

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Análisis	Liderazgo
	Iniciativa-Autonomía
Capacidad de Síntesis	Comunicación
	Planificación y Organización
	Decisión

Coordinación General Legal

Coordinador de Área de Apoyo Legal

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Registro y Control en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar la ejecución de las instrucciones emanados por el Coordinador General de Apoyo Legal, necesarios para brindar la debida atención en impartir la asesoría legal demandada por la Dirección de Capital Humano, y demás órganos adscritos a la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda, apegado a los procedimientos establecidos y a la Normativa Legal vigente aplicable a cada caso.

Cuadro N° 5 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Apoyo Legal.

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Análisis	Liderazgo
	Iniciativa-Autonomía
	Comunicación
Capacidad de síntesis	Planificación y Organización
	Decisión

Coordinación de Área de Jubilados y Pensionados

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Jubilados y Pensionados de la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar, controlar y llevar el seguimiento de los trámites requeridos para gestionar las jubilaciones y pensionados del personal de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda, garantizando que se ejecuten conforme a la Normativa Legal Vigente aplicable en la materia.

Cuadro N° 6 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Jubilados y Pensionados

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Análisis	Liderazgo
	Iniciativa-Autonomía
Capacidad de Síntesis	Comunicación
	Planificación y Organización

Coordinación General Administrativa

Coordinador General

Para el cargo de Coordinador General de la Unidad Administrativa en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar la ejecución e implementación de políticas, procesos, sub-procesos y lineamientos de tipo administrativa propias de la dirección de Capital Humano, en materia de nómina, liquidación, seguridad y bienestar social, servicios de salud, entre otros beneficios, garantizando además el apego tanto a la normativa Legal vigente aplicable, como a los objetivos y metas planeados por la Coordinación General.

Cuadro N° 7 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la Coordinación General Administrativa

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Análisis	Liderazgo
Capacidad de Síntesis	Iniciativa-Autonomía
Habilidad Numérica	Comunicación
Dominio de Excel	Planificación y Organización
	Decisión

Coordinación de Área de Nómina

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Nómina en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar, controlar y llevar el seguimiento del oportuno registro de los movimientos en cuanto a asignaciones y deducciones se refiere, así como también sobre los ingreso y egreso de personal, necesario para procesar el pago respectivo de las diferentes nóminas que lleva la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda. .

Cuadro N° 8 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Nómina.

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Habilidad Numérica	Liderazgo
	Iniciativa-Autonomía
Dominio de Excel	Comunicación
	Planificación y Organización
	Decisión

Coordinación de Área de Liquidación

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Liquidación la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Garantizar que los trámites para efectuar la liquidación del personal adscrito al Gobierno Regional centralizado se ejecuten exactamente de acuerdo a la normativa Legal Vigente aplicable, de igual modo para el cálculo de las prestaciones sociales de antigüedad y fideicomiso.

Cuadro N° 9 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Liquidación

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Habilidad Numérica	Liderazgo
Dominio de Excel	Iniciativa-Autonomía
Capacidad de Síntesis	Comunicación
	Planificación y Organización

Coordinación de Seguridad Social y Servicios de Salud

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Seguridad Social y servicios de Salud en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar, controlar y llevar el seguimiento de la ejecución de los trámites requeridos para proporcionarle al personal adscrito a la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda en beneficio de la seguridad Social y servicios de Salud, garantizando su fiel cumplimiento con apego a la Normativa Legal Vigente Aplicable.

Cuadro N° 10 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Seguridad Social y Servicios de Salud.

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Análisis	Liderazgo
	Iniciativa-Autonomía
Dominio de Excel	Comunicación
	Planificación y Organización

Coordinación de Área de Bienestar Social de Gastos Presupuestarios

Para el cargo de Coordinador de Área de la Unidad de Bienestar Social y Gastos presupuestarios en la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda la función principal es:

Coordinar y garantizar que la ejecución de las actividades administrativas y operativas para el logro de los objetivos y metas de la Coordinación de Área en materia de Bienestar Social y Gastos presupuestarios se efectúe de forma oportuna, precisa y conforme a los

lineamientos y políticas establecidas en la Dirección y en la Normativa Legal vigente aplicable.

Cuadro N° 11 Competencias solicitadas para el cargo de Coordinador de Área de la unidad de Bienestar Social y Gastos Presupuestarios.

Competencias Técnicas	Competencias Cardinales
Análisis y Sentido Común	Liderazgo
	Iniciativa-Autonomía
Cálculo matemático	Comunicación
Dominio de Excel	Planificación y Organización
	Decisión

Información extraída del Manual de Función de Cargos de la Dirección de Capital Humano.

2.2.12.- Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda

El Estado Miranda recibió este nombre a partir del 23 de Diciembre de 1889, en honor al Generalísimo Francisco de Miranda, quien fue uno de los precursores de la independencia de toda América. Hasta ese momento se llamó Guzmán Blanco.

Hasta el año 1988, el Gobernador era designado por el Presidente de la República. En el año 1989, se celebran las primeras elecciones regionales directas en el país. Siendo Arnaldo Arocha el Primer Gobernador bajo elecciones directas en 1992 es reelecto. Seguido por Enrique Mendoza el segundo gobernador elegido por sufragio y más tarde reelecto. En 2004 fue elegido el cuarto Gobernador Diosdado Cabello. El actual Gobernador Henrique Capriles Radonski fue reelecto el 16 de diciembre de 2012.

Misión

La Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda provee de forma confiable calidad de vida y genera bienestar sustentable para todos los habitantes del estado, sin privilegios, ni exclusiones, mediante una gestión transparente eficiente, honesta, responsable, cercana, optimista y con visión de futuro.

Visión

Ser un Gobierno cercano al pueblo, conocedor de sus necesidades y capaz de producir soluciones eficientes. Tener un plan y la disciplina para hacerlo realidad, poner orden y generar progreso para todos por igual.

2.2.13.-Dirección General de Capital Humano

La Dirección General de Capital humano, fue creada según la Ley de Carrera Administrativa en el mes de marzo de 2011 de 1978, publicada en Gaceta oficial del Estado Miranda, título II, Capítulo I. Actualmente, rige sus competencias según los establecido en la Ley de Administración

Pública del estado Bolivariano de Miranda, publicado en Gaceta Oficial del estado en fecha 22/05/2011.

Misión

“Generar un ambiente laboral que propicie la creatividad, proactividad, innovación y bienestar del talento humano de la gobernación del estado Miranda, a través del ingreso, mantenimiento desarrollo, resguardo, protección, recreación y mejores continuas del mismo, cumpliendo con la normativa legal vigente, a fin de generar un mejor servicio a la población del estado Miranda.

Visión

“Ser una dirección que propicie el cambio en la gestión del potencial humano, generando a los trabajadores actitud de compromiso, solidaridad, cooperación, lealtad y responsabilidad, abiertos a la modernización e innovación, en pro de la población Mirandina”

Valores

En este departamento los valores humanos son: el respeto, el compromiso, voluntad de trabajo, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad, cercanía, eficiencia, optimismo, orden, progreso, visión de futuro.

CAPÍTULO III. Marco Metodológico

El presente capítulo ha sido diseñado con el fin de proveer a la investigación de unas precisiones metodológicas que le permitan orientar la línea de investigación que lo representa.

Se pretende encaminar la investigación según su origen a fin de determinar el tipo de estudio al cual está sometido, ya que la misma representa un proyecto factible porque involucra la propuesta de un modelo operativo viable para la solución a necesidades de una organización en particular.

3.1.-Tipo de la Investigación

El origen de esta investigación está basado en el diseño de un plan de capacitación dirigido a los coordinadores de un ente Gubernamental, es por ello que dicha investigación es de tipo campo ya que la información es suministrada directamente del objeto de estudio. En ella subyacen elementos de observación la cual suministrará datos primarios a fin de analizar los datos que provienen del contexto a investigar.

Ramírez, (2009) señala que el “tipo de investigación de campo se apoya en informaciones primarias que provienen, entre otras cosas, de entrevista, cuestionarios, encuestas y observaciones” (p.20).

En la presente investigación se requiere la observación directa del objeto de estudio en el contexto presentado, a fin de determinar la relevancia de las teorías investigadas con el resultado que se desea obtener.

3.2.-Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación de refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Según el objeto de estudio en nivel de la presente investigación es de tipo descriptiva ya que

la misma tiene como objetivo la observación y cuantificación de un grupo determinado de forma paralela.

En este mismo orden de ideas, y dando relevancia al fundamento de esta investigación, se evidencia que la misma describe los procesos de formación y desarrollo de competencias de un grupo de personas con el propósito de identificar necesidades y así determinar un posible plan de acción.

Según Hernández (1998) El nivel de evaluación descriptiva “consiste en aquellos estudios que miden o evalúan diversos aspectos y comportamiento del fenómeno a investigar, también los conceptos o variables a los que está estudiando” el autor lo define como: “Medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.60)

“Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación”. (Arias, Fidas; 1999).

3.3.-Población

La población de esta investigación es finita y está conformada por un total de 18 empleados de la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda, cuyas funciones cumplen con el perfil requerido según los objetivos de esta investigación los cuales se caracterizan por su rol de personal Directivo.

Para Arias (2006) la población “es una característica de cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en la investigación”.

Para ello se agrupan según nivel jerárquico dentro del registro de asignación de cargos (RAC) de la organización de la siguiente manera

Cuadro N° 12 Registro de funcionarios adscritos a la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda (Nivel Directivo)

RAC 2015 CAPITAL HUMANO (Nivel Directivo)		
Nº	Cargo	Cantidad
1	Coordinador General	4
2	Coordinador de Área	10
3	Coordinador Sectorial	4

Fuente consultada: Registro de asignación de Cargos (R.A.C) de la Dirección de Capital Humano

3.4.-Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Se pueden mencionar como técnicas de recolección de información la observación (mirar con atención o experimentar situaciones), la encuesta (preguntar), la entrevista (dialogar), la revisión documental (leer), las sesiones en profundidad (hacer o participar).

Hurtado (2000) considera que son varios lineamientos a ser tomados en cuenta en la ejecución del proceso de recolección de los datos.

En atención a lo antes expuesto, los procesos de recolección de datos de la presente investigación se llevaron a cabo mediante tres fases, la primera consta de la observación. Para ello se requiere que el investigador tenga acceso directo al objeto de estudio, tal y como se describe en el planteamiento del problema, fue necesario el análisis del comportamiento del objeto de estudio a fin de determinar necesidades previas.

Para la segunda fase de recolección de datos, fue necesaria la revisión documental, definida la misma como una técnica mediante la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio.

Es por ello que fue necesaria la revisión del manual descriptivo de cargos de la Dirección de capital Humano, con el objeto de identificar las competencias requeridas para los cargos de Coordinadores, y verificar si las mismas se adaptan a los procesos ejecutados en la Dirección, así como identificar la posibilidad de potenciar estas características con la teoría planteada, toda vez que ello representa el objetivo número dos de la presente investigación.

Para la tercera y última fase de la recolección de datos se recurrió a un cuestionario, el cual constituye un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de investigación específica para impedir que se aleje del punto de interés, los instrumentos indican que tipo de preguntas hacer y con cual contenido, o cuales situaciones observar y en qué momento.

Según Hurtado (2000) en referencia la de definición de cuestionario indica que:

“Un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. La Diferencia entre en cuestionario y la entrevista es que en la entrevista las preguntas se formulan verbalmente, mientras que en el cuestionario las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere de la presencia del investigador”.

La aplicación del cuestionario se hace en referencia a detectar necesidades de formación en cuanto a las competencias solicitadas, esta vez siendo más específicas en aquellas competencias que se vinculan

directamente con la teoría que representa el fundamento de esta investigación.

3.5.-Validez del instrumento

Thorndike, citado por Hurtado (2000) indica que: “La validez se refiere al grado en que un instrumento mide lo que lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y si mide solo lo que se quiere medir. La validez está en relación directa con el objetivo del instrumento”.

Por otro lado Arias (2006) indica que la “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener correspondencia directa con los objetivos de la investigación.” (p, 69).

En un primer aspecto se estructura el contenido del instrumento en base a las conductas y actitudes específicas en las áreas previamente identificadas en cada uno de los ítems. Especificando incluso las posibles situaciones en las cuales se pueden llevar a cabo dichas conductas.

Por otro lado se llevó a cabo para la validez de instrumento el *juicio de expertos*, el cual es definido por Hurtado (2000) como el “asesoramiento por parte de expertos en la temática a evaluar”.

En este sentido se presentó el instrumento a tres profesores de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, los cuales presentaron la validación formativa del mismo. A partir de los resultados obtenidos, se procedió al ajuste del diseño del instrumento.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables, la cual permitió evidenciar los elementos a abordar en el instrumento a aplicar, y que los mismos sean diseñados en pro de cumplir con los objetivos de la investigación.

Cuadro N° 13 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ITEMS	FUENTE
Capacitación Basada en la teoría del Neuromanagement	Diagnóstico de Competencias	Desarrollo de Habilidades Destrezas Conocimiento	Funciones y Procesos ejecutados	12	Manual Descriptivo de Clases de Cargo
	Desarrollo de competencias vinculado a las neurociencias	Actitudes y Valores	Empatía en las relaciones sociales.	2,5,7,8,15,16, 17	Personal de la Dirección de Capital Humano
			Liderazgo		
			Experiencia		
			Proactividad Desempeño laboral		
		Memoria	Desarrollo Memorístico	5,6	
		Creatividad en el entorno laboral Improvisación en los procesos laborales	Habilidades para la improvisación/ Ejecución de Procesos Creativos.	1,3,4, 11, 13, 15,16,	
		Toma efectiva de decisiones	Resultados favorables en la toma de decisiones	17	
		Concentración Razonamiento Lógico	Aplicación de estrategias de concentración	9, 10,14	

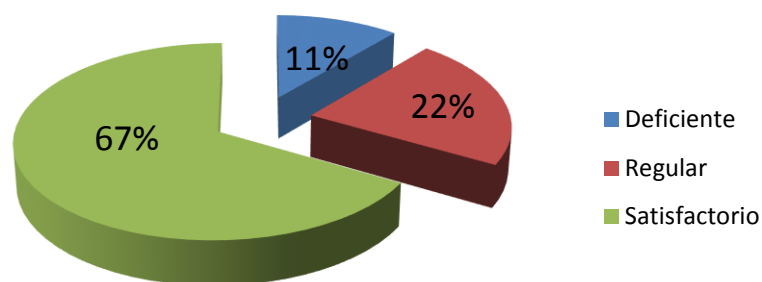
Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI. Análisis de los Resultados

La intuición en la toma de decisiones

Se observó la calidad de los resultados que obtienen los coordinadores cuando en lugar de aplicar métodos comunes, confían en su intuición para la toma de una decisión importante. Al interrogarse a los Coordinadores sobre la intuición como criterio para la toma de decisiones, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N°1 Resultados en torno a la intuición como criterios para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

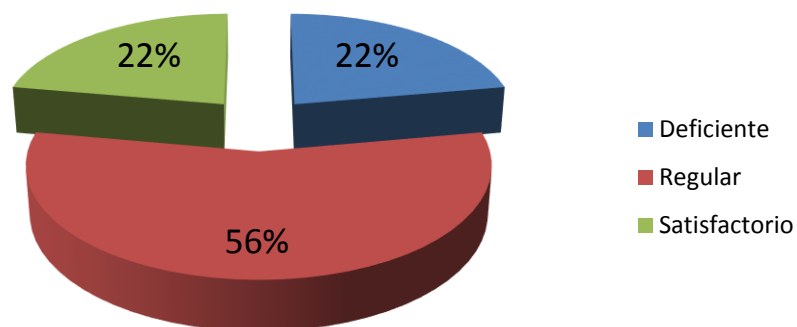
El 67% de los Coordinadores opina que es satisfactorio confiar en la intuición cuando se requiere tomar decisiones, lo cual indica que el personal no se encuentra renuente a aplicar métodos estratégicos que les permitan mejorar los resultados y así su gestión. Sin embargo un 22% opina obtener resultados regulares cuando confía en su intuición al momento de tomar una importante decisión lo que permite concluir que puede ser este un elemento potenciabile en el plan de capacitación a presentar. Braidot (2006) indica en su libro Neuromanagement, que nuestra mente está diseñada de tal

forma que no poseemos las respuestas en todo momento. Gran parte de nuestra experiencia está latente, por tanto no será buena para ella que ante cada situación que se presenta en el trabajo o en cualquier otro ámbito de la vida estemos obligados a tomar una decisión siguiendo todos los pasos, sino recordar experiencias, evaluarlas, definir alternativas, etc.

Nivel de desempeño en el trabajo en equipo

Es necesario evidenciar el nivel de agrado y/o satisfacción que tienen los coordinadores cuando deben trabajar en equipo para la ejecución de actividades específicas. Al interrogarse a los coordinadores sobre su agrado trabajando en equipo, estos fueron los resultados:

GráficoN°2 . Nivel de desempeño en el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

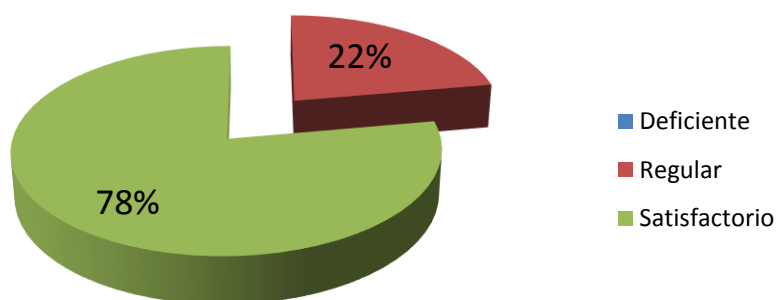
El 56% de los coordinadores opina obtener resultados regulares cuando las actividades requieren del trabajo en equipo, lo que permite detectar que prefieren el trabajo de forma individual asumiendo responsabilidades extras. Sin embargo un 22% afirma obtener resultados satisfactorios, lo cual demuestra que se puede reforzar actitudes y

comportamientos mediante un plan de formación que los capacite para enfrentar de forma positiva las actividades grupales.

Habilidad en la creación de estrategias

Se evidenció la actuación de los coordinadores cuando de forma inmediata no cuentan con las herramientas requeridas para la ejecución de actividades, con el propósito de determinar si efectivamente desarrollan las principales competencias requeridas en la organización, y las cuales se vinculan con su desempeño frente a situaciones críticas. Al presentarse la interrogante, éstos fueron los resultados:

Gráfico N°3 Resultados en torno a habilidades estratégicas aplicadas en situaciones específicas



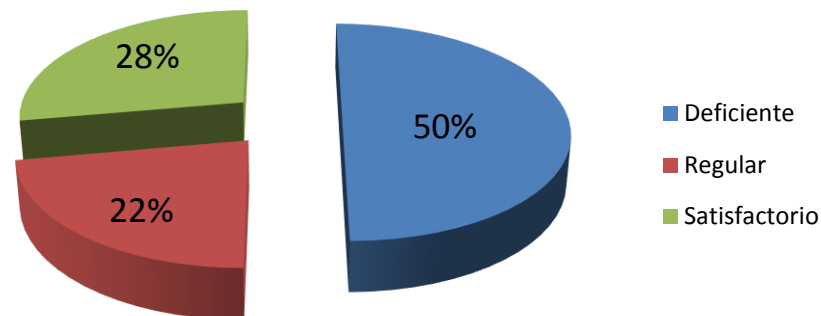
Fuente: Elaboración propia

En la presente interrogante un 78% de los coordinadores opina obtener resultado satisfactorio cuando recurre a elementos creativos en la ejecución de sus actividades, Por otro lado un 22% opina tener resultados regulares cuando no se basa en los métodos usuales de trabajo, lo que indica que no sienten confianza en experimentar con métodos innovadores para mejorar los procesos, esto sugiere que el desarrollo de la creatividad es un elemento potenciabile en el plan de capacitación.

Recurrencia a la experiencia como factor de trabajo.

Se evidenció la necesidad que tienen los coordinadores de recurrir a experiencias pasadas, como acción rutinaria cuando algún proceso se dificulta y requiere de respuestas inmediatas para la resolución del mismo. Al presentar la interrogante, estos fueron los resultados:

Gráfico N°4. Resultados en torno a la experiencia



Fuente: Elaboración propia

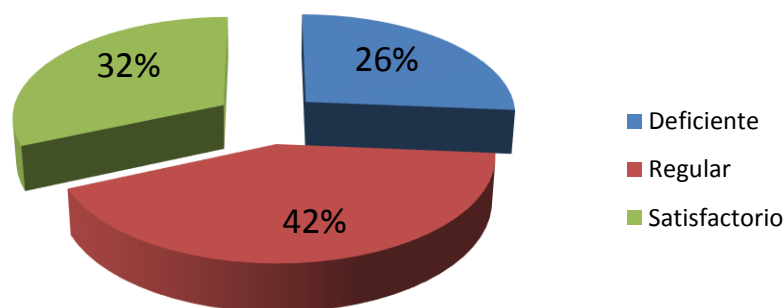
El 50% de los Coordinadores opina obtener resultados deficientes cuando ejecutan alguna labor que presente dificultad y se repitan experiencias pasadas con la intención de que los resultados sean similares o iguales, sin embargo esta acción aparenta ser realizada de forma rutinaria. Lo que explica el autor Braidot en conferencias realizadas, es que de forma inconsciente se suele utilizar experiencias pasadas como primera opción para resolver situaciones de conflicto, sin embargo se deja a un lado varios factores que se involucran en la situación y que cambian casi en su totalidad el contexto, por lo que se prevé, que no se obtengan resultados favorables, si se recurre siempre a experiencias pasadas. Por otro lado un 28% opina tener resultados satisfactorios lo que permite suponer que las estrategias al momento de recurrir a experiencias pasadas son las correctas, por cuanto

estas pueden evaluar varios elementos antes de ser ejecutadas, eso a lo que se le llama “una corazonada” y en la cual participa la inteligencia intuitiva, y permite evidenciar con mayor fluidez las consecuencias de la decisión tomada.

La memoria en la toma de decisiones

A través de la siguiente interrogante se aspiró conocer la opinión que los coordinadores sobre el desempeño de su memoria, teniendo en consideración actividades que realizan en su vida cotidiana, sin incluir el entorno laboral, ejemplo (recordar nombres, números telefónicos direcciones, etc.) Al plantearse la interrogante, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N° 5 Resultados en torno a la memoria como habilidad para el desenvolvimiento personal.



Fuente: Elaboración propia

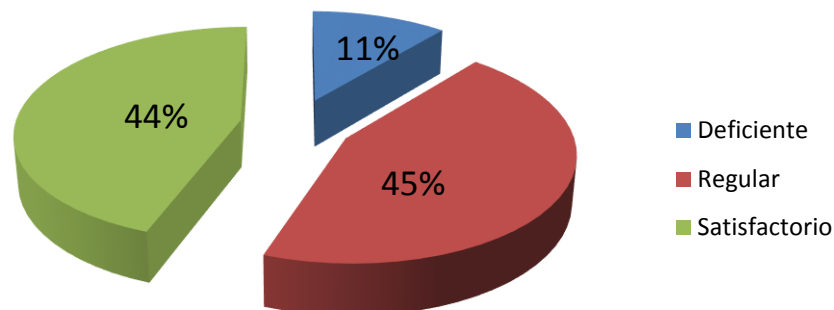
En los resultados obtenidos se observa que solo un 32% de los coordinadores considera satisfactorio su desempeño memorístico, es decir, que usualmente la mayoría (68%) deben recurrir a elementos extras para recordar datos importantes, como un número de teléfono, una dirección, etc. según importantes investigaciones como las de Álvarez citado por Cortez

(2008), indican la relación que hay entre la formación de las memorias y el aprendizaje, indica además, que es necesario ahora el almacenamiento de información, de las destrezas y el conocimiento que tenemos los humanos para llevar a cabo alguna acción o para solucionar problemas y utilizarlos en función de lo que recordamos; y lo recordamos en la medida en que estén almacenados en nuestro cerebro.

La memoria en la toma de decisiones (Entorno Laboral)

A través de la siguiente interrogante se espera conocer la opinión de los coordinadores sobre su desempeño memorístico, teniendo en consideración actividades que realizan diariamente en su entorno laboral ejemplo (recordar procesos, lineamientos, experiencias etc.) Al plantearse la interrogante, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N°6. Resultados en torno a la memoria aplicada al



Fuente: Elaboración propia

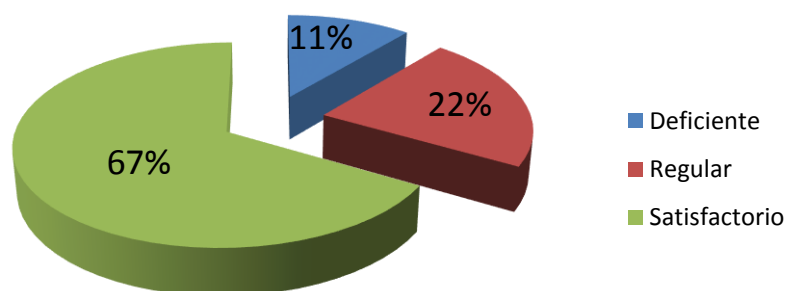
Al observarse los resultados se puede inferir que existe mejores habilidades memorísticas en el entorno laboral, teniendo como referencia los resultados obtenidos en la interrogante anterior, esto podría determinar que puede existir un mayor esfuerzo por “recordar” cuando nos sentimos más presionados o por la necesidad de destacar en el área de trabajo, sin

embargo un importante porcentaje (45%) de los coordinadores asume tener resultados regulares cuando intentan acudir a su memoria para responder a los procesos. Braidot (2008) indica que “desentrazar cómo funciona el aprendizaje explícito dentro de la organización posibilita desarrollar estrategias que le permiten enriquecer la experiencia laboral que la conforman”. Esta afirmación permite identificar elementos necesarios para llevar a cabo en el entrenamiento neurocognitivo estrategias que le permitan a los participantes potenciar esta competencia.

La iniciativa a los procesos de formación

Es necesario identificar el nivel de aceptación que tienen los coordinadores sobre la capacitación recibida desde su llegada a la institución, a fin de conocer su disposición y entusiasmo para dar continuidad a la formación que generen mejoras dentro de la organización. Al interrogarse a los Coordinadores, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N°7 Resultados en torno a la aceptación en la participación en planes de formación.



Fuente: Elaboración Propia

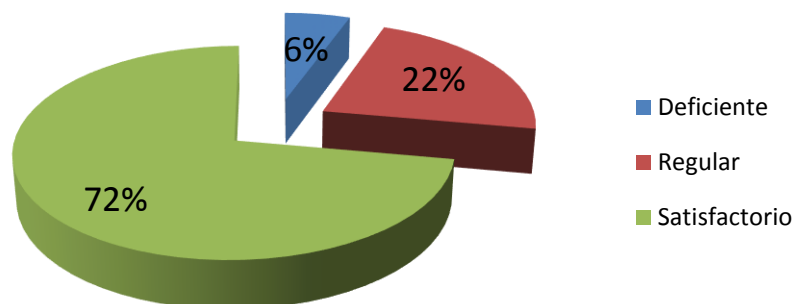
El 67% de los coordinadores considera haber mejorado sus técnicas en la resolución de problemas a través de los planes de formación recibidos en la organización, mientras que un 22% considera haber obtenido resultados regulares, por lo que se sugiere que se presente en el plan de capacitación,

mecanismos que les permitan a los coordinadores mejorar sus capacidades analíticas. “Para que un proceso de capacitación tenga éxito es requisito fundamental un óptimo nivel de motivación y compromiso por parte de los participantes”. Braidot (2008)

La resistencia al cambio

Es necesario conocer la percepción de los coordinadores cuando voluntaria o involuntariamente deben enfrentarse a nuevos mecanismos de trabajo que de alguna forma irrumpen con la continuidad de sus jornadas laborales, al interrogarse a los Coordinadores, estos fueron los resultados:

Gráfico N°8 Resultados en torno a la adaptación o resistencia al cambio



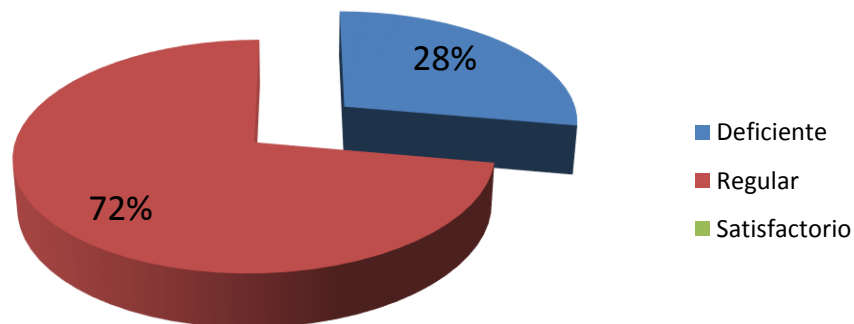
Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 72% de las respuestas evidencian obtener resultados satisfactorios con su desempeño cuando enfrentan nuevos escenarios laborales, lo que indica que en su mayoría los coordinadores tienen la disposición de mejorar su capacidad en nuevas áreas de aprendizaje.

La concentración como habilidad laboral

Se evidenció la habilidad de los coordinadores para concentrarse aún cuando su entorno laboral no se los permita, esto implica que su área de trabajo involucre la recepción de llamadas constantes, atención al público, entre otros aspectos externos, (ruidos provenientes de la calle, etc.). Al realizarse la interrogante, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico N°9 Resultados en torno a la destreza para la concentración



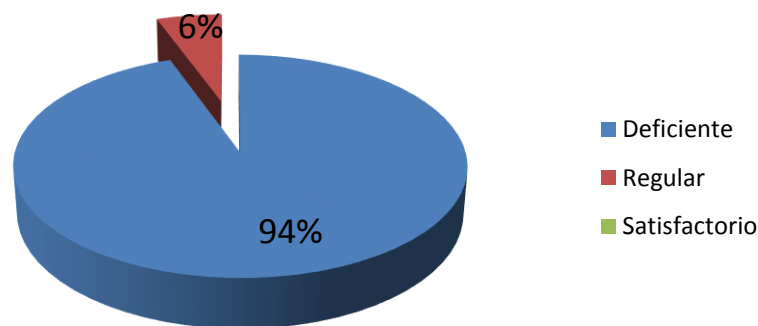
Fuente: Elaboración Propia

En su mayoría los coordinadores opinan no estar muy satisfechos con su habilidad para concentrarse cuando su entorno laboral se los impide, (ruidos externos, conversaciones, etc.), en este contexto es indispensable abordar en el plan de capacitación a presentar ya que parte del entrenamiento neurocognitivo se basa en aportar herramientas que le permitan a los líderes de esta organización tener un potencial de concentración que mejoren así la toma de decisiones.

Las emociones como factor en la toma decisiones

Se evidenció la opinión que tienen los coordinadores en realizar sus actividades laborales cuando enfrentan alguna dificultad emocional que pueda originar falta de concentración entre otras cosas. Al presentarse la interrogante a los Coordinadores se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico N°10 Resultados en torno al dominio de las emociones



Fuente: Elaboración propia

El 94% de los coordinadores admite no tener niveles satisfactorios en su desempeño laboral cuando enfrenta alguna situación o conflicto familiar que le pueda generar preocupación, estrés, entre otros.

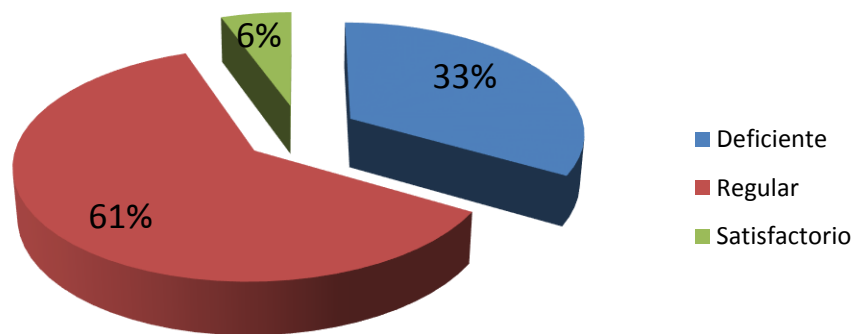
“La inteligencia emocional y la inteligencia social se reflejan en una manera de vivir e interactuar en la que prevalece el registro de los sentimientos propios y de los demás. Un líder que cuenta con estas capacidades se caracteriza por una actitud entusiasta, positiva que genera empatía y esto se traduce en una alta motivación en los equipos de trabajo”. Braidot N (2008) p. 234.

Por otro lado Damasio, citado por Braidot (2008), indica que: “las emociones muchas veces nos ayudan a tomar buenas decisiones en la vida diaria. No se toman de modo verdaderamente consciente. Existe aquello que llama “marcadores somáticos” para indicarnos qué decisión tomar. Nuestras emociones se ven acompañadas por sensaciones fisiológicas”.

Iniciativa y proactividad en la ejecución de procesos

Se evidenció la opinión que tienen los coordinadores sobre sus propias habilidades en la creación de nuevas ideas, las cuales les permitan mejorar los procesos que ejecutan diariamente en su entorno laboral. Al presentarse la interrogante a los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico N° 11. Resultados en torno a la habilidad de Iniciativa



Fuente: Elaboración propia

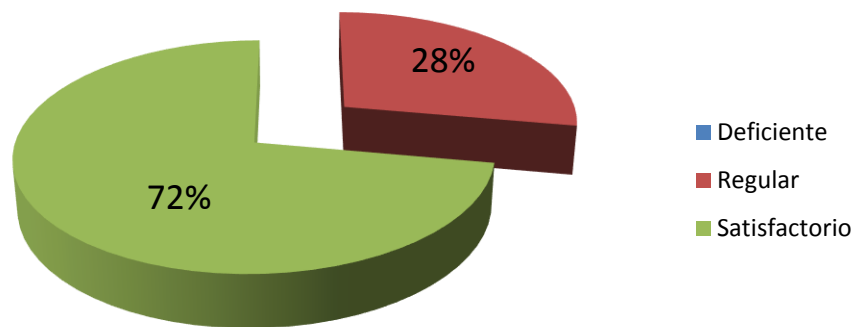
Según los resultados obtenidos más del 50% de los coordinadores admite no tener muy buena habilidad para dar propuestas de ideas creativas en el momento de abordar cualquier situación que así lo requiera. Este resultado se puede ver afectado por la facilidad de recurrir a elementos cotidianos para “solventar” rápidamente cualquier inconveniente.

“La creatividad no se refleja solo en la habilidad extraordinaria (como enviar a un hombre a la luna o marte). Sino también en la solución de los problemas más simples y menos predecibles que se nos presentan día a día en las empresas”. Braidot N. (2008) p. 287

La Comunicación Efectiva en el entorno laboral

A través de la siguiente interrogante se evidenciaron las habilidades que poseen los coordinadores para comunicarse de forma fluida y eficaz, tomando en consideración los resultados obtenidos al momento de transferir información tanto al resto de los coordinadores como a sus empleados directos. Estos fueron los resultados:

Gráfico N°12 Resultados en torno a la comunicación efectiva



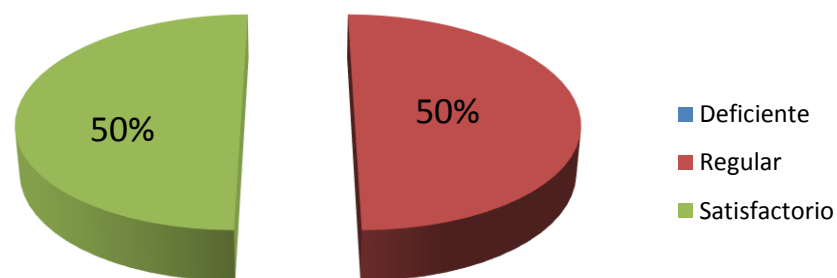
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica el 72% de los coordinadores opina tener una comunicación efectiva y fluida, en su entorno laboral, mientras que un 28% admite tener resultados regulares cuando intentan comunicarse asertivamente. Un individuo con seguridad y certeza puede ser parte de elementos laborales que impulsen situaciones sanas dentro de una organización, sin importar su denominación, la comunicación transparente lo puede lograr, ya que evita la opacidad de elementos que hacen que los miembros de una organización duden de sí mismos; por lo que la dificultad para comunicarse a menudo se supera cambiando no lo que decimos, sino la forma en que decimos. Flaherty, citado por Godinez Hector y Otros 2005.

La Improvisación como destreza laboral

Se evidenció la capacidad que tienen los Coordinadores para la improvisación en el entorno laboral, tomando en consideración algunos procedimientos que se deben ejecutar de forma imprevista, (hablar en público, reunirse con un equipo de trabajo, etc.), el propósito de la la interrogante es determinar ciertas competencias que deben ser características de los líderes en cualquier ámbito. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico N°13 Resultados en torno a la improvisación



Fuente: Elaboración propia

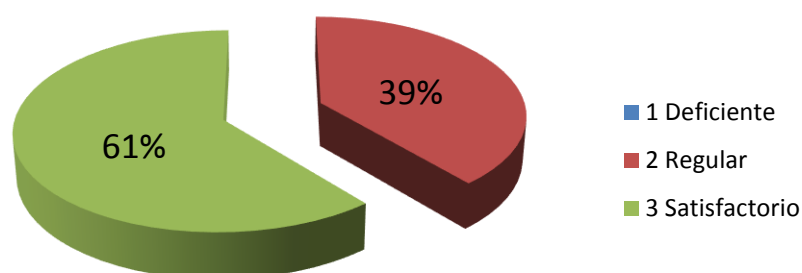
En los resultados obtenidos se pueden observar dos posturas, por un lado un 50% de los Coordinadores opina tener habilidades al momento de improvisar en su área de trabajo, lo que supone que estos obtuvieron resultados positivos. Por el contrario el otro 50% de ellos admitió obtener resultados regulares, lo cual indica que no se sienten seguros al momento de improvisar. Es importante señalar que en toda organización suelen presentarse situaciones imprevistas que determinan las habilidades de algunas personas, permitiéndoles destacar entre otros. Mediante el plan de formación a presentar se sugiere potenciar estas habilidades en los

participantes, brindándoles las herramientas necesarias para el desenvolvimiento profesional en todas las áreas.

El Razonamiento Lógico en el entorno organizacional

Una de las competencias solicitadas en gran parte de los cargos de alto nivel es el razonamiento lógico, esto puede de alguna forma dar pistas de la capacidad analítica de cada uno de ellos, como características del hemisferio izquierdo. Al plantearse la interrogante, estos fueron los resultados.

Gráfico N°14 Resultados en torno al razonamiento lógico



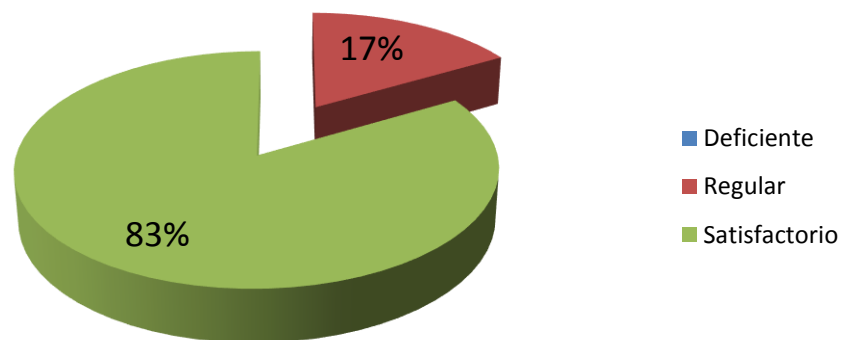
Fuente: Elaboración propia.

El 61% de los Coordinadores afirma tener una capacidad numérica satisfactoria, tomando en consideración procesos complejos ejecutados en su área de trabajo. Sin embargo en muchos casos esta habilidad puede ser innata, y se debe al predominio del hemisferio izquierdo. Por otro lado el resto de la población indica tener un desempeño regular, afirmando no tener un excelente desempeño cuando se trata de resolver problemas y/o cálculos matemáticos.

El Liderazgo como habilidad organizacional

Se identificó la opinión de los coordinadores sobre su capacidad de liderazgo, tomando en consideración que el cargo que desempeñan requiere de un personal altamente capacitado para sobrellevar a su equipo de trabajo con eficiencia, además de otras características que ello implica, al plantear la interrogante, estos fueron los resultados obtenidos:

Gráfico N°15. Resultados en torno a la capacidad de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, el 83% de los coordinadores opina tener un desempeño satisfactorio, en su área laboral. Según indica Robert Sternberg citado por Lorenzo (2011)

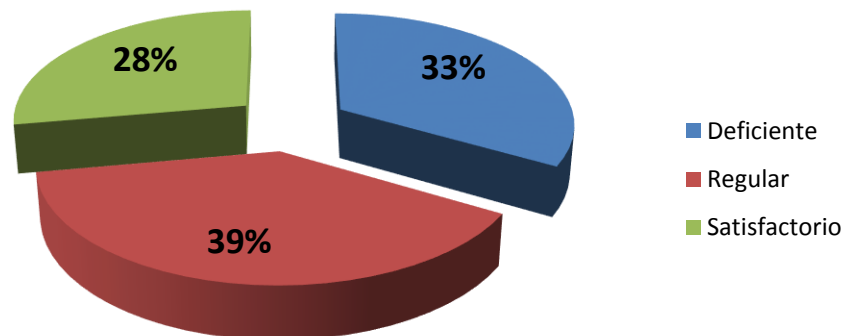
“Sólo los verdaderos líderes podrán utilizar su creatividad para generar ideas innovadoras, aprovechar sus competencias analíticas para juzgar la calidad de dichas ideas, aprovechar su inteligencia práctica para llevarlas a cabo y convencer que son válidas y apelar a su sabiduría para asegurarse que sus ideas podrán beneficiar a una mayor cantidad de personas”.

La esencia del plan de formación a presentar, es potenciar las características que integran a un verdadero líder, con decisiones estratégicas en beneficio de todos los empleados.

Los elementos tecnológicos como fuente de innovación

Se identificó la percepción de los coordinadores frente a las nuevas tecnologías que se le presentan en su área laboral, con el propósito de evidenciar el grado de motivación en la ejecución de algunos procesos, principalmente cuando estos tienen la intención de innovar. Los resultados obtenidos fueron los siguientes

Gráfico N°16. Resultados en torno a la tecnología como fuente de innovación



Fuente: Elaboración propia

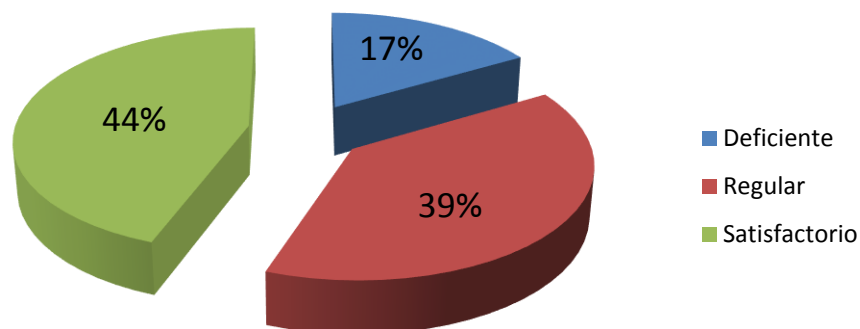
Según los resultados obtenidos un 39% de los coordinadores opina que es regular la implementación de elementos tecnológicos que respondan a los procesos que ejecutan, principalmente cuando la actividad implique algunas dificultades, a su vez un por importante porcentaje (33%) opina que es deficiente la implementación de elementos tecnológicos, esto podría originar falta de motivación en las labores, y/o resultados deficientes. Escorsa (2014) indica que “La Tecnología brinda un marco, que se hace estructural, al trabajo. Tiene influencia sobre el poder, la comunicación, el conocimiento, la estrategia, la estructura organizacional, los recursos, el liderazgo, el sistema político, la canalización de los conflictos; y por su

importancia la cultura organizacional toma una impronta distinta que interviene también, y muy especialmente, en la innovación”.

La eficiencia en la ejecución de procesos.

A propósito de identificar la proactividad del personal, se identificaron las características del rendimiento del tiempo laboral. Si bien es cierto que las nuevas políticas administrativas sugieren tiempos de descanso durante la jornada laboral, es importante señalar que las horas dedicadas a la ejecución de los procesos pueden ser aprovechadas o no según algunas habilidades que puedan o no poseer los coordinadores, al plantear la interrogante, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico N° 17. Resultados en torno a la eficiencia



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, se obtuvieron resultados dispersos en cuanto a la habilidad de ejecutar mayores procesos en el menor tiempo posible. A pesar de que la mayoría de los coordinadores (44%) opina que su habilidad de aprovechar el tiempo laboral es satisfactoria, un 39% opina, que al trabajar bajo estrés y/o presión los resultados pueden llevarle más tiempo de lo usual. Algunos incluso (17%) afirman que valer el tiempo que pasan en la organización se les torna dificultoso (Deficiente).

Interpretación General de los Resultados

Una vez finalizada la fase de análisis de los resultados, se determinaron aspectos relevantes que si bien es cierto forman parte del entorno organizacional, también son elementos fundamentales para una buena gestión del personal. En este caso se hace referencia a elementos característicos de la teoría planteada, tales como las habilidades en la resolución de conflictos, en este aspecto se determinó que son muchos los factores influyentes para potenciar esta capacidad, sin embargo deben ser detectados de forma individual para ello se toman en cuenta los resultados que la reflejan la esencia de las técnicas aplicadas por los coordinadores para enfrentar todo tipo de situaciones, sobre todo aquellas que requieran un mayor rendimiento.

Partiendo de ello es importante señalar que las emociones indican el nivel de efectividad que desarrollan los coordinadores al momento de tomar una decisión importante. Asimismo, la falta de concentración, la rutina, los problemas personales, la cotidianidad y la necesidad de recurrir a prácticas pasadas, han resultado que los procesos ejecutados en la dirección de Capital Humano, carezcan de innovación, creatividad, alto desempeño y evidentemente eso se refleja en cada uno de los resultados. Recordando que la investigación está basada en el área gerencial, las actitudes y desempeño de cada uno de los coordinadores, se ve reflejada en su personal, y es entonces cuando se evidencia la necesidad de encaminar la gestión hacia el éxito de sus procesos, tomando en consideración la visión de la Dirección.

Del mismo modo los resultados obtenidos evidenciaron la falta de información con respecto a los métodos pedagógicos aplicables en el área organizacional, los cuales permiten ampliar áreas de aprendizajes y mejorar las capacidades tanto técnicas como analíticas, siempre y cuando las mismas se ejecuten de forma adecuada.

Es recomendable que se puedan ajustar, las técnicas de razonamiento analítico en los espacios de formación de la Dirección a fin de potenciar habilidades específicas en los Coordinadores, las cuales se inserten en una dinámica de trabajo mucho más productiva, asimismo la implicación de estas técnicas de aprendizaje podrían incidir favorablemente en el desempeño del resto del personal, dando como posibles resultados que los procesos generen un clima de efectividad organizacional.

De igual manera los resultados permitieron determinar que no existe un proceso de continuidad y/o seguimiento de los planes de formación que presenta actualmente la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda, lo que involucra cierto desapego a los objetivos de este ente. Además de ello algunas observaciones arrojaron como resultado que pese a que están específicamente definidas las competencias por cargos, según en manual descriptivo de clase de cargos aprobado en el año 2009, los Coordinadores desconocen cuáles son las competencias referidas a su cargo, por lo que no se realiza un seguimiento de las mismas a fin de establecer las características de cada uno de ellos.

Es importante señalar que muchos de los Coordinadores, según los resultados obtenidos, tienen confianza en su potencial y muestran disposición a enfrentar nuevas áreas de aprendizaje, lo que permite la creación de nuevos paradigmas educativos dentro de la organización en pro de su crecimiento personal y profesional.



CAPITULO V.-La Propuesta

Plan de Capacitación dirigido a los Coordinadores de la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda

5.1.-Introducción

Un Plan de formación no puede basarse únicamente en desarrollar habilidades para el cumplimiento de actividades específicas, desde el punto de vista de la presente investigación debe ser mucho más, aunque sus características sean similares a los actuales planes de formación desarrollados en distintas empresas, la capacitación que se propone a continuación pretende no solo desarrollar habilidades para el cumplimiento de ciertas tareas, sino también crear nuevas destrezas, potenciar las existentes, vincularlas con elementos externos que complementen un aprendizaje mucho más significativo aplicable en el entorno laboral así como en la vida cotidiana. Potenciando la mejor herramienta que posee el ser humano, el cerebro.

La aplicación de las Neurociencias en la gestión organizacional, involucra la creación de nuevas áreas de aprendizaje posiblemente desconocidas por muchos de los trabajadores y que van en pro de su bienestar en primera instancia y por consiguiente un sentido más amplio de la visión de la organización.

Lo que identifica a esta propuesta son dos aspectos importantes. En primer lugar la continuidad de las practicas establecidas a posteriori, las cuales podrían ejecutarse al menos una vez por semana con el propósito que seguir potenciando estas habilidades de aprendizaje, y segundo lugar la realización del seguimiento de los avances y/o resultados que se obtendrán una vez se adapte esta temática a la formación de la organización, seguimiento que podría realizarse mediante una evaluación mucho más

avanzada, o con una simple reunión donde se compartan experiencias a fin de nutrir las actividades.

5.2.-Objetivo General

Desarrollar y Potenciar las habilidades neurocognitivas de los Coordinadores de la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda mediante el presente plan de formación que incluye el desarrollo de 3 módulos de formación.

5.2.1.-Objetivos específicos

1. Que los participantes desarrollen habilidades que les permitan la creación de nuevos métodos de aprendizaje, orientados a la ejecución de actividades proactivas que a su vez estén orientadas tanto a los logros personales como los objetivos y metas de la empresa.
2. Crear en los participantes una cultura de organización mediante la cual se establezca una dinámica de emprendimiento con una orientación al crecimiento personal y profesional.
3. Aportar a los participantes las herramientas de aprendizaje que le permitan ejecutar con mayor fluidez los procesos que requieren la tan importante toma de decisiones etc.

5.3.-Propósito de la propuesta

Ofrecer la estructura de un plan de formación orientado al aprendizaje analítico, diseñado para mejorar el funcionamiento de sus capacidades neurocognitivas: atención, concentración, velocidad de procesamiento de la información, razonamiento, memoria y aprendizaje.

El presente plan de capacitación se llevará a cabo mediante la realización de tres talleres teórico-práctico, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados. La presentación de cada taller se realizará con los tres momentos esenciales (Inicio, desarrollo, cierre) ejecutando actividades correspondientes a la temática presentada.

5.4.-Elementos de Enseñanza y Aprendizaje aplicados en la propuesta

El diseño instruccional constituye una planificación estructurada del proceso de enseñanza-aprendizaje y de los medios empleados para el desarrollo de dicho proceso, con la finalidad de asegurar el logro de los aprendizajes a través del establecimiento de las estrategias, secuencias, materiales y medios adecuados para lograr la activación de las estructuras internas que le permitan al alumno la consecución de los aprendizajes.

El diseño instruccional aporta organización y secuencia de los procesos a aplicar, siendo estos desarrollados en función de uno o varios propósitos previamente establecidos, los cuales conllevan el análisis de necesidades reformuladas en objetivos y diseñados en pro del proceso de aprendizaje. (Cardozo, 2015).

Hablar de Diseño Instruccional es entender y analizar el conjunto de elementos intervinientes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, confortantes de un sistema o cuerpo teórico que permita metodológicamente, planificar la instrucción. (Gómez, 2005).

A propósito de la estructura de diseños instruccionales para el presente plan de capacitación, es necesario desarrollar dos tipos de evaluación, diseñadas en primer lugar para identificar la reacción de los participantes, y en segundo lugar en función de identificar el aprendizaje obtenido al finalizar el plan de capacitación.

La presente propuesta de formación incluye un modelo de diseño estructural propuesto por la autora Pilar Pineda, y el cual es adaptado a las necesidades de capacitación que se requiere para el logro de los objetivos de esta investigación.

En otro orden de ideas Miriam Heller en su libro “El arte de enseñar con todo el cerebro”, da valiosos aportes que la psicología en los procesos didácticos, señalando que:

El enfoque didáctico centrado en la sola transmisión de información ha sido cuestionado por psicólogos, filósofos, educadores, que, como Piaget, Brunner, Dewey, Vigostsky, han estudiado el desarrollo y la naturaleza del aprendizaje, y por todas aquellas con sensibilidad social y comprometidos realmente con el quehacer educativo y sus objetivos, para quienes la educación es ante todo cuestión de comunicación y de participación activa en el mundo.

Sin embargo, es justo recordar que aun cuando el logro de los aprendizajes significativos, holísticos y permanentes, ha sido una meta del quehacer educativo, es tan solo a partir de los años 60 cuando se cuenta con modelos y paradigmas teóricos, en el área de la Neurociencia y de la Psicología, que incrementan la factibilidad de operacionalizar tal propósito con posibilidades de probar su eficiencia y constatar las bases de la psicológicas y biológicas de la educación de una manera más objetiva.

La toma de conciencia sobre las estrategias utilizadas en la aplicación de los recursos cognoscitivos (metacognición) brinda la posibilidad de que las mismas sean internalizadas y por ende transferidas y generalizadas a otras situaciones y contextos.

Otro aporte de la psicología cognoscitiva de significativa aplicabilidad en el campo educativo es la consideración de la actividad mental como un sistema cuyas fases se describen del siguiente modo:

Entrada: (adquisición senso perceptiva de información)

Elaboración: (elaboración, transformación, organización de información).

Salida: (respuesta).

Cada una de estas fases involucra una serie de procesos, operaciones y funciones identificadas por expertos y especialistas como significativas en el buen desempeño intelectual. Ejemplo de ello:

Fase de entrada: Percibir claramente la realidad, identificar las piezas de información relevante...

Fase de elaboración: Comparar y relacionar piezas de información, utilizar la experiencia previa...

Fase de salida: Organizar la comunicación de las ideas, utilizando el vocabulario adecuado...

Características de las etapas del ciclo de aprendizaje

a) Experiencia

Sucede con frecuencia que una experiencia (conversar, leer, sentir o asumir alguna responsabilidad) nos hace cambiar de parecer con respecto de las cosas.

b) Reflexión:

Las experiencias no se pueden hacer reflexionar sobre la posibilidad de realizar cambios. Esta reflexión puede centrarse en nuestro propio comportamiento, nuestra aportación a alguna situación específica, o puede mejorar la manera en que se aborda la situación.

c) Formulación de teorías:

Una vez que se ha considerado la experiencia estamos en condición de formular generalizaciones o conclusiones. Estamos listos para teoría sobre la mejor manera de proseguir.

d) Verificación

Por último se puede verificar las teorías en las prácticas para concluir si dan resultados. Si funcionan como se espera, pasan a ser parte del conocimiento y habilidad. Y si no, o bien se modifican o bien se descartan por completo.

Enfoques del Aprendizaje

De los aspectos que deben completarse en la compleja tarea de preparar facilitadores, merece especial mención la cultura profesional que debe tener, en la cual se consideran dos enfoques:

Enfoque Filosófico

La acción del facilitador debe estar orientada a ayudar al participante a recorrer los caminos de la ciencia, en otras palabras, a aprender haciendo.

Comenzar, en lo posible con la práctica y llegar a la teoría y las actitudes del aprendizaje. Interesan los comportamientos, el hacer por encima de las teorías del decir.

Las técnicas de la micro-enseñanza (enseñanza en pequeños grupos y en lapsos cortos) pueden ayudar mucho a este sentido, si se organizan las actividades de forma tal que, el participante conozca los resultados de inmediatos y se hace un esfuerzo por relacionar la experiencia con la filosofía y las teorías del aprendizaje. Este enfoque lleva a redefinir los términos: Saber, Enseñar, y Aprender.

Saber: Capacidad para depositar información en la mente del participante, para luego solicitársela por medio de alguna evaluación.

Enseñar: Es un proceso de apoyo, donde el facilitador guía al participante en la búsqueda y elaboración del saber.

Aprender: Es el desarrollo de la capacidad para almacenar información y memorizar actitud crítica que lleve a determinar un sistema propio de conceptos.

5.5.-Actividades y Competencias del Facilitador

Para lograr lo que las definiciones dicen del facilitador, este debe desarrollar y poder facilitar las siguientes actividades, según las necesidades de la situación:

- ✓ Establecer objetivos
- ✓ Mantener y estimular autoestima

- ✓ Acordar procesos y agendas
- ✓ Hacer preguntas apropiadas
- ✓ Facilitar la toma de conciencia
- ✓ Evaluar y transferir aprendizajes
- ✓ Estimular participación
- ✓ Comprobar entendimiento
- ✓ Generar reflexión y auto-corrección
- ✓ Proactivizar comunicaciones

Es necesario destacar la influencia que tiene ejerce la personalidad de facilitador en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Tanto el facilitador como el participante son seres humanos a los que hay que ayudar a hacerse consciente de su condición humana y de la importancia de trabajar en el desarrollo personal.

Está comprobado que las actitudes y comportamiento del facilitador influyen en su forma de enseñar, en mayor grado que la información que recibió en su formación profesional. Sus actitudes y comportamientos, obedecen a situaciones emocionales relacionadas más con su pasado que con las circunstancias presentes.

5.6.-Los Participantes

El presente plan de capacitación es una propuesta diseñada para 18 Coordinadores adscritos a la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda. Con edades comprendidas entre los 29 y 45 años de edad, entre los cuales se tiene 13 mujeres y 5 hombres.

Psicología de los grupos

Un grupo se define como un sistema de interacción social, dotado de organización interna. No obstante, se presentan determinadas diferencias al interpretar el concepto desde diversas perspectivas. La Sociología, estudia la conducta de los grupos y en relación a los grupos, es decir, la unidad de estudio son los individuos y no los grupos.

Requisitos mínimos de una planificación en una sesión de aprendizaje:

Datos Generales: Son todas aquellas informaciones que permiten identificar la sesión.

Objetivos: Consisten en formulaciones que evidencian la conducta a lograr por el participante al finalizar la sesión

Materia de Enseñanza: Son los contenidos programáticos involucrados en los objetivos de aprendizaje. Deben organizarse en función de su complejidad.

Estrategias Metodológicas: Es el conjunto de acciones planificadas en función de objetivos previamente establecidos a través de los cuales se pretende que el participante las logre.

Recursos: Son los elementos que permiten desarrollar el trabajo docente.

Objetivos Instruccionales:

Los objetivos explícitos son importantes por varias razones.

- a. En primer lugar, cuando no existen objetivos claramente definidos no hay base firme para la selección o elaboración de los materiales, contenidos, o métodos didácticos.
- b. Una segunda razón importante para el establecimiento de objetivos claros es la de permitir la evaluación de la internalización de un nuevo aprendizaje que origina un cambio.
- c. Una tercera ventaja de los objetivos claramente definidos es brindar a los participantes los medios para dirigir sus propios esfuerzos hacia el logro de aquellos.
- d. Los objetivos de aprendizaje conductual siempre con un verbo.

Organización de los contenidos

Los contenidos se seleccionan considerando los valores intrínsecos importantes para la experiencia de aprendizaje y el desarrollo de las habilidades, para la experiencia de aprendizaje y el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes; y la tarea del facilitador seleccionarlos, organizarlos con el fin de que sean accesibles. Los contenidos se derivan de los objetivos específicos.

Dinámicas de Inicio

Para dar inicio a un plan de formación es importante dedicar el tiempo necesario para crear un ambiente propicio a la participación de todos y todas, de manera que las y los participantes puedan relajarse, sentirse en plena confianza y empezar a conocerse. Para ello lo más recomendable es comenzar con dinámicas de animación e integración que aseguren tales condiciones. Del nivel de familiaridad que tenga el grupo y del tema a tratar dependerán los aspectos a tomar en cuenta en la presentación.

Expósito y otros, presentan una guía práctica llamada “*Preparación y ejecución de talleres de capacitación*”, mediante la cual se hace referencia a la importancia y función de las dinámicas de inicio. En función de ello plantean:

“Si el método es el camino y las técnicas son el vehículo, las dinámicas son el motor. Son un tipo de actividades que nos apoyan y ayudan a agilizar el aprendizaje grupal. Existen diferentes categorías de dinámicas para las diversas fases de un taller de capacitación. Se ha discutido mucho la validez del uso de dinámicas en el trabajo con adultos/as. Consideramos que una dinámica bien seleccionada, adaptada al grupo meta y aplicada en el momento oportuno es muy útil y debe ser integrada en la planificación de nuestros eventos.”

5.7.-Planilla de Registro de los Participantes

Nombre de la Empresa:

Gobernación del estado Bolivariano de Miranda



Dirección de adscripción: **Capital Humano**

Por favor llene todos los campos requeridos para su participación en el plan de capacitación basado en la teoría del Neuromanagement

DATOS GENERALES

Nombres: _____

Apellidos: _____

Cédula: _____

Edad: _____

Cargo en la Organización: _____

Departamento de adscripción: _____

Describa brevemente sus funciones:

¿Conoce usted las competencias requeridas para el cargo que ejerce actualmente? (Marque con una X)

Si las conozco:

No las conozco:

Si su respuesta es afirmativa, descríbalas a continuación:

¿Conoce las características del plan de Capacitación del cual usted será parte? (Marque con una x)

Sí, las conozco

No las conozco

¿Conoce usted las características de un entrenamiento basado en neurociencias mediante el cual se ejercita sus áreas neuronales? (Marque con una X)

Sí, las conozco

No las conozco

Si su respuesta es positiva, y lo desea, describa los elementos conocidos por usted:

Qué resultado espera obtener al finalizar el plan de capacitación?

¿Qué espera que no pase durante el desarrollo del mismo?

¿Cuáles son sus compromisos como participante?

¿Cuáles reglas propone para la operación de las actividades?

La presente planilla de registro debe ser entregada al menos un día antes del inicio del plan de capacitación

5.8.-Primer Módulo

Contenido

1. Descripción y análisis del funcionamiento del cerebro (Hemisferios Cerebrales, Plasticidad Cerebral, Redes Neuronales).
2. Desarrollo de la teoría de las Neurociencias y el Neuromanagement (Vínculo entre los hemisferios cerebrales y el aprendizaje, El Hipocampo, influencia en el comportamiento del ser humano).
3. Memoria y su aplicación en la ejecución de actividades.

Referencias utilizadas:

Asociación Británica de Neurociencias, Alianza Europea Dana Para el Cerebro. (2000) "Neurociencias, la ciencia del cerebro, una introducción para jóvenes estudiantes".

Braidot, N. (2008). Neuromanagement: Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Granica. S. A.

Braidot, N. (2001). Sácale partido a tu cerebro, todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial. Buenos Aires: Ediciones Gestión 2000.

Heller, M. (1998). El arte de enseñar con todo el cerebro (3ra. Ed). Caracas: Venezuela: Distribuidora Estudios, C.A.

Actividades a presentar:

Durante este primer módulo se ejecutaran ciertas actividades con el propósito de introducir a los participantes en las áreas de conocimiento que involucra la teoría, de igual forma se presentaran ejercicios básicos con la finalidad de que los participantes pongan a prueba su desarrollo analítico, capacidad de retención de información, entre otros. Para ello se presenta lo siguiente:

Elementos a presentar durante el desarrollo del primer módulo.

- * Recurso visual.
- * El manual del participante. Instrumento el cual se utilizará según las indicaciones dadas, con el propósito de hacer el mejor uso posible del mismo.
- * Aplicación de la evaluación de reacción.
- * Conclusiones del cierre del primer módulo.

Cuadro N° 14 Ejecución del contenido correspondiente al primer módulo

	Objetivos	Contenido	Método o Técnica	Actividades de Enseñanza-Aprendizaje	Apoyo Didáctico	Duración
INICIO	Crear un ambiente acorde y propicio de integración y trabajo en equipo para la ejecución y desarrollo del plan de formación.	Expectativas, Motivación y experiencias previas.	Dinámica de inicio	El facilitador desarrollará técnicas para la integración de los equipos.	Micrófono	30 min
DESARROLLO	Introducir a los participantes en la teoría del Neuromanagement, aportando herramientas las cuales les permitan analizar el sistema cerebral y su implicación en la conducta de las personas.	- Descripción y análisis del funcionamiento del cerebro (Hemisferios Cerebrales, Plasticidad Cerebral, Redes Neuronales). - Desarrollo de la teoría de las Neurociencias y el Neuromanagement (Vínculo entre los hemisferios cerebrales y el aprendizaje, El Hipocampo, influencia en el comportamiento del ser humano)	Presentación en Power Point, con discusiones sobre la teoría.	Debate interactivo sobre las primeras impresiones de la temática.	Video Beam, Laptop, Pizarra	01:20min
CIERRE	Integrar a los participantes en el entrenamiento cerebral	Memoria.	Participación en el entrenamiento cerebral	Ejecución de la fase 1 del entrenamiento cerebral. Interacción con los participantes.	Guía para los participantes	45 min

Actividad previa al inicio

Antes de dar inicio con el contenido temático de esta experiencia de aprendizaje, se reflexiona sobre la siguiente lectura.

El toque del Maestro

En una ciudad americana, se estaba realizando una pequeña subasta popular en la que figuraban una gran cantidad de objetos.

Entre ellos se encontraba un viejo violín, que el que presidía la subasta apenas pensaba que valiese la pena ofrecer, de tan deteriorado que estaba. Pero de todos modos, lo levantó, y sacudiendo el polvo que tenía encima, anunció con una sonrisa:

"Aquí tienen, señores su oportunidad, ¿Quién comienza la puja? ¿Cuánto me ofrecen por el violín?

Una voz respondió:

"Un dólar".

"¿Solamente un dólar?" ¿Nadie ofrece más?

¿Quién me ofrece dos?

Fue tras una pausa que alguien ofreció dos dólares; y finalmente un tercero ofreció tres, pero era evidente que no había más interés.

Estaba a punto de finalizarse la subasta del viejo violín, el martillo estaba a punto de dar un golpe sentenciando su venta por tres dólares, cuando de repente un anciano pidió permiso para tocar el instrumento; evidentemente el permiso le fue concedido, ante las risas de algunos, sorprendidos de que alguien pudiera pretender tocar alguna melodía con semejante chatarra.

Fue entonces que toda la concurrencia lo observaba, mientras ajusto las cuerdas y colocaba el violín en la posición correcta para tocarlo.

Después, tomando el arco, el viejo violinista comenzó a tocar la más maravillosa melodía que jamás oídos humanos hubieran escuchado.

Con singular maestría continuó tocando mientras la audiencia contenía el aliento, fascinada y extasiada. Les parecía estar escuchando un coro celestial; y algunos conmovidos lloraban...

El viejo violinista finalizó su extraordinaria interpretación. Entonces, en medio del silencio y expectación de todos, el presidente de la subasta, con una voz suave, y casi reverente, volvió a hablar:

"Señores, ¿Qué me dicen ahora?"

"¿Qué me ofrecen ahora por el violín?"

Para espanto de unos y admiración de otros, resonó una voz que dijo:

"¡Mil dólares!"

Otro postor ofreció dos mil; un tercero tres mil; y en ese precio fue finalmente subastado...

Entre muchas voces, una preguntaba impresionada por lo que acababa de ocurrir:

"¿Cómo es posible que el violín cambiara de valor tan extraordinariamente en tan poco tiempo?"

Alguien que se encontraba a su lado, respondió muy acertadamente:

"Fue El Toque De La Mano Del Maestro..."

Reflexión:

*¡Cuántas vidas han sido arruinadas por falta de un maestro, y se parecen
tanto a aquel viejo violín!*

No producen ninguna música

Pero tales personas pueden experimentar el milagro que resulta del “Toque del maestro”.

Ese maestro puedes ser TÚ.

El propósito de la lectura anterior es que los participantes puedan aprovechar al máximo los conocimientos adquiridos para su crecimiento personal y profesional.

Para dar inicio al primer momento del módulo N° 1 y a fin de dar cumplimiento al objetivo “crear un ambiente acorde y propicio de integración y trabajo en equipo para la ejecución y desarrollo del plan de formación.” Se presenta una dinámica de inicio.

Actividad de inicio

Presentación creativa

Consiste en solicitar a cada participante que haga una presentación de su compañero sentado a su lado, luego se intercambian los papeles, para que ambos se presenten, en dicha presentación deben ofrecer detalles no convencionales de su vida, personalidad, trabajo y experiencias. Cada participante debe ser lo más creativo/a posible.

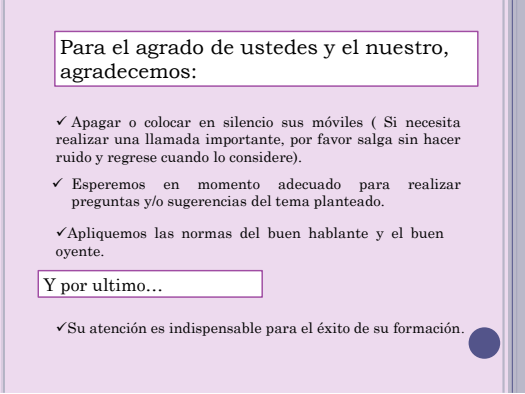
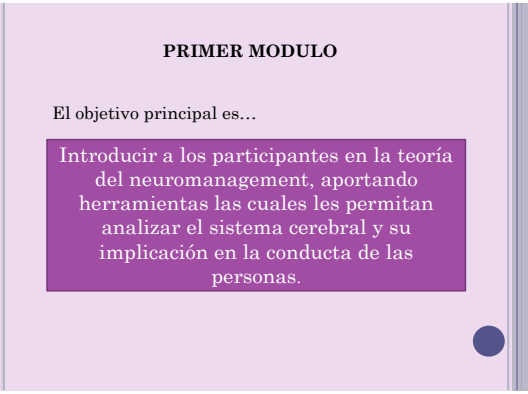
Materiales: Micrófono y audio correspondiente.

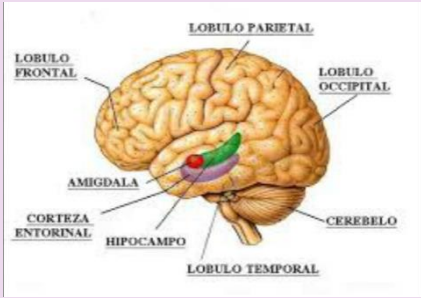
Nota: Esta técnica es recomendable en grupos que ya se conocen previamente.

Una vez se hayan presentado los participantes, se preguntara las expectativas y otras experiencias previas correspondientes al tema.

5.8.1.-Recurso visual.

Presentación en Power Point a presentar durante el segundo momento del módulo N° 1,a fin de dar cumplimiento al segundo objetivo planteado para esta fase, el cual es: *“Introducir a los participantes en la teoría del neuromanagement, aportando herramientas las cuales les permitan analizar el sistema cerebral y su implicación en la conducta de las personas”*.

	<i>A iniciar la presentación, el facilitador menciona la empresa responsable, así como de su perfil</i>
	<i>Para la ejecución del presente módulo es importante establecer algunas reglas que permitan el desarrollo armonioso. Los participantes pueden agregar alguna regla o norma que consideren relevante.</i>
	<i>Es de vital importancia, describir claramente los objetivos de cada módulo</i>

Las nuevas investigaciones sobre el cerebro y los grandes descubrimientos que se han realizado en los últimos 10 años , tienen una enorme aplicación en el aprendizaje, y sobre todo, en la capacidad de aprender. Hoy sabemos que nuestro cerebro tiene un inmenso potencial para aprender, que el conocimiento anterior y las emociones afectan significativamente el aprendizaje. 	<i>Se realiza una breve introducción sobre los nuevos estudios del cerebro.</i>
Sabias que... El cerebro humano contiene mas de 50 billones de neuronas que reciben diferentes nombres según el lugar que se orientan y según su especialización .  Las neuronas son las células mas importantes para las funciones exclusivas del cerebro: perciben cambios del entorno., comunican estos cambios a otras y ordenan las respuestas corporales a las sensoriales.	<i>Para despertar el interés de los participantes se hace referencia a algunas peculiaridades del cerebro humano.</i>
	<i>El presentador describe las aéreas del cerebro, con el objetivo de identificar donde ocurre el entrenamiento.</i>

Las neurociencias engloban un conjunto de disciplinas que estudian la estructura y las funciones cerebrales, cada una con sus propios métodos de investigación, con sus técnicas especializadas y con instrumentos que han estado disponibles al momento de la investigación



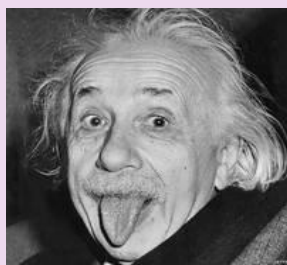
Se presenta una breve definición del término neurociencias y se abre un espacio para la opinión de los participantes.

El experimento de los taxistas de la ciudad de Londres



Para dar a conocer como se origina la plasticidad cerebral, el facilitador presenta el experimento de los taxistas de la ciudad de Londres.

El Cerebro de Albert Einstein



Para aumentar el interés de los participantes sobre la temática planteada, se conversa sobre los grandes descubrimientos del cerebro de Albert Einstein.

¿Hemisferio Derecho vs Hemisferio Izquierdo?

La subdivisión de la "neurocorteza" en dos hemisferios ha despertado tanto interés como los estudios acerca del "cerebro triuno".

En esta línea han sido de gran significación los experimentos de Sperry, Gazzaniga y Bogen, los cuales han demostrado que en los humanos existe una hiperespecialización hemisférica. El hemisferio izquierdo, el cual rige el lado derecho del cuerpo, es el asentamiento de facultades como el lenguaje, el razonamiento lógico, las matemáticas; mientras que el derecho rige el lado izquierdo del cuerpo y controla facultades referidas a la intuición, las relaciones espaciales, reconocimiento de imágenes, patrones y configuraciones.

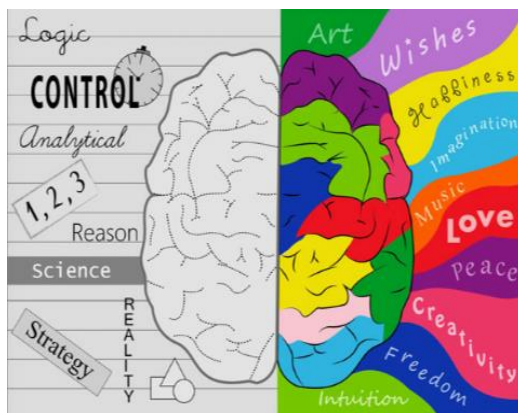
El facilitador presenta algunos de los aspectos más relevantes de los hemisferios cerebrales.

¿Como saber cual hemisferio utilizo con mayor capacidad?



Evaluemos algunas características

Se presenta la interrogante, a fin de iniciar en los participantes la incertidumbre sobre sus propios hemisferios cerebrales.



Para un mejor entendimiento se presenta gráficamente, las diferencias funcionales de los hemisferios cerebrales.

Mira esta lista de palabras e intenta decir RÁPIDAMENTE el COLOR de cada una, no lo que pone escrito. AMARILLO AZUL NARANJA NEGRO ROJO VERDE MORADO AMARILLO ROJO NARANJA VERDE NEGRO AZUL ROJO MORADO VERDE AZUL NARANJA MARRON ROSA Estamos ante un conflicto entre los hemisferios de tu cerebro. El derecho intenta decir el color, pero el izquierdo insiste en leer la palabra.	<i>El presentador invita a uno de los participantes a realizar el siguiente ejercicio, diseñado para poner en funcionamiento varias áreas del cerebro.</i>
El proceso de formación de redes de comunicación entre neuronas es fundamental para comprender la complejidad de fenómenos cerebrales como el neuroaprendizaje, la memoria, la percepción, la cognición y el procesamiento de información. 	<i>Se presenta brevemente como ocurre el proceso de comunicación neuronal.</i>
¿Y tu, de que color ves el vestido?  Es blanco y dorado, claro. Azul y Negro	<i>El ejercicio del vestido es presentado con la finalidad de evidenciar las diferentes percepciones que se tienen sobre una misma cosa, o situación.</i>

La neurociencia se define como... Por su parte, las neurociencias engloban un conjunto de disciplinas que estudia la estructura y las funciones cerebrales, cada una con sus propios métodos de investigación, con sus técnicas de especializadas y con los instrumentos que han estado disponibles al momento de la investigación. (Colón, 2003). Es un conjunto de ciencias cuyo sujeto de investigación es el sistema nervioso con particular interés en como la actividad del cerebro se relaciona con la conducta y el aprendizaje. (Kandel, 1997)	<i>Se presentan dos definiciones de neurociencias, y se evidencias las palabras claves para una mejor comprensión.</i>
El Neuromanagement se define como: "Modelo de gestión empresarial que utiliza las neurociencias y el modelo operacional neurológico humano para construir una empresa de total orientación a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando la creación de riqueza y el desarrollo personal en sus colaboradores, la sociedad y los clientes" (Cáceres, F. 2013). Disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la conducción y gestión organizacional mediante la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias. (Braidot, N. 2008).	<i>Se presentan las definiciones de Neuromanagement y se abre el espacio para aclarar las dudas de la temática presentada.</i>
Néstor Braidot  Investigador, consultor, escritor académico y conferencista internacional, es uno de los especialistas mas consultados sobre la aplicación de las neurociencias a la actividad organizacional: Neuromanagement, neuromarketing, neuroliderazgo y entrenamiento cerebral.	<i>Se presenta al autor pionero en la temática del neromanagement.</i>

Ha obtenido importantes reconocimientos internacionales por el desarrollo de metodologías de avanzada que se implementan en organizaciones de diferentes países.



Es fundador de una escuela de pensamientos interdisciplinaria y autor de libros que forman a varias generaciones de empresarios y ejecutivos, entre ellos, Como funciona tu Cerebro, (2013), Sácale partido a tu cerebro, (2011), Neuromanagement (2008) entre otros.

Durante el desarrollo de la ponencia se presentara 1 video con la finalidad de iniciar en los participantes una reflexión sobre la importancia del trabajo en equipo.

Video N° 1. Título: Lead India- The Tre

Disponible mediante el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=GPeeZ6viNgY&list=PL93DB72874FCCE08Ac>

Al finalizar la ponencia los participantes podrán realizar preguntas, aclarar dudas, compartir experiencias y dar sugerencias al respecto.

Tercera fase. Participación en el entrenamiento cerebral

Para dar cumplimiento al tercer y último objetivo de este primer módulo el cual señala: “Integrar a los participantes en el entrenamiento cerebral”. Se presenta el tercer momento. El cual incluye los primeros ejercicios de las neurociencias

5.8.2.-Manual a ser utilizado por los participantes.






Neuromanagement

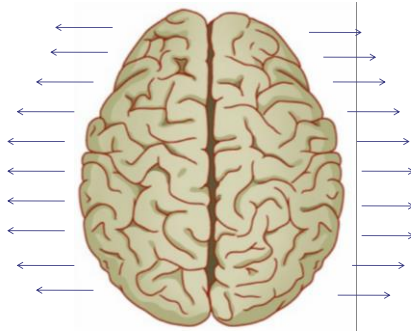


Manual del Participante

¿Qué son las Neurociencias?



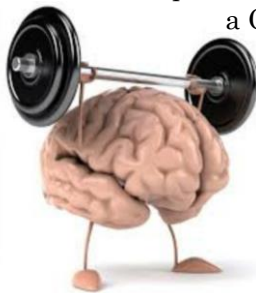
A continuación. Describe características que consideres correspondan a tu personalidad, tus gustos, tus emociones. Utiliza el hemisferio que desees. (izquierdo, derecho, o ambos).



¿Qué es el Neuromanagement?



Experimento N° 1 Memoria a Corto Plazo



Escribe la serie de letras que recuerdes.



Escribe tus dudas, comentarios y/o primeras impresiones sobre la temática planteada

Para

“Los hombres lo deberían saber todo del cerebro y sólo del cerebro, surgen nuestros placeres, alegrías, risas y bromas, así como nuestros dolores, penas y lágrimas. A través de él pensamos, vemos, oímos y distinguimos lo feo de lo bonito, lo malo de lo bueno, lo agradable de lo desagradable”

Hipócrates-Siglo V A.C.



Contenido a presentar para la tercera fase

Una vez entregado el material, se les solicitará a los participantes que definan según lo expuesto anteriormente que comprenden bajo la definición de “Neurociencias”. Para ello se les dará un lapso no mayor de 10 minutos.

Al finalizar el tiempo el facilitador, interactuará con los participantes a fin de que cada uno comparta su opinión, irá tomando nota en el pizarrón de las palabras claves asociadas a la teoría. Luego se construirá una definición general, de la cual cada participante tomará nota.

Posteriormente se observa en el material, gráficamente los hemisferios cerebrales, cada participante indicará en su material las características que considera según su personalidad, actitud etc. desarrolla con mejor capacidad. Para ello el facilitador dará ejemplos concretos de ciertas situaciones. El objetivo de esta actividad es que el participante logre identificar con mayor facilidad cuales competencias predominan en su comportamiento, elemento clave para el entrenamiento cerebral, ya que se suele dar más atención a aquellas actividades que se ejecutan con mayor dificultad y así obtener resultados más efectivos.

Seguidamente se construye la definición de “Neuromanagement”. Con el objetivo de evidenciar la comprensión que tuvieron los participantes en relación a las actividades ejecutadas anteriormente.

El primer ejercicio para el entrenamiento cerebral es una prueba sencilla de memoria de trabajo, es lo que se llama “serie de letras”. De forma secreta, uno de los participantes escribe una serie de letras empezando al menos con dos y asegurándose que no forman una palabra (ejemplo. XT). Esta misma persona produce luego varias series de letras, una letra más cada vez (ejemplo una serie de 5 letras como QVHKZ y una de 10 como DWCUKQBPSZ). El experimento empieza una vez que se han preparado todas las series. El resto de los participantes escucha cada serie de letras y después de aproximadamente 5 segundos debe intentar escribir de memoria las letras en el orden correcto. Empezando con las series de dos, el

experimento de memoria debe avanzar hacia las series más largas. La mayoría de la gente lo puede hacer bastante bien hasta 7 o 8 letras y a partir de ahí los errores empiezan a aumentar. Muy poca gente es capaz de hacer 10 letras correctamente. La capacidad de la memoria a corto plazo ha sido descrita como “el número mágico 7 más o menos 2”).

Ejercicio de memoria propuesto por la asociación británica de neurociencias, en su libro “*neurociencias, la ciencia del cerebro*”.

5.8.3.-Evaluación de reacción

A continuación se presenta la primera evaluación de reacción, la cual será aplicada a los participantes a propósito de evidenciar sus primeras impresiones del tema presentado.

La siguiente evaluación pretende obtener una opinión sincera sobre los elementos involucrados en el plan de formación presentado, Por favor marque con una X la opción que usted considere. Los resultados de la presente evaluación son indispensables para el éxito de los siguientes módulos

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
En relación al Espacio					
Ventilación					
Iluminación					
Organización del espacio					
En relación al contenido					
Claridad de la información					
Presentación y organización del contenido					
En relación al Material					
Calidad de la presentación					
Calidad del Material entregado					
En relación al Facilitador					
Presentación					
Actitud					
Dominio del tema					
En relación a los Objetivos					
Presentación de los objetivos					
Cumplimiento de los objetivos					
Comentarios y Sugerencias					

5.9.-Segundo Módulo

Contenido:

1. Neuromanagement aplicado a las organizaciones
2. Concentración y desarrollo de capacidades de concentración
Atención y foco atencional.
3. Inteligencia organizacional, emocional e Inteligencia intuitiva
4. Creatividad y Decisión.

Bibliografía consultada:

Braidot, N. (2001). Sácale partido a tu cerebro, todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial. Buenos Aires: Ediciones Gestión 2000.

Braidot, N. (2008). Neuromanagement: Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Granica. S. A.

Heller, M. (1998). El arte de enseñar con todo el cerebro (3ra. Ed). Caracas: Venezuela: Distribuidora Estudios, C.A.

Ibarra, L. (1997). Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral. Garnik Ediciones.

Actividades a presentar:

Para el desarrollo del segundo módulo se ejecutaran con mayor profundidad ejercicios de razonamiento, planteados por el autor Néstor Braidot, relacionadas directamente con estrategias cognitivas de atención y foco atencional.

Actividades a realizar durante el desarrollo del presente módulo.

- Recurso visual
- El manual del participante. Instrumento el cual se utilizara según las indicaciones dadas, con el propósito de hacer el mejor uso posible del mismo.
- Conclusiones del cierre del segundo módulo.

Cuadro N° 15 .-Ejecución del contenido correspondiente al segundo módulo.

	Objetivos	Contenido	Método o Técnica	Actividades de Enseñanza-Aprendizaje	Apoyo Didáctico	Duración
INICIO	Iniciar en los participantes el desarrollo de capacidades para mejorar la concentración	Concentración y desarrollo de capacidades de concentración	Dinámica de Inicio	Evaluación de contenido y de aprendizaje.	Pizarra.	30 min
DESARROLLO	Desarrollar en los participantes la capacidad, de aplicar los ejercicios de entrenamiento neurocognitivo, en las actividades ejecutadas en la organización.	Inteligencia emocional, intuitiva y creatividad	Ponencia	Presentación interactiva	Micrófono, Video, beam	01:40 min.
		Neuromanagement aplicado a las Organizaciones	Debate	Presentación de propuestas y análisis del contenido.		
CIERRE	Implementar en los participantes, destrezas para la conducción del personal y el trabajo en equipo	Diferencias funcionales entre el hemisferio derecho e izquierdo, aplicación en la conducción de equipos.	Prácticas de ejercicios neurocognitivos enfocados a la memoria, la atención y el razonamiento.	Interacción entre el Facilitador y los participantes. Interpretación de los resultados	Laptops, micrófono, pizarra	2:20 min

Primera fase. Actividad de inicio

Con la finalidad de dar inicio al módulo N° 2, se presenta la dinámica de bienvenida, la misma está particularmente diseñada para abarcar elementos de análisis y concentración planteados en las teorías presentadas anteriormente. A continuación se presenta la estructura de la misma.

Dinámica ¿Qué sabemos de...?

Esta técnica tiene como objetivo que los participantes refresquen el contenido presentado en el módulo anterior, e iniciar con el entrenamiento memorístico de cada uno de ellos.

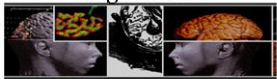
Para ello se divide el grupo en dos, 8 personas de cada lado, se escoge una persona de cada equipo para que seleccione a un participante del equipo contrario, y proceda a realizar una pregunta la cual fue previamente preparada por el facilitador. Ejemplo: “¿Qué sabemos de Plasticidad cerebral?”. Cada participante debe realizar una pregunta y a su vez todos los participantes deben participar en las respuestas. Según el análisis dado cada respuesta tendrá una puntuación de cual el facilitador ira tomando nota, al finalizar las preguntas, se realizara el conteo de puntos para determinar el equipo ganador.

Para dar continuidad al el presente modulo, se inicia una ponencia de aproximadamente 1 hora, 20 min. Mediante la cual se presenta el siguiente contenido:

5.9.1 Recurso Visual



Neuromanagement, una práctica
laboral para las Empresas del
Siglo XXI



Recordemos las normas...

- ✓ Apagar o colocar en silencio sus móviles (Si necesita realizar una llamada importante, por favor salga sin hacer ruido y regrese cuando lo considere).
- ✓ Esperemos el momento adecuado para realizar preguntas y/o sugerencias del tema planteado.
- ✓ Apliquemos las normas del buen hablante y el buen oyente.

Y por ultimo...

- ✓ Su atención es indispensable para el éxito de su formación.

La Atención

Mecanismo central implicado directamente en la activación y del funcionamiento de los procesos y operaciones de selección, distribución y mantenimiento de la actividad psicológica.

Posee como característica la amplitud, la intensidad, el oscilamiento y el control. Asimismo está determinada por las características físicas de los estímulos, el nivel de activación fisiológica del sujeto, interés, y expectativas, y los estados transitorios, como sueño, fatiga, estrés, entre otros.



Inteligencia Intuitiva e Inteligencia Emocional

La inteligencia intuitiva es un tipo de conocimiento que permite captar los principios, comprende las definiciones sin necesidad de demostración.

Aristóteles

La inteligencia emocional. Es la capacidad de enfrentar situaciones manteniendo un equilibrio mental y orden de nuestras emociones.

Algunos aspectos de la inteligencia emocional:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en si mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera enorgullecerse de lo alcanzado.

Algunos aspectos de la inteligencia emocional:

•Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.

•Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.



Los 10 mandamientos de la creatividad de Desig Taxi

- 1 Creerás que eres Creativo: El primer paso para convertirnos en personas creativas es pensar que somos creativos
- 2 Saldrás de tu zona de confort: para ser creativo, no hay que tener miedo a lo desconocido
- 3 Cambiaras de vez en cuando de escenario: La creatividad es caprichosa y es difícil que nos encuentre siempre en la oficina. Si nos sentimos bloqueados, no hay mejor que cambiar de aires para hacer aflorar las ideas

Los 10 mandamientos de la creatividad de Desig Taxi

- 4 Probaras cosas diferentes: Los hábitos y las rutinas "matan" la creatividad.
- 5 Harás caso de tu intuición: La creatividad no nace necesariamente de los hechos contrastados, sino de algo tan simple como una corazonada
- 6 Buscaras varias opciones: Las personas creativas son inconformes y buscan constantemente respuestas a las preguntas que se le plantean

Los 10 mandamientos de la creatividad de Desig Taxi

- 7 Justificaras tus esfuerzos: antes de dar luz verde a una idea , debemos estar plenamente convencidos de ella.
- 8 Buscaras el apoyo de otras personas: El valor de una buena idea se multiplica si se añaden a ella las propuestas de otras personas.
- 9 Creerás en tu éxito: para las personas creativas, no es una opción.

Los 10 mandamientos de la creatividad de Desig Taxi

- 10 Pasaras a la acción: Una buena idea no sirve de nada si no se trabaja para convertirla en realidad.



7 Consejos para desarrollar ideas creativas:

- 1 ✓ Olvidar por un momento los conocimientos previos
- 2 ✓ Cambiar de Perspectiva
- 3 ✓ Mantener el equilibrio entre cuerpo y mente
- 4 ✓ Desarrollar muchas ideas, aunque después las descartes

7 Consejos para desarrollar ideas creativas:

5 ✓ Pensar con imágenes, no con palabras

6 ✓ Ser constante

7 ✓ Pedir consejo a otra persona y quedarnos solo con lo bueno

Al finalizar la ponencia, se presenta un video, a fin de que los participantes reflexionen sobre las capacidades de creatividad que poseen los emprendedores:

Video N. 2

Título: El Jabón

Video disponible mediante el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=gQxpPKJW5ww&list=PL1F7736809F61532F>

Una vez finalizada la presentación del video, los participantes dan sus opiniones al respecto, y se inicia a una sesión de debate. El cual tiene como finalidad poner en práctica las capacidades creativas de los participantes así como de sus capacidades para evaluar contextos cuando se requiere de la toma de decisiones.

Segunda fase, primer momento. Desarrollo de actividades de aprendizaje

Actividad N° 1 Desarrollo del debate.

Para la ejecución del debate, se divide el grupo en dos partes, Equipo 1, Equipo 2. El facilitador procede a presentar el caso, cuando este lo indique cada equipo deberá presentar un listado de posibles soluciones al caso planteado. Cada solución debe estar respaldada por un breve análisis del contexto que llevo al equipo a tomar dicha decisión. Los participantes tendrán un lapso no mayor a 20 minutos para exponer sus soluciones.

Materiales a utilizar por el participante

La Vivienda	Posibles Soluciones																		
A una familia del barrio, le suben la luz, el agua y el alquiler. Ella no puede pagar todo porque no le alcanza. Entonces decide pedir un préstamo para construir su propia vivienda pero no se lo dan porque sus ingresos son muy bajos. La familia se atrasa con el pago del alquiler, porque prefiere pagar el agua y la luz. Después de tres meses de atraso la dueña les exige desocupar la casa. El padre de familia recurre a su patrón por un aumento de sueldo, pero no se lo dan porque la empresa, según el patrón, no está en condiciones económicas para ello. La mujer conversa con algunos vecinos para ver si tienen problemas semejantes. Descubre que varios están en la misma situación. Tratan de organizarse, pero no tienen posibilidad de formar una cooperativa de vivienda dada la urgencia y los pocos fondos con los que cuentan. Solo les queda ver si una institución benéfica les regala una casita. Como esto se hace por sorteo, no se vuelven a reunir porque cada una espera salir favorecida. La mayoría no resolverá su problema. ¿Qué podrían hacer?	<table border="1"><thead><tr><th>Decisión</th><th>Justificación</th></tr></thead><tbody><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td></tr></tbody></table>	Decisión	Justificación	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Decisión	Justificación																		
_____	_____																		
_____	_____																		
_____	_____																		
_____	_____																		
_____	_____																		
_____	_____																		
_____	_____																		
_____	_____																		

Caso planteado: La Vivienda

A una familia del barrio, le suben la luz, el agua y el alquiler. Ella no puede pagar todo porque no le alcanza. Entonces decide pedir un préstamo para construir su propia vivienda pero no se lo dan porque sus ingresos son muy bajos. La familia se atrasa con el pago del alquiler, porque prefiere pagar el agua y la luz. Después de tres meses de atraso la dueña les exige desocupar la casa. El padre de familia recurre a su patrón por un aumento de sueldo, pero no se lo dan porque la empresa, según el patrón, no está en condiciones económicas para ello. La mujer conversa con algunos vecinos para ver si tienen problemas semejantes. Descubre que varios están en la misma situación. Tratan de organizarse, pero no tienen posibilidad de formar una cooperativa de vivienda dada la urgencia y los pocos fondos con los que cuentan. Solo les queda ver si una institución benéfica les regala una casita. Como esto se hace por sorteo, no se vuelven a reunir porque cada una espera salir favorecida. La mayoría no resolverá su problema.

¿Qué podrían hacer?

Dado que las soluciones pueden presentarse limitadas se les solicita a los participantes exponer al menos 2 de ellas, con su respectiva justificación

Al finalizar la presentación de las soluciones se realiza una conclusión entre los participantes y el facilitador.

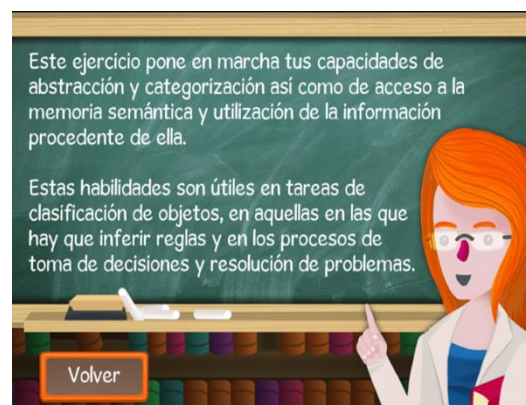
Actividad N° 2. Participación en ejercicios de entrenamiento cerebral.

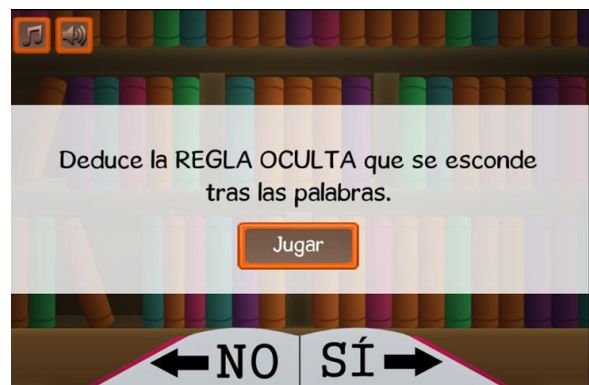
Para finalizar la tercera y última sala del módulo número 2 se invita a los Coordinadores a participar en una serie de juegos, elaborados específicamente para el entrenamiento cerebral, los mismos son propuestos por el autor Néstor Braidot a través de su página web: www.unobrain.com

A continuación se presentan varios ejemplos:

Presentación del primer juego mental en el cual se abordan 3 elementos de entrenamiento los cuales son:

- ✓ Funciones Ejecutivas
- ✓ Memoria
- ✓ Atención

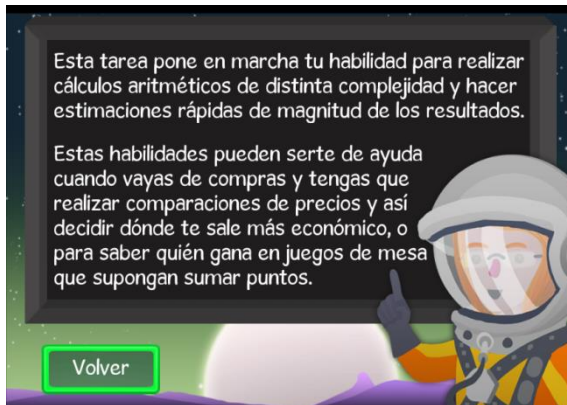




Presentación del segundo juego mental, “Cuenta Atrás”aborda 3 elementos los cuales son:

- ✓ Funciones Ejecutivas
- ✓ Memoria
- ✓ Atención

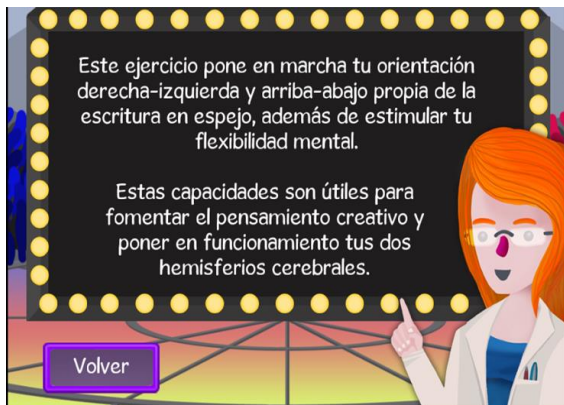




Presentación del segundo juego mental, “Cuenta Atrás” aborda 3 elementos los cuales son:

- ✓ Percepción y Rapidez
- ✓ Funciones Ejecutivas
- ✓ Atención





Todos los juegos están disponibles de forma gratuita a través de la página web: www.unobrain.com de Néstor Braidot. Una vez se realice el respectivo registro, el sistema enviara un correo electrónico 1 vez por semana, como recordatorio para dar continuidad al entrenamiento.

Al finalizar la sesión de entrenamiento, se muestran las estadísticas de cada elemento, según los resultados obtenidos.

Según el equipo experto de **Unobrain** es recomendable realizar el entrenamiento al menos tres veces por semana.

Al finalizar la fase de entrenamiento, el facilitador interactúa con los participantes a fin de conocer sus impresiones, dudas, comentarios y conclusiones sobre la temática presentada además de ello se evalúan las estadísticas de los resultados obtenidos, a fin de identificar las competencias que son abordadas con mayor complejidad y las que no.

5.10.-Módulo tres.

Contenido:

- Neurogestión de Recursos Humanos
- Gimnasio Cerebral, Entrenamiento NeuroCognitivo, entrenamiento Neuroafectivo)
- Neuroplaning (Pensamiento consciente y pensamiento metaconsciente).
- Aplicación de las nuevas competencias adquiridas con la misión y visión de la organización

Bibliografía consultada:

Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.

Braidot, N. (2008). *Neuromanagement: Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica. S. A.

Braidot, N. (2001). *Sácale partido a tu cerebro, todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial*. Buenos Aires: Ediciones Gestión 2000.

Heller, M. (1998). *El arte de enseñar con todo el cerebro* (3ra. Ed). Caracas: Venezuela: Distribuidora Estudios, C.A.

Ibarra, L. (1997). *Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral*. Garnik Ediciones.

Stephen, R Covey (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Barcelona España. Ediciones Paidós Iberica, S.A.

Actividades a presentar:

Para el desarrollo del tercer y último módulo se relacionaran las competencias desarrolladas, vinculadas con la misión de la organización, así como de las actividades ejecutadas diariamente en pro del crecimiento personal y profesional de los participantes.

Actividades a realizar durante el desarrollo del presente módulo:

- Recurso visual.
- El manual del participante. Instrumento el cual se utilizara según las indicaciones dadas, con el propósito de hacer el mejor uso posible del mismo.
- Conclusiones del cierre del segundo módulo.
- Aplicación de la evaluación de aprendizaje.

Cuadro N° 16 Ejecución del Contenido correspondiente al tercer módulo

	Objetivos	Contenido	Método o Técnica	Actividades de Enseñanza-Aprendizaje	Apoyo Didáctico	Duración
INICIO	Iniciar a los participantes en la temática de la comunicación fluida e improvisación.	Estrategias de la Comunicación (La comunicación asertiva utilizando como método la improvisación.	Actividad de Inicio “El periodista”.	Aplicación de elementos de improvisación y comunicación.	Folletos, micrófono.	45min
DESARROLLO	Implementar la teoría con la finalidad de ampliar los conocimientos referentes a la temática.	Neuronas Espejo, Comunicación, Atención y concentración	Implementación de ejercicios de entrenamiento cerebral.	Ejecución de la fase 3 del entrenamiento cerebral.	Material de los participantes	2:15 min.
CIERRE	Desarrollar en los participantes, la capacidad de aplicar estrategias cognitivas en actividades vinculadas la misión de la organización	Empatía y Habilidades sociales (Lenguaje verbal y no verbal)	Presentación de Propuestas creativas	Desarrollo de ideas creativas mediante la presentación de propuestas en función de la misión de la Dirección.	Pizarra, Marcadores, papel y lápiz.	1:20 min

Actividad de inicio: El periodista

Para dar inicio del tercer y último módulo se presenta una actividad cuyo objetivo es que los participantes desarrollen la capacidad de improvisación frente a situaciones específicas.

Cuando se tiene la necesidad de improvisar se deben tomar en consideración ciertos elementos que indiquen que aunque se salten algunos pasos por falta de tiempo, los resultados obtenidos, tengan el menor margen de error posible.

Elementos a evaluar: Comunicación fluida, creatividad, improvisación.

La actividad consiste en presentar a cada participante una serie de palabras y/o frases, no más de 5.

- El facilitador tendrá consigo el material sin que el resto de los participantes pueda visualizarlo.
- El participante tendrá en rol de “El Periodista”.
- El facilitador muestra a todo el grupo las 5 palabras o frases.
- El participante que debe estar ubicado frente al resto del grupo deberá narrar una noticia en la que incluya todas las palabras y/o frases correspondientes sin ningún orden en particular.
- La narración de la noticia tendrá un tiempo máximo de 2 minutos a partir del momento en el que el facilitador lo indique.
- Todos los participantes pasaran al frente a presentar su noticia, sin embargo el facilitador entregara diferentes juegos de palabras a cada uno para que estos no tengan la oportunidad de preparar la noticia antes de su turno.

Las reglas dadas antes de que inicie la actividad son las siguientes:

1.- El periodista debe tomar en consideración que la noticia es presentada a todo público, en que se incluyen niños y niñas, por lo que el lenguaje utilizado debe ser adecuado.

2.- El periodista no debe repetir ninguna de las palabras que le han sido seleccionadas.

3.- El periodista no debe bajo ningún concepto utilizar muletillas.

4.- El periodista debe tomar en consideración el orden de los hechos, (Quien, donde, cómo y por qué).

5.- El periodista debe actuar lo más natural posible.

Para ello el facilitador presenta el un ejemplo con las siguientes palabras y/o frases:

(Caracas, incendio, José Peña, teléfono celular, compañero).

La noticia presentada como ejemplo es la siguiente:

“Buenos días a todos los que nos sintonizan a esta hora, cuando son las 09: 10 min de la mañana, les informamos que se registra un fuerte **incendio** en el oeste de la ciudad de **Caracas**, específicamente en la cercanías del hospital de Catia, donde el capitán del cuerpo de bomberos **José Peña**, indicó que el origen del fuego se debe a la explosión de un **teléfono celular**. Sin embargo ya se tiene un control total del mismo. Hasta el momento es el reporte que tenemos, esperamos tener un próximo contacto con nuestro **compañero** Luis Rodríguez para mayor información. Agradecemos la sintonía, reportó para ustedes (xxxx)”.

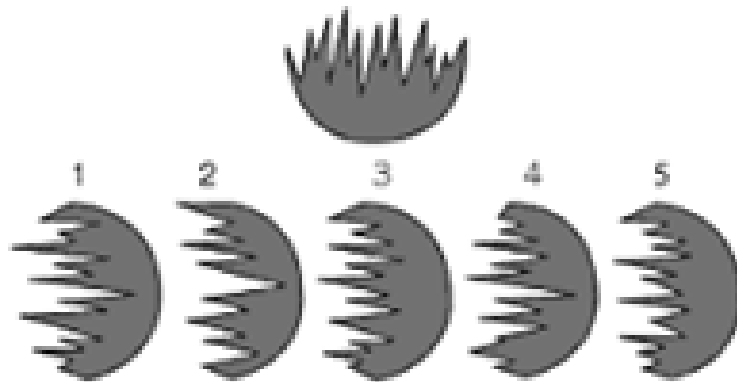
Al finalizar la actividad con todos los participantes el facilitador dará sus opiniones acerca de los resultados, y sugerencias de apoyo para posibles situaciones laborales que necesariamente se tenga que improvisar. De igual forma esta actividad permite mejorar, los mecanismos de lenguaje y comunicación fluida.

5.10.1.-Desarrollo de ejercicios de entrenamiento cerebral

Para el desarrollo de la siguiente fase se presenta un material con distintos ejercicios de entrenamiento cerebral, los cuales están focalizados en entender capacidades de atención, concentración, fluidez en la comunicación, respuestas inmediatas, dichos planteamientos son propuestas por el autor Néstor Braidot en su libro: *“Neuromanagement: Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones”*.

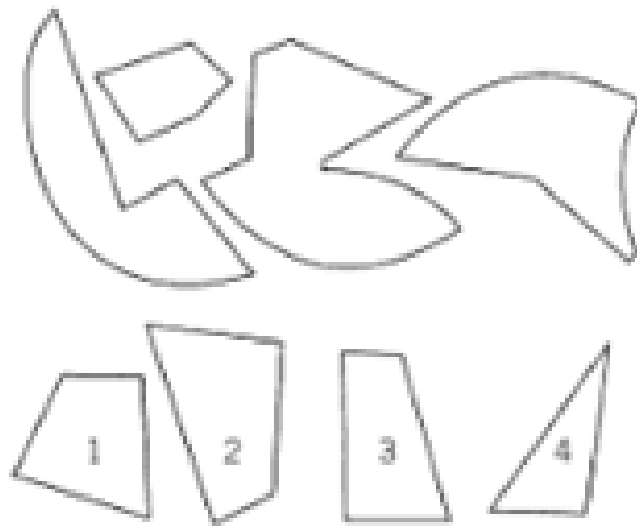
Ejercicio N° 1

¿Cuál de las siguientes piezas encaja en la superior para mostrar un círculo perfecto?



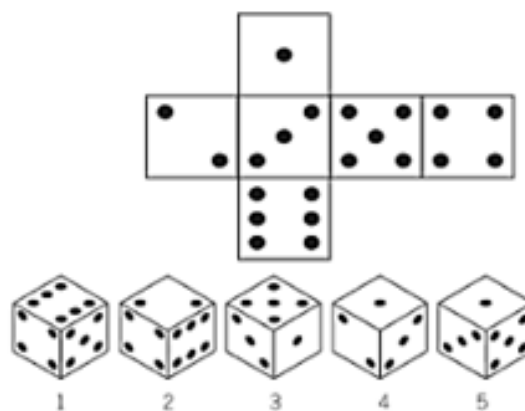
Ejercicio N° 2

¿Cuál de las cuatro piezas inferiores es necesaria para formar, junto con las cuatro piezas superiores un círculo perfecto?



Ejercicio N° 3

¿Qué dado no puede construirse con esta plantilla?



Ejercicio N° 4

¿Cuál de las siguientes figuras es distinta?



Memoria semántica, fluidez verbal y categorización

Ejercicio N° 1

Escriba con la mayor rapidez posible, para cada categoría, al menos 5 elementos que comiencen con las letras P, F, L y M

Productos importados de China

Elementos que se pueden encontrar en una oficina

Herramientas que se pueden comercializar a través de supermercados

Ejercicio N° 2

La siguiente práctica lo ayudara a mejorar su fluidez verbal. Con la mayor rapidez posible, escriba en forma horizontal palabras en singular que comiencen con la última silaba de la anterior, continuando con el ejemplo con el cual se comienza en el cuadro:

cerebro	brotar	tártaro	rodar				

Ejercicios para mejorar la atención

La capacidad de poner atención permite centrarse en un objetivo, lo que genera nuevas conexiones neuronales y fortalece otras ya existentes. Una de las propiedades más importantes de esta capacidad cognitiva es la concentración, que implica enfocar la atención sobre un estímulo en particular, ya sea interno o externo en detrimento de otros estímulos irrelevantes. (Braidot 2008) Pg. 452

Los ejercicios propuestos a continuación, han sido diseñados para potenciar la capacidad atencional y el poder de concentración.

Ejercicio N° 1

Con la mayor velocidad posible, complete la cuadrilla inferior (sin saltarse ningún casillero). Con los números que correspondan según el modelo de la parte superior.

$\triangle$	$\circ$	$=$	$\cup$	$\circ$	$\parallel$	$\cap$	$\circ$	$\times$
1	2	3	4	5	6	7	8	9

$=$	$\times$	$\cup$	$\parallel$	$\circ$	$\cap$	$\triangle$	$\circ$	$\cup$	$\triangle$	$\times$	$\parallel$	$\circ$	$\cup$	$\triangle$	$\times$

$\times$	$\parallel$	$\triangle$	$\cap$	$\circ$	$\circ$	$\circ$	$\cup$	$\times$	$=$	$\circ$	$=$	$\cap$	$\triangle$	$\times$

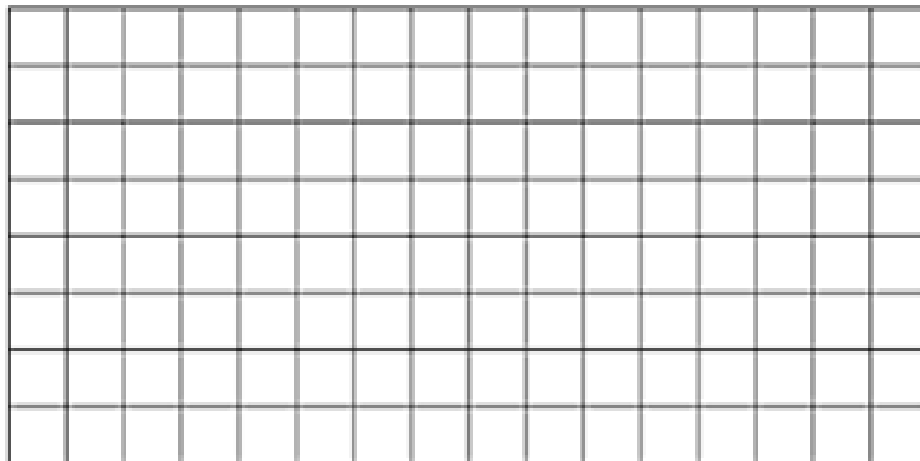
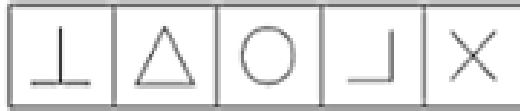
$\circ$	$\circ$	$\times$	$\cap$	$\circ$	$\cup$	$=$	$\triangle$	$\parallel$	$\circ$	$=$	$\circ$	$\cap$	$\circ$	$\circ$

$\times$	$\triangle$	$\cap$	$=$	$\circ$	$=$	$\times$	$\cup$	$\circ$	$\cap$	$\triangle$	$\parallel$	$\times$

$\circ$	$=$	$\parallel$	$\times$	$\circ$	$\circ$	$\triangle$	$\cap$	$\cup$	$\circ$	$\triangle$	$\times$	$\cup$	$=$	$\triangle$

Ejercicio N° 2

Con la mayor velocidad posible, coloque las figuras del modelo en la cuadrilla inferior, respetando el orden.

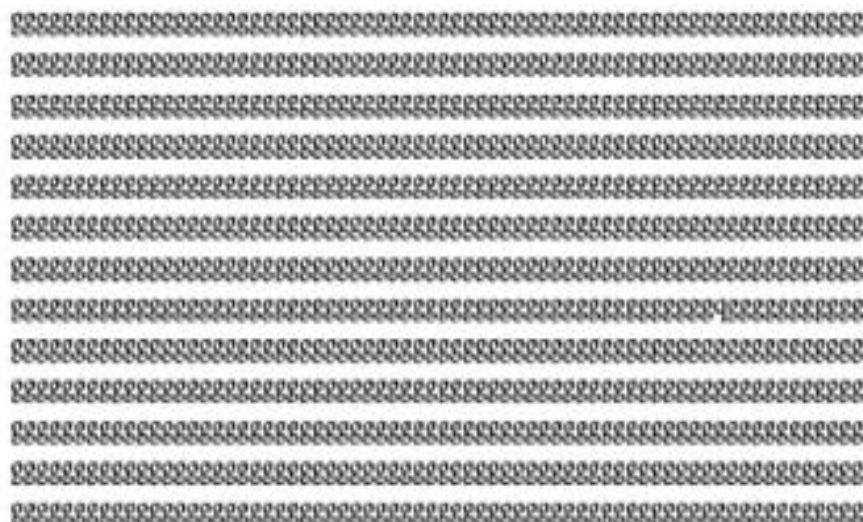


Prácticas para aumentar la velocidad de respuesta

Aumentar la velocidad de respuesta y los tiempos de reacción favorece la capacidad de concentración, eficiencia y eficacia. A nivel cerebral estos ejercicios apuntan al entrenamiento de la región prefrontal.

Ejercicio N° 1

Con la mayor velocidad posible, tache la letra “q” dentro de siguiente esquema:



Ejercicio N° 2

Tache en el menor tiempo posible, las letras “F” dentro del siguiente esquema:

JKSAGFKGFKDSBGVSBVKAGRFKASBFVKSVBSBGSABGFGASMBGVASMBVASKB
GKFGWUJOYTWEGBFMDSVSNFBSHPMIYRIUKWFBJASMBDAGERLDHFGIRQLKJDGFL
QWSDCVZLAKDSFLASDFQWTERJTQJRTEQRLKGMNBVJKQENRVÑKJNVÑJKQEROVÑ
JKNOEKVJVNSDFNBGOINVTNDVMFXMNCVKLHQENRLGKHQERGQCBVKFLQIKHEROI
GHMNCBVGNOERLIKGHQNRQLKOGLKJBKJHSDFKGJHIUYRUQLKJNVNSBNLKDFH
BVLKDFGLKQHERGINBFCVBNDFBLIKLEKWRSGQMNSFMVNBVMVMNXZCNVBNX
KJCVKJFBVSDBNFVKJNDFKJRYETKJERMNXCCKR,JHOIREWOIYOIRPOIUERTWEKJV
MBNDFVMBNZXVKJHJKJHGFQOEIWRUYTOIERGIOGLKJHLKFGKLHGFIQEWARGOA
SNDFJNSDFMNVKJNVDFBNVSDKMBVKJJKVUIWREYOTIYQREUTYKIUYERIUYEKWI
UYWERUYICIGWECIRUOITUOIUERTOIUVKJHDFBVKMNXMNDKNFDBGNXSÑKLJDL
KJGMNCVBHSDBFQOEUYTIEHDJHFGDOYGQWEURHIUWHEMZXBODYÑASLIKDJF
UGRIYEQPOWIUREOEYTRTAÑSDKJHFGZMNCBVPWREUTYAKSJHDHQQWEYGTSDJ
BGJDFGBZMXCNBVJDFBGALSKDJGHPWECRIYGGERFKJSHBDFGHDSVGHFDVAQEB
JHQQCHDBJZBVKFJDHFHFYHEJFLKLRTIYJLTKNVNBGEIS

A continuación se presentan las conclusiones por parte del facilitador de los ejercicios presentados

Tercera fase. Presentación de propuestas

Para la tercera y última fase, y a fin de dar cumplimiento al objetivo: *“Desarrollar en los participantes, la capacidad de aplicar estrategias cognitivas en actividades vinculadas la misión de la organización”*, se vinculan las actividades del entrenamiento en neurociencias, con la filosofía de gestión de la Dirección de Capital Humano.

Para ello se presenta una actividad mediante la cual se plantean elementos de empatía y habilidades sociales.

La siguiente actividad se realiza de forma individual, y consiste en que cada participante indique cuales actividades correspondiente a sus funciones proponen para mejorar con las prácticas aprendidas durante el desarrollo del presente plan de capacitación, adicionalmente estas propuestas deben estar directamente relacionadas con la misión de la Dirección, la cual se relaciona en gran medida con la filosofía de la temática presentada por señalar en ella

tres elementos característicos del Neuromanagement los cuales son: creatividad, proactividad e innovación.

El participante leerá en voz alta la misión de la Dirección la cual señala:

“Generar un ambiente laboral que propicie la creatividad, proactividad, innovación y bienestar del talento humano de la Gobernación del estado Miranda, a través del ingreso, mantenimiento desarrollo, resguardo, protección, recreación y mejores continuas del mismo, cumpliendo con la normativa legal vigente, a fin de generar un mejor servicio a la población del estado Miranda”.

Las interrogantes a plantear a los participantes son las siguientes:

- ¿Cuáles actividades puedo ejecutar “individualmente” para propiciar la creatividad, proactividad e innovación dentro del departamento a mi cargo?
- ¿Cuáles actividades puedo ejecutar “grupalmente” para propiciar la creatividad, proactividad e innovación dentro del departamento a mi cargo?
- ¿Cuáles actividades puedo ejecutar “individual y grupalmente” para propiciar la creatividad, proactividad e innovación en beneficio de toda la Dirección de Capital Humano?

Cada participante expondrá en voz alta al menos dos propuestas a ejecutar, el resto podrá tomar nota de lo expuesto.

Al finalizar la presentación de las propuestas se realizara una discusión que propicie conclusiones acerca de la importancia de las labores que se realizan tanto individualmente como grupalmente en pro del bienestar de todo del personal, así como de toda la población Mirandina.

Para finalizar con el presente plan de capacitación se presenta un video que tiene la intención de que los participantes reflexionen sobre lo que ocurre cuando las persisten las actitudes y pensamientos negativos.

Video disponible mediante el siguiente enlace:
<https://www.youtube.com/watch?v=aVvCGOI14U&list=PL1F7736809F61532F>

5.11.-Evaluación de Aprendizaje

De manera general se puede concebir la evaluación como la emisión de juicios de valor referentes a un hecho, luego que éste se ha analizado con base a ciertos lineamientos, que pueden estar determinados por patrones de medición, u otro elemento útil para establecer una comparación. Todo proceso de evaluación permite la toma de decisiones para la mejora. (Gómez, A. (2014).

Para evidenciar la veracidad de las respuestas, se realiza la evaluación de forma imprevista, y haciendo las preguntas en forma de opinión.

- ¿Qué entiende usted por entrenamiento cerebral?
- ¿Cuáles son los beneficios de la aplicación del Neuromanagement en sus procesos laborales?
- ¿Cuáles competencias considera puede reformar mediante la aplicación del Neuromanagement?
- ¿Desde su participación en el plan de formación, cuales conductas, habilidades y/o destrezas considera haber mejorado?

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1.- Conclusiones Generales

Al iniciar esta investigación, una de las principales observaciones realizadas, fue la desmejora en los planes de formación y capacitación, incluso desde hace algunos años en la Dirección de Capital Humano de la Gobernación del estado Miranda, no se aplica ninguna evaluación de desempeño, debido al recorte presupuestario que se maneja desde el año 2010. Esto ha generado una cierta desmotivación por parte del personal. Cuando hay desmotivación, las actividades comienzan a ejecutarse sin el propósito de cumplir con los objetivos de la organización.

Además de ello existe por parte de muchos de los empleados un desconocimiento de la misión y visión de la organización, por lo que se limitan a ejecutar sus funciones diarias, sin el conocimiento del impacto que esto genera en el resto de los mirandinos, por tratarse de un ente público.

Es por ello que se presenta una propuesta de capacitación que abarca elementos de aprendizaje, y que además representa una innovación para todo el personal.

Dicha propuesta abarca muchos de los elementos inmersos en las neurociencias por lo que no solo promueve mejoras en el desempeño laboral sino que también un desarrollo actitudes y capacidades para el desenvolvimiento personal.

Para iniciar el proceso de capacitación se indagó sobre las competencias requeridas para los cargos de Coordinadores y el propósito de ello hacer una comparación entre lo requerido y lo realizado, además de ello potenciar dichas competencias con la temática de la teoría planteada.

Durante el desarrollo del esta investigación fue necesario realizar algunas observaciones previas, las cuales permitieron el diagnóstico real. De igual forma fue necesaria la aplicación de un cuestionario, mediante el cual se dio a conocer la opinión de ciertas actitudes y competencias que desarrollan los Coordinadores dirección antes mencionada, siendo estos el objeto de estudio de esta investigación. Dicho cuestionario fue previamente validado por un equipo de expertos.

Al aplicarse el instrumento antes mencionado se pudo constatar que la mayoría de los coordinadores tenían ciertas carencias en el desarrollo de habilidades y actitudes que además son indispensables en el cargo que desempeñan, por tratarse además de cargos de alto nivel, y que implican la ejecución de importantes procesos así como la toma de decisiones que impactan a todo el personal de la Gobernación de Miranda.

Es importante señalar que el instrumento presentado, determinó que el personal se encuentra motivado en formar parte de cualquier plan de formación que les generen nuevos aprendizajes.

De igual manera la propuesta de capacitación presentada, propone actividades que les permiten a los trabajadores un conocimiento más amplio sobre la importancia de sus labores para el cumplimiento de la misión de la organización.

Además de los beneficios que representan los planes de formación para los empleados, estos reflejan sus resultados en bienestar de la población ya que las actividades que se ejecutan en esta dirección, impactan directamente a más de 18.000 personas que conforman esta Gobernación.

Asimismo, la implementación de este tipo de estrategias contienen métodos didácticos, lo que implica la integración de docentes especialistas en el área de formación y permite nuevos escenarios laborales para los mismos.

Un aspecto de gran relevancia, es el hecho de que se realice el debido seguimiento a la formación que reciben los trabajadores. En lo que respecta al plan de capacitación presentado mediante esta propuesta, es necesario que el entrenamiento mantenga una continuidad, con la finalidad de obtener resultados concretos en pro del cumplimiento de los objetivos.

Otro aspecto de vital importancia, son los elementos tecnológicos a disposición del personal, pues muchos de los Coordinadores cuentan con computadoras con sistemas obsoletos, que les dificultan en gran medida la ejecución de actividades, haciendo que el trabajo se tarde más de lo usual. De igual forma el internet les es restringido, lo que representa una limitación en la búsqueda de información pertinente.

Esta investigación permite concluir el gran aporte de las neurociencias a los procesos de formación, ya que como se ha mencionado anteriormente, las mismas están representando un nuevo paradigma educativo dentro de las organizaciones, y el cual en los últimos años se ha afianzado considerablemente en áreas de conocimiento dentro del mercado empresarial.

Resulta un gran desperdicio, mantener las políticas de formación carentes de innovación y sobre todo de estrategias separadas del crecimiento personal de los trabajadores, pues de allí resulta el éxito o no de las labores que se ejecuten.

6.2.-Recomendaciones Generales

A propósito de crear paradigmas de formación de contribuyan a la creación de un clima organizacional adecuado. Y demás el fortalecimiento de la organización con el crecimiento profesional de sus empleados, se presentan las siguientes recomendaciones:

- ✚ Solicitar de forma inmediata la partida de presupuestaria destinada a la implementación de la evaluación de desempeño la cual incluya efectivos planes de formación.
- ✚ Implementar la propuesta elaborada mediante la presente investigación, puesto que la misma se realizó en consideración con las necesidades de formación detectadas.
- ✚ Dar un continuo seguimiento y control a las actitudes, destrezas y desarrollo de competencias de los trabajadores, como indicio para posibles ascensos o compensaciones, ya que esto mejora considerablemente la motivación laboral de cada trabajador.
- ✚ Promover la participación del resto de los empleados en talleres, charlas, cursos y todas aquellas actividades cuyo objetivo sea la ampliación sus conocimientos.
- ✚ Tomar en consideración las competencias requeridas en cada cargo, y realizar las respectivas evaluaciones de ingreso para mantener el equilibrio organizacional.
- ✚ Implementar en los planes de capacitación ya existentes, actividades basadas en las neurociencias, y que las mismas están destinadas a reforzar las competencias de cada trabajador.
- ✚ Dar a conocer al resto de los empleados las ventajas y beneficios de la aplicación del neuromanagement en pro a un crecimiento profesional y personal.
- ✚ Realizar la práctica del entrenamiento cerebral por al menos dos o tres veces por semana, y de forma constante. No hay un tiempo estimado para dejar de entrenar el cerebro.

- ✚ Implementar nuevas tecnologías de información y comunicación a fin de aligerar procedimientos y que los mismos se realicen con mayor eficacia.
- ✚ Establecer áreas de alternas de aprendizaje fuera de espacio laboral para un aprendizaje más significativo, se sugiere además que algunos de estos sean al aire libre.
- ✚ Ejecutar actividades enfocadas directamente a que todos los empleados conozcan la filosofía de gestión de la organización, además de hacer un vínculo con las actividades que cada uno de ellos ejecuta para el cumplimiento de la misma, así como del bienestar de todos los que allí laboran.
- ✚ Proponer actividades que permitan a los empleados comunicar sus inquietudes, expectativas y/o experiencias que mantengan un clima organizacional adecuado.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos. Recursos Humanos*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2007). *Influencia de las características de personalidad (Competencias) en la empleabilidad de profesionales*. [Proyecto de Investigación en Línea]. Disponible en www.Alles.com consultado el 2014-07-03.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica* (5ta. Ed). Caracas: Episteme, C.A.
- Asociación Británica de Neurociencias, Alianza Europea Dana Para el Cerebro. (2000) "Neurociencias, la ciencia del cerebro, una introducción para jóvenes estudiantes".
- Bardwick, J. (2004) *Gestión en Tiempos de Paz y Liderazgo en tiempo de Guerra*. Ediciones Deusto.
- Barrios, R & Marval O (2000). *Avance de las neurociencias. Implicaciones en la Educación* [Artículo] [Documento en línea] Disponible en www.virtual.unal.edu.com.ve. Consultado el 2014-03-22.
- Blakemore, S y otros (2008). *Como aprende el cerebro*. Madrid. Editorial Ariel.

- Blanco, R. (2009) *El pensamiento lógico desde la perspectiva de las neurociencias cognitivas*. Tesis especial de doctorado. Universidad de Oviedo. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.eikasia.es/documentos/rafaelblanco.pdf> Consultado el 2014-08-08.
- Beckhard, R. y Otros (2006). *El Líder del Futuro*. Barcelona. Ediciones Deusto.
- Braidot, N. (2001). *Sácale partido a tu cerebro, todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial*. Buenos Aires: Ediciones Gestión 2000.
- Braidot, (2008). *Neuromanagement: Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica. S. A.
- Braidot, (2009). *Neuromarketing, neuroeconomía y negocios*. Buenos Aires: Ediciones Gestión 2000.
- Cáceres Senn F. (2013) Introducción al Neuromanagement, el nuevo modelo de gestión empresarial del siglo XXI. [Documento en Línea] disponible en http://www.neurosoft.es/Introduccion_al_Neuromanagement.pdf Consultado el 25-03-2014.
- Campos, A (2010) *Neuroeducación*, uniendo las neurociencias y la educación en la búsqueda del desarrollo humano. Revista digital. Disponible en www.educoea.org consultada el 2015-15-02
- Chiavenato, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. México Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2004). *Gestión del Talento Humano*. Primera edición. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiang, M y Otros (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Biblioteca Comillas.
- Coral Y, y otros. (2012). *Algunos tópicos y normas generales aplicables a la elaboración de proyectos y trabajos de grado y de ascenso*. (2da. Edición) Caracas: FEDUPEL.
- Cortez, Y. (2008). *"Neurociencia: Herramienta para facilitar el aprendizaje"*. Tesina presentada como requisito para optar al grado de Maestría

- en Educación con especialidad en Currículo y Enseñanza. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.
- Ecorsa J. (2014) *Un cerebro para los negocios, Neuromanagement y Empresa*. Proyecto de Investigación. Universidad Jaume. NeuroCiencia y Empresa.
- Espinoza R, (2004). Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela. Ensayo. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf> consultado el 25-03-2014.
- Esposito, M y otros. *Preparación y ejecución de Talleres de Formación*. Guía práctica. [Documento en línea] Disponible en: [file:///C:/Users/Equipo/Downloads/wwf_hacer_talleres%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/wwf_hacer_talleres%20(2).pdf) Consultado el 2014-08-02.
- Ferreira Melo, T. (2012). *Neurociencia + Pedagogía = Neuropedagogía: Repercusiones e implicaciones de los avances de la neurociencia para la práctica educativa*. [Tesina en línea] Universidad Internacional de Andalucía, España. Disponible en www.dspace.unia.es recuperado el 22-03-2014.
- Godines H y otros. (2012) Organizaciones y sustentabilidad, un enfoque latinoamericano. [Documento en Línea] Disponible en http://investigacion.izt.uam.mx/cgpg/docs/book_orgs_sust.pdf consultado el 2014-08-02.
- Gómez A. (2005). *Programa de formación para analistas de recursos humanos basado en el modelo de competencias técnicas del Banco del Caribe*. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Central de Venezuela.
- Heller, M. (1998). *El arte de enseñar con todo el cerebro* (3ra. Ed). Caracas: Venezuela: Distribuidora Estudios, C.A.
- Hernández, R y Otros (2006). Metodología de la Investigación. (Cuarta Edición). México McGraw Hill.

- Hurtado, J (2000). "Metodología de la Investigación Holística" (3ra. Ed) Caracas: Venezuela. Sygal.
- Howard, P. (2010). Investigación Neuroeducativa, neurociencia, educación y cerebro: de los contextos a la práctica.
- Ibarra, L. (1997). *Aprende Mejor con Gimnasia Cerebral*. Garnik Ediciones.
- Inojosa, Y. (2000) "Aportes de la Neurociencia y las Ciencias Cognitivas para la Retroalimentación del Proceso de Enseñanza". Tesis de grado para optar al título de Maestría en Educación mención Enseñanza de la Química, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Lara Venezuela.
- Lorenzo, C y Lorenzo, M. (2011). *Introducción al Neurofuncionamiento de la Gestión Organizacional*. Trabajo especial de las III Jornadas de Administración del NEA. Universidad Nacional del centro de la Provincia de Bs. As. [Tesis en línea] Disponible en: <http://janea.fce.unam.edu.ar.pdf> consultado el 2014-13-01
- Marchant L. (2005). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Universidad Viña del Mar. Chile.
- Mora, F. (1996). El Cerebro Íntimo. Madrid. Editorial S.A.
- Muñoz, E & Aldana, C (2006) *Programa de Formación en inteligencia emocional, Caso empresas Polar*. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciadas en Educación mención desarrollo de Recursos Humanos en la Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Peña G, y Otros (2006). *Una introducción a la psicología*. Caracas. Venezuela. Editorial texto C.A.
- Punset, E (2009). El alma está en el Cerebro. Ediciones Aguilar. Madrid.
- Ramírez, T (2013) El uso de técnicas cualitativas y cuantitativas en la investigación social: Una reflexión y una experiencia. Universidad central de Venezuela.

Redes. [Video] *Neuroplasticidad y Educación - "Entrena tu cerebro, cambia tu mente"*, Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=kfyECYeUh48>

Sierra, C. (2004). *Estrategias para la elaboración de un proyecto de Investigación*. Maracay, Venezuela: Insertos Médicos de Venezuela, C.A.

Stephen, R Covey (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Barcelona España. Ediciones Paidós Iberica, S.A.

Varguillas, C. (2007). *"El Capital Emocional en las Organizaciones, una construcción teórica para el siglo XXI"* Trabajo especial de ascenso para optar al grado de profesor. Universidad Experimental Pedagógica Libertador, Caracas, Venezuela.

ANEXOS



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

Cuestionario

El presente instrumento tiene la intención de reflejar su opinión y/o impresión del desempeño y actuación durante algunos procesos desarrollados por usted, con la finalidad de obtener resultados que permitan el desarrollo de un plan de formación en pro a su crecimiento personal y profesional, el cual se adecúe a la visión organizacional de la Dirección de Capital Humano y a su perfil profesional.

Dicho cuestionario es de carácter formativo, y los resultados son confidenciales y solo serán utilizados para la finalidad de este estudio.

La escala que se observa en dicho instrumento, está representada de menor a mayor según sea su opinión del ítem planteado, siendo 1 el menor nivel que identifica “Deficiente” y 3 el mayor nivel que identifica “Satisfactorio”. Por favor seleccione solo una puntuación por cada ítem planteado, utilizando bolígrafo y marcando con un “X” la opción seleccionada.

1	2	3
Deficiente	Regular	Satisfactorio

Recuerde que el éxito de los resultados del plan de capacitación en pro a su formación dependerá de la certeza y sinceridad de las respuestas que usted seleccione.

Ítems	1	2	3
1.-Según las experiencias que ha obtenido durante su desarrollo laboral, ¿Cómo califica el resultado cuando toma una importante decisión, y se ha visto en la necesidad de confiar solo en su intuición?			

2.-¿Cómo considera usted que es su desempeño cuando se ve en la necesidad de realizar una labor en equipo?, tomando en consideración sus aportes para que los resultados sean favorables.			
3.- Según las experiencias obtenidas durante su crecimiento laboral, ¿Qué opinión le da a su creatividad cuando no cuenta con las herramientas y/o recursos necesarios en la ejecución de los procesos diarios?			
4.- ¿Qué opinión le da al resultado de sus decisiones y/o procesos laborales cuando no se apoya en ninguna herramienta tecnológica u otra y solo dispone de su experiencia para el desarrollo de la misma.			
5.- Estime su nivel de desempeño memorístico (recordar nombres, números de teléfono, direcciones, etc.) Tomando en consideración las actividades que ejecuta diariamente, fuera del entorno laboral.			
6.- Estime su nivel de desempeño memorístico (Recordar procesos, experiencias, teorías) tomando en consideración las actividades que ejecuta diariamente, específicamente en el entorno laboral.			
7.- ¿Cómo califica sus técnicas en la resolución de conflictos según la formación recibida en la institución?			
8.- ¿Cómo califica su desempeño cuando enfrenta nuevos escenarios laborales?			
9.- Califique su destreza cuando requiere niveles óptimos de concentración para la ejecución de actividades, tomando en consideración su entorno laboral			
10.- ¿Cómo califica usted su rendimiento laboral cuando emocionalmente enfrenta alguna dificultad personal?			
11.- Califique su habilidad para crear y/o proponer nuevas ideas cuando los procesos laborales que usted realiza así lo requieran.			
12.- ¿Cómo considera usted que son los resultados que obtiene, en relación a una comunicación fluida y eficaz, tomando en consideración su entorno laboral?			

13.-¿Cómo considera usted que es su habilidad de improvisar tomando como referencia los resultados que ha obtenido al aplicar algún procedimiento inusual, responder rápidamente a preguntas complejas, ofrecer un discurso frente a sus empleados?			
14.- ¿Cómo califica usted su razonamiento lógico al momento de resolver operaciones matemáticas y/o problemas matemáticos complejos?			
15.- ¿Cómo califica usted sus habilidades al momento de liderar a su equipo de trabajo? Tomando en consideración los resultados que ha obtenido desde su ocupación en un cargo de alto nivel?			
16.- ¿Qué calificación le otorga usted a los elementos tecnológicos que tiene a su disposición para la ejecución de sus procesos?			
17.- ¿Cómo considera usted que es el rendimiento y organización de su tiempo (horas) en sus procesos laborales?			

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Martha Allens (2005)

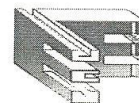
Nombre y Apellido:

Cédula de Identidad:

Gracias.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTOS**

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a cinco (5) aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta.

Instrumento: Cuestionario Experto: Gustavo González

ÍTEM	ASPECTOS ESPECÍFICOS									
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Mide lo que pretende		Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X	

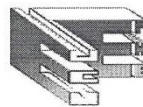
ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para dar respuestas	✓		Revisar
La presentación del instrumento es adecuada	✓		
Los ítemes se distribuyen en forma lógica y secuencial	✓		
El número de ítemes es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera lo ítemes que deben añadirse o eliminarse	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			X

Validado por: *Gustavo González* Cédula de Identidad: 13846147
 Fecha: 27.05.2015 e-mail: *gustavo.gonzalez@vev.ve*
 Teléfono(s)

Firma: 



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTOS**

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a cinco (5) aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta.

Instrumento: Cuestionario Experto: Prof. RODOLFO Benl.

ÍTEM	ASPECTOS ESPECÍFICOS									
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Mide lo que pretende		Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X	

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para dar respuestas			
La presentación del instrumento es adecuada			
Los ítemes se distribuyen en forma lógica y secuencial			
El número de ítemes es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera lo ítemes que deben añadirse o eliminarse			
VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por: Rodolfo R. R.

Cédula de Identidad: 10.490.357.

Fecha: 26-06-2011

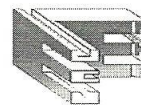
e-mail: roron@yahoo.com

Teléfono(s) 04173369735

Firma: [Firma manuscrita]



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

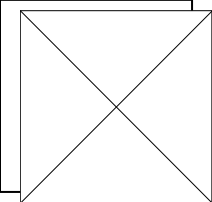


**FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTOS**

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a cinco (5) aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta.

Instrumento: Cuestionario Experto: Cariniel A. Marino B.

ÍTEM	ASPECTOS ESPECÍFICOS									
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta		Mide lo que pretende		Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X	



ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para dar respuestas	✓		
La presentación del instrumento es adecuada	✓		
Los ítemes se distribuyen en forma lógica y secuencial	✓		
El número de ítemes es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera lo ítemes que deben añadirse o eliminarse	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por: Cariniel Marino Cédula de Identidad: 14955683

Fecha: 29/05/15

e-mail: cariniel.marino@ucv.ve

Teléfono(s) 0424 1162035

Firma: 