

Neurocoaching



Gestión
Emocional en las
Organizaciones



➔ Contacto:

+51 996342400

➔ Publicación:

www.neuroeducación.pe

➔ Correo:

neuroeducacion.inl@gmail.com

➔ Editor:

Andrea Romero

➔ Derechos de autor:

Prohibida la reproducción total o parcial sin consentimiento del autor. Para no incurrir en plago o delito contra derechos de autor, consignar autor y fuente si se usa como cita bibliográfica.



EDITORIAL

NEUROCOACHING es un esfuerzo editorial del Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo para difundir las neurociencias y la teoría y práctica del coaching. En esta ocasión les hacemos llegar un artículo que analiza, a partir de un reciente y muy comentado partido de fútbol, la gestión emocional en las organizaciones deportivas, que ciertamente, puede extenderse a empresas y gobiernos.

También el resumen de un texto sobre el abordaje de las emociones en las organizaciones, y por último hacemos un recorrido apasionante sobre la información de la célula más importante del sistema nervioso: la neurona.

A quienes les interesa conocer más de neurociencias o el coaching, no duden en comunicarse a: neuroeducacion.inl@gmail.com o al Cel. 996342400 (whatsapp).

Lima, 30 de marzo de 2022.

Vicente Sánchez Vásquez
Presidente del INL



El derrumbe mental del Paris Saint Germain.

Una reflexión sobre la Gestión Emocional en las Organizaciones.

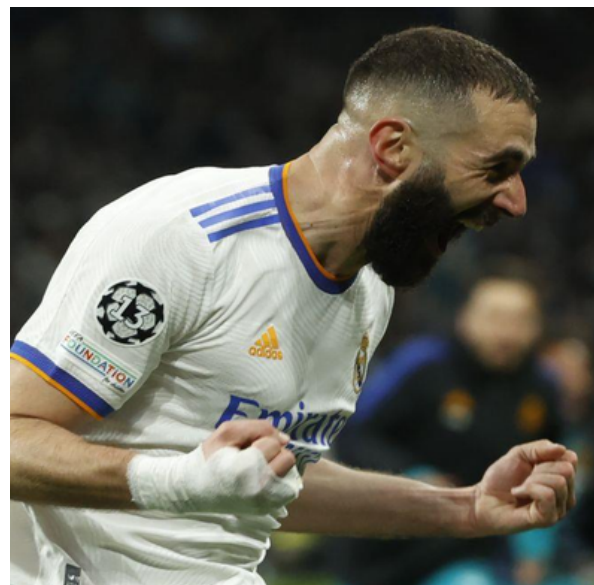
Por Vicente Sánchez Vásquez

El partido entre Real Madrid y el Paris Saint Germain ayer 09-mar, en los octavos de final de la UEFA Champions League 2022, fue el ejemplo perfecto de que puede haber excelencia física, excelencia técnica, incluso excelencia institucional, pero si falta la excelencia emocional se puede -en 17 minutos- traer abajo el sueño de un país, de un club y de deportistas superestrellas que deseaban como nunca ser campeones de la UEFA.

De modo que es de sumo interés ahondar en ese campo, pues ambos equipos admitieron luego (a su modo), la importancia del tema. Pochettino, entrenador del PSG, reconocería: “A partir de ahí (el primer gol de Benzema) el estado emocional de todos ha cambiado y no lo hemos gestionado bien”. Por su parte, Karim Benzema diría: “Esta afición nos da una fuerza brutal que nos empuja. En el segundo tiempo con fuerza mental ganamos el partido”.

¿Por qué los grandes equipos de Europa parecen tratar a la excelencia emocional como la cenicienta de todas las excelencias? ¿Es la fortaleza mental un atributo de solo algunos privilegiados? ¿Se puede entrenar? ¿Se puede alcanzar la excelencia emocional tanto personal como grupal? Nos duele decirlo, pero la verdad es que ni los mejores equipos, empresas o gobiernos del planeta se preocupan por este asunto tan esencial, ni lo consideran indispensable para el éxito en su campo de acción humana. Ello es un gran error.

Por ahora, analicemos el partido.



Primero, el contexto. Paris Saint Germain es una suerte de club-estado que cuenta con todos los petrodólares catariés que se puedan soñar, y con esa megabilletera puede darse el lujo de tener al tridente galáctico del momento: Messi, Mbappé y Neymar, solo por mencionar los 3 más caros. En los últimos años, toda su misión institucional está anudada a lograr ser (por primera vez) campeón de la Champions. Su liga local, la Ligue 1 ya les queda chica.

Nos duele decirlo, pero la verdad es que ni los mejores equipos, empresas o gobiernos del planeta se preocupan por este asunto tan esencial (excelencia emocional personal y grupal)

Real Madrid por su parte, tiene tradición copera y una historia de grandeza. No por nada tiene 13 orejonas champions en sus vitrinas. No ha estado en su mejor forma en las últimas semanas, pero tiene ese linaje de campeón europeo que pesa especialmente en sus rivales.

Eso que le llaman intangible. En el partido de ida en París, un fantástico Mbappé, coqueteado todos estos meses por la directiva madridista para que firme por ellos, puso el 1-0 que les quitaba la mitad del boleto a cuartos de final. No había otra: ganar o ganar.

Así llegaban ambos a este partido en el Bernabéu, donde un empate le bastaba al PSG para pasar a la otra ronda.

En segundo lugar, los primeros sesenta minutos del partido. En el primer tiempo, el PSG gobernaba sin titubear. No era EL partido, pero la intensidad era alta. Cada minuto que pasaba, la presión subía para el RM. A los 38', Mbappé hacía el gol que sumado al de París, le daba 2-0 en el global. Real Madrid necesitaba ahora dos goles para volver a soñar. Al marcar los 60', la gloria estaba apenas a 30 minutos de distancia para el PSG, y en estadio rival.

El primer gol de Benzema despertó al gigante dormido que era la hinchada blanca. Fue como una corriente eléctrica a la vena de cada jugador albo.

Segundos después, llega el imposible error de Donnarumma, y abre una nueva etapa al partido. El primer gol de Benzema despertó al gigante dormido que era la hinchada blanca. Fue como una corriente eléctrica a la vena de cada jugador albo. Abierto el arco francés, los madridistas, cual depredadores, olieron sangre en la retaguardia azul. El PSG pudo dormir el balón por varios minutos. Incluso con el 1-1 seguían adelante.



Incluso con el 1-1 seguían adelante. Hasta que a los 75', un excelso Modric, chicaneado por esa inyección de adrenalina que emanaba de las tribunas, le permite a Benzema el segundo. Dos minutos después llegaba el tercero. El derrumbe emocional del PSG fue tan instantáneo como brutal.

Aquí cabe la pregunta de rigor: ¿qué hizo posible que en 17 minutos, un equipo de mega estrellas, acostumbrados a estas lides, se desplomara mentalmente, al punto de recibir tres goles de un francés, haciendo de esta derrota una ironía aún más cruel?

¿Qué hizo posible que en 17 minutos, un equipo de mega estrellas, acostumbrados a estas lides, se desplomara mentalmente?

El error de Donnarumma abrió las compuertas del miedo, ese sentimiento tan humano, que te puede inundar en

en segundos, seas una megaestrella o miembro del equipo más caro del mundo. El miedo en este caso fue el terror a ser eliminados, pues ellos eran los depositarios de esa gigantesca expectativa. Ese miedo los atrapó tanto individual como colectivamente. Y en vez de saber reaccionar ante el error aislado, vino la quiebra mental colectiva. Ello fue como una detonación atómica, una reacción en cadena. El depredador se volvió de pronto, la presa.

Cuando en el cerebro, pasas súbitamente del sistema de recompensa al sistema de aversión al riesgo, sucede una suerte de bloqueo, confusión y desconcierto inicial. No se entiende lo que está pasando. Se percibe el peligro pero no se sabe qué reacción tomar: luchar, huir o paralizarse. El miedo tiene un efecto inmediato en el

grupo: lo desintegra. En su mente, cada individuo ve su propia salvación. El engranaje y espíritu de equipo se disuelve. Si no hay una gestión emocional aprendida previa, simplemente no hay respuesta colectiva. ¿Cómo les afecta a los futbolistas? Los pases son inciertos, la molestia y la ira los embarga, las faltas se hacen más frecuentes, y el impulso y los movimientos se contraen.

Tal vez algún lector pueda pensar que la solución es que contraten a un coach o un psicólogo y asunto arreglado. Total, tienen dinero. No es tan simple. Hay un problema grande y estructural. Y se llama ego. En empresas como esta, el ego es la principal amenaza para realizar una gestión emocional profesional y eficiente. Y no me refiero a Messi o Neymar únicamente. Al propio Al-Khelaifi, le

De modo que un coach empresarial no solo tiene que lidiar con el proceso material que significa pasar de la informalidad a la formalidad y del ejercicio informal a la gestión profesional de la empresa.



resultaría difícil aceptar que él es también parte del problema: lo evidenció cuando llegó Neymar el 2017 y ayer mismo al amenazar a un empleado del club rival. La necesidad de una gestión profesional de las emociones debe ser algo muy difícil de aceptar en el PSG.

Y mientras el miedo invadía a todo el PSG, crecía en forma directamente proporcional la motivación del Real Madrid. El primer gol de Benzema levantó a otro monstruo, la hinchada madridista, que del letargo inicial por lo que parecía una derrota inevitable, pasó a intuir que inyectando algo de ánimo a los suyos, podría venir el empate global. Y vaya que llegó. Y no sólo el segundo. Dos minutos después, llegaba el tercero, por un error atroz, esta vez de Marquinhos.

Y mientras el miedo invadía a todo el PSG, crecía en forma directamente proporcional la motivación del Real Madrid.

Inversamente al sistema de aversión al riesgo, el sistema de recompensa se activa cuando se alcanza una meta o se



Vicente Sánchez Vásquez

Presidente del Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo

satisface una necesidad. Incluso la sola posibilidad de satisfacción dispara la secreción de dopamina y adrenalina, y cada gol dispara oleadas de oxitocina y endorfinas. El cuerpo reacciona de inmediato: mayor atención y concentración, tu GPS corporal (sí, lo tenemos) se pone en modo automático, mente y capacidad motora son uno, desaparece el cansancio o el letargo. El deportista corre más, acierta mejor los pases, y su motivación está en su pico. En términos de supervivencia, estamos en modo depredador.

En resumen, las empresas, los gobiernos y hasta los grandes clubes de fútbol no siempre valoran la importancia de la excelencia emocional como un objetivo esencial de sus equipos humanos. Y que la gestión de las emociones en forma profesional y planificada es una metodología necesaria para alcanzar el éxito y sus logros institucionales. Asimismo, el ego puede ser una enorme amenaza para aplicar la gestión emocional en las organizaciones, tanto porque las personas en posiciones importantes o exitosas se creen invencibles o superdotadas, como por el lamentable estigma social al concepto de salud mental. Finalmente, las neurociencias se desarrollan a pasos agigantados y nos proveen de la evidencia científica para desarrollar nuestra disciplina mental consciente y voluntariamente.

Emprendimientos peruanos

Nuestro agradecimiento a los emprendedores peruanos que apuestan por este esfuerzo de innovación y creatividad empresarial.



Ecosana
Biomarket

Lunes a Sábado
9am a 8:30pm
Domingo
10am a 6pm

Productos
Libre de azúcar
Sin gluten
Sin Lactosa
Veganos - KETO
Postres y Helados saludables

ATELIER
ANDRÉ CELATI
Chocolate 72%

YOGUALMENDRA

Av. Caminos del Inca 3147 - Surco



EQUIPOS PARA EL ANALISIS DE LA CALIDAD DEL AGUA

EQUIPOS DE CAMPO Y LABORATORIO:
PHMETROS
FOTOMETROS
OXIMETROS

EQUIPOS DE MONITOREO:
PTAR
CUENCAS
RIOS

OZ PERU GROUP S.A.C. Telf. 5055883
Av. Del Ejército 250 of. 207 Miraflores

www.oz-peru.com info@oz-peru.com



Andrea Romero

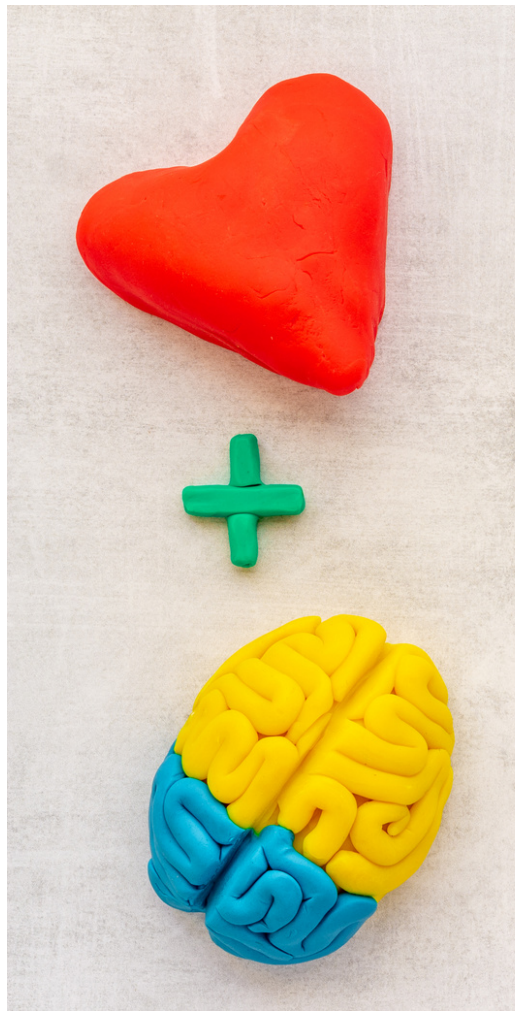
Publicista con experiencia en Marketing digital

+51 971173271

andrea.carolina.0611@gmail.com



Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo



El Abordaje de las Emociones en las Organizaciones: Luces y Sombras*

Autora: Idoia Gorroño Arregui

* Resumen libre elaborado por Andrea Romero.

El artículo pretende reflexionar sobre las nuevas tendencias de las organizaciones en la gestión de personal. Dichas tendencias invitan a tomar en cuenta las emociones y por lo tanto la subjetividad de los profesionales. En primer lugar, el vínculo entre una organización y las emociones y el tránsito en la orientación de la gestión de personal desde los recursos humanos al desarrollo de personas (que implica gestionar las emociones).

En segundo lugar, se analiza el papel que juegan las emociones en relación con la vida organizativa y fenómenos tales como el estrés laboral y las exigencias emocionales vivenciadas como carga de trabajo. En tercer lugar, se revisa los nuevos enfoques para abordar las emociones y cómo operan los servicios de formación y coaching para generar las competencias requeridas entre sus profesionales.

En cuanto a lo primero, en la literatura actual sobre gestión de empresas y organizaciones ocupa un lugar cada vez más central las reflexiones acerca del trabajo en relación con la subjetividad de las personas trabajadoras, su valor y conocimiento, y cómo todo ello influye directamente en el rendimiento de la organización.

Las emociones están vivas en el mundo organizativo, tienen un papel central en la reorganización de los procesos organizativos del trabajo en la era flexible.

La idea central que trataremos de desarrollar a lo largo del artículo es que las emociones están vivas en el mundo organizativo, que tienen un papel central en la reorganización de los procesos organizativos del trabajo en la era flexible, que afectan de muy diversas maneras a todas las personas que forman parte de una organización (no únicamente a los cuadros directivos), y que, además, éstas se construyen socialmente.

La teoría del capital humano ha tenido una enorme influencia en el ámbito de la gestión de las personas en las organizaciones. En el marco de dicha teoría, el capital humano constituiría el activo principal de dichas organizaciones. La evolución de los modelos de gestión de personas dentro de las organizaciones se ha plasmado en la evolución de la denominación de recursos humanos a la de desarrollo de personas.

Así pues, las características económicas que se han desarrollado a partir de la década de los ochenta han impactado cualitativamente en las organizaciones, que demandan y ofrecen a los individuos la posibilidad—o necesidad— de un desarrollo de su “potencial humano” y organizativo dotando de gran relevancia las competencias técnicas, y especialmente, las del comportamiento humano.

En esta noción de competencia, las cualidades de la persona y las de su fuerza de trabajo están fusionadas, son inseparables. En ese núcleo de subjetividad, de comportamiento humano y cualidades personales, las emociones adquieren un lugar primordial.





Sobre el segundo tema (el papel de las emociones en la vida organizativa), según Sharon Bolton, la emoción ha sido reconocida desde hace tiempo como una fuente de importantes aportes a la vida organizativa, y los profesionales como sujetos y actores sociales, en relación con las normas de cualquier organización —y en la dinámica relacional— muestran, canalizan y expresan dichas emociones y, por lo tanto, este aspecto tiene relevancia para la propia organización.

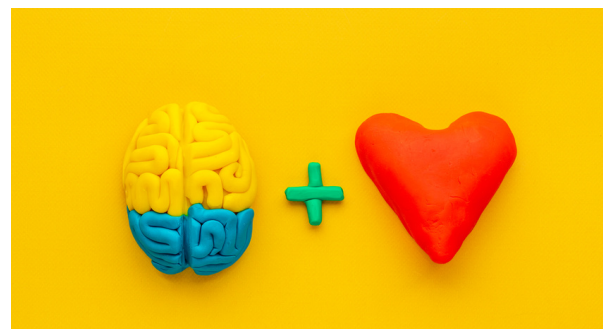
Desde el análisis sociológico, las emociones se identifican en tres dimensiones diferentes: la dimensión normativa, la expresiva y la política. La primera regula el qué, cómo y cuánto debemos sentir y cómo se pueden o no expresar dichos sentimientos y emociones.

La segunda marca la forma en que los actores sociales son condicionados por determinadas emociones, el grado así como las circunstancias en que pueden ser expresadas para ser comportamientos socialmente aceptados. Y en la tercera, las emociones están vinculadas a sanciones sociales, así como al entramado diferencial de acceso a los recursos que posibilita la estructura social.

La cultura organizativa también refleja una serie de normas emocionales que los profesionales han de saber gestionar como una habilidad o competencia en sus trabajos cotidianos.

En el ámbito organizativo, las emociones, como por ejemplo la eterna sonrisa con el cliente, son de hecho un componente básico de los requerimientos laborales de muchos puestos de trabajo en las sociedades de servicios. Así pues, la cultura organizativa también refleja una serie de normas emocionales que los profesionales han de saber gestionar como una habilidad o competencia en sus trabajos cotidianos en relación con el cliente o con los propios individuos que integran los grupos de trabajo de los que forma parte.

En una encuesta sobre condiciones de trabajo (en España), las exigencias emocionales eran apreciadas como una carga de trabajo, más allá de los aspectos cognitivos y emocionales. Las exigencias emocionales son valoradas como una carga de trabajo que se encuentra prácticamente al mismo nivel que las exigencias intelectuales (21,5% y 22,1%, respectivamente).





El aprendizaje de estas cualidades engarza directamente con fenómenos recientes de desarrollo de las competencias emocionales y con el auge de los servicios que se ofrecen cada vez más en las grandes organizaciones.

Hay una vertiente “problemática” de las emociones en el ámbito organizativo, bajo la forma de estrés laboral y acoso moral (mobbing). Y las cifras son altas: en una encuesta de calidad de vida en España (2006), un 75% de la población activa manifiesta sufrir estrés.

La gestión de las emociones se ha convertido en una competencia fundamental para el desarrollo del liderazgo de determinados profesionales, generalmente directivos. Pero no es menos cierto que las emociones afectan a todos los profesionales y están presentes en fenómenos como el estrés o el acoso moral, y en muchas ocasiones son consecuencias de la relación del profesional con su medio de trabajo y las condiciones del mismo.

Sobre el tercer tema, en los nuevos enfoques para abordar las emociones, la gestión emocional se está convirtiendo en una competencia más a desarrollar en las organizaciones.

En el modelo de flexibilidad que progresivamente se está imponiendo en las organizaciones, la flexibilidad interna está relacionada con la transformación de la organización del trabajo y de las técnicas empleadas tales como la polivalencia, el autocontrol o el desarrollo de autonomía. El aprendizaje de estas cualidades engarza directamente con fenómenos recientes de desarrollo de las competencias emocionales y con el auge de los servicios que se ofrecen cada vez más en las grandes organizaciones, entre ellos la formación y el coaching.

La formación es un instrumento que aborda la gestión emocional como una de las competencias a desarrollar entre los profesionales. Con ella se promueve un mayor autoconocimiento mediante técnicas que posibiliten mejorar la comunicación verbal y no verbal, para finalmente fomentar un nuevo tipo de liderazgo alternativo al modelo autoritario tradicional.

En cuanto al coaching, la Federación Internacional de Coaching define esta disciplina como “una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”.

El coaching se agrupa en torno a tres tipos: ejecutivo, grupal y personal. Las dos primeras modalidades son las que se aplican generalmente en las organizaciones. El coaching ejecutivo puede ser definido como una relación individualizada entre coach y profesional. El coaching grupal se aplica, sobre todo, en el trabajo con equipos profesionales.

La metodología de intervención contiene entre sus objetivos el desarrollo de competencias profesionales, la gestión del stress, el control emocional, la gestión del tiempo, capacidad de escucha, la conciliación de la vida personal y profesional, entre otros.

Otro aspecto fundamental es que la persona que va a utilizar el servicio de coaching se comprometa activamente en



el proceso, vinculándose de algún modo el interés del cliente con el de la organización. Esta alineación es fundamental para la eficiencia de proceso de coaching.

Luego, el coach, el profesional que interviene con el ejecutivo/directivo realiza una diagnosis conjunta con el cliente de tal modo que se pueda generar una primera “toma de conciencia” de dicho diagnóstico para con ello elaborar un proyecto de cambio. Dicho proyecto de cambio se elabora a través de la definición de unos objetivos y un plan de acción individual que tendrá que desarrollar el ejecutivo/directivo que acepta y pacta el proceso de coaching.

Finalmente, los aspectos abordados en este texto como la subjetividad, la creatividad, la confianza, la vida como proyecto, son contenidos muy sugerentes en tanto que, se sustentan también en la capacidad del individuo de ser creativo, de decidir desde un abanico de posibilidades. También suponen el desarrollo de la libertad personal para decidir y crear desde más opciones, por lo que también amplía las capacidades del individuo.

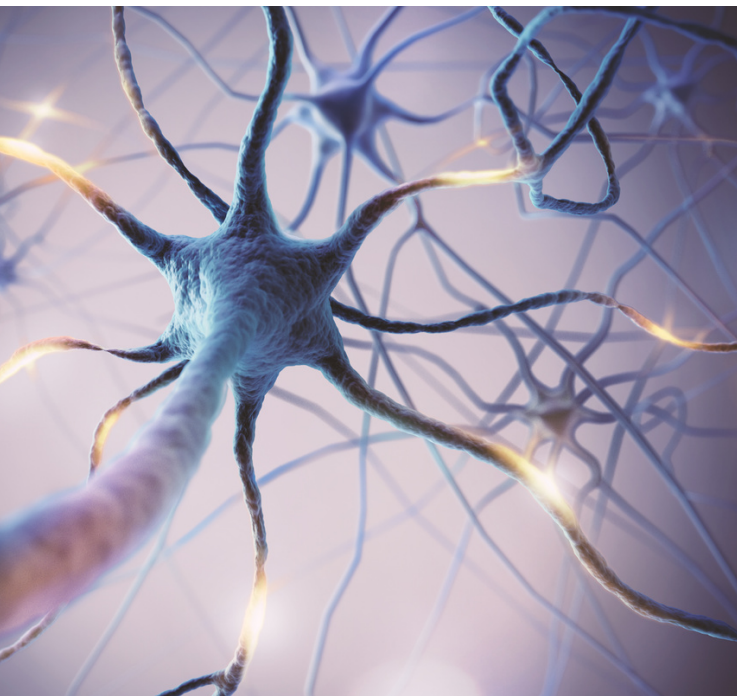
Fuente: Cuaderno de Relaciones Laborales 2008, 26, núm. 2, 139-157, UCM-España.



La Neurona y la actividad cerebral

La Neurona

Las neuronas son células especializadas que transmiten y reciben impulsos nerviosos hacia o desde todo el cuerpo. El número de neuronas en el cerebro se acerca a los cien mil millones y cada neurona puede contar con diez mil a quince mil conexiones tanto con otras neuronas como con células gliales.



- Tipos de Neuronas

Podemos clasificar las neuronas por tres tipos de funciones: sensoriales, motoras e interneuronas. Las primeras captan la información de lo que sucede dentro y fuera del cuerpo, y la derivan al SNC para procesarla. Las neuronas motoras recogen información de otras neuronas y envían órdenes a músculos, órganos y glándulas. Las interneuronas (las más abundantes) conectan una neurona con otra. Éstas solo se encuentran en el SNC y reciben información de otras neuronas (ya sean sensoriales o interneuronas) y transmiten la información a otras neuronas (ya sean motoras o interneuronas).

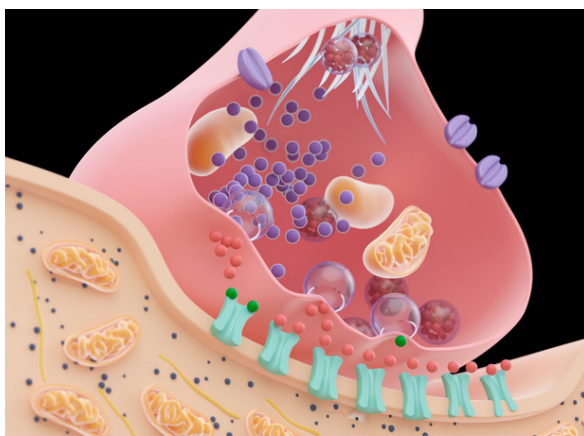


Todas las neuronas tienen tres funciones básicas: uno, recibir señales de información; dos, integrar las señales recibidas (y decidir si la información se

transmite o no); tres, comunicar señales a las denominadas células blanco (pueden ser músculos, glándulas u otras neuronas). Tienen la capacidad de procesar las entradas de información (excitadoras o inhibitoras) y determinar la respuesta más apropiada.

- Estructura de una Neurona

Una neurona tiene tres partes principales: cuerpo celular, dendritas y axones. Aunque hay una diversidad de neuronas (en tamaño, longitud y forma), la mayoría de ellas tienen la misma estructura general. Su estructura individual puede variar para adaptarse a la función específica que necesita desempeñar.



Cuerpo Celular

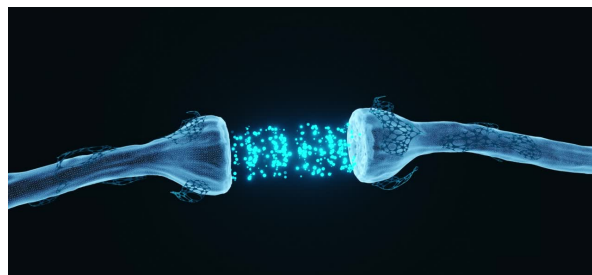
Las neuronas cuentan con un cuerpo celular que también se le llama soma. El núcleo de una neurona se ubica en el soma. Las neuronas deben producir bastantes proteínas, las que luego se sintetizan en el cuerpo celular. Desde el cuerpo celular salen extensiones, unas cortas por donde entran las señales (dendritas) y otras largas por donde salen las señales (axones).

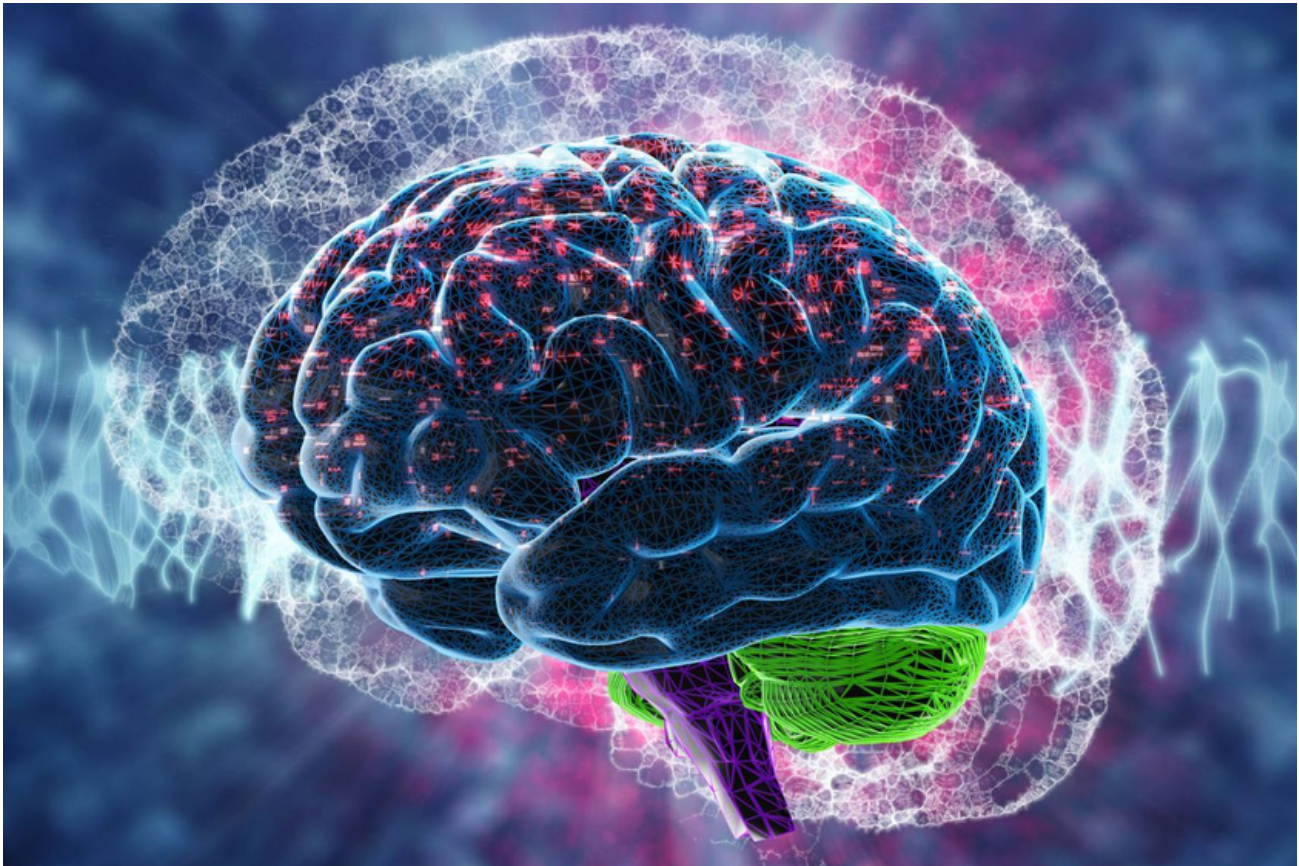
Las dendritas

Tienen una forma alargada y delgada y suelen cubrirse de pequeños bultos llamados espinas. Las funciones neuronales de recibir información y procesarla suceden en las dendritas y el cuerpo celular. Las señales pueden ser excitatorias -generar un impulso eléctrico-, o inhibitoras, es decir, impedir que la neurona dispare. Las neuronas pueden recibir señales simultáneas en todas sus ramificaciones dendríticas. Una sola neurona se ramifica en más de un conjunto de dendritas y puede recibir miles de señales. Procesando todas las señales (inhibitoras y/o excitatorias), la neurona disparará un impulso. Activada la neurona, a través del axón circulará el impulso nervioso o potencial de acción.

Los Axones

Los axones surgen del cuerpo celular en un área especial llamada como axónico. En las llamadas neuronas motoras y las interneuronas se activa el potencial de acción. Se recubren de mielina, una sustancia aislante especial que permite transmitir velozmente los impulsos nerviosos. En su extremo, el axón se divide en muchas ramas y desarrolla estructuras bulbosas llamadas terminales axónicas, que forman conexiones con las células receptoras.





Neurotransmisores

Son mensajeros químicos liberados por las neuronas en las sinapsis para poder "comunicarse" con las neuronas o células vecinas. Existen neurotransmisores convencionales y no convencionales. Los primeros se localizan en las vesículas sinápticas. De allí van hacia el espacio sináptico y pasan a la neurona postsináptica. Pueden dividirse en dos grupos: los de molécula pequeña y los neuropéptidos. Los neurotransmisores no convencionales son llamados así porque no siguen las reglas habituales. Son de dos clases: los endocannabinoides y los gasotransmisores. Los neurotransmisores más conocidos son la adrenalina (estado de alerta y tensión), la dopamina (deseos y estímulos de placer), la serotonina (regula estados de ánimo), la endorfina (analgésico natural), y otros más.

Células gliales

Si las neuronas son las células básicas del sistema nervioso, las células gliales desempeñan el papel de apoyo de aquéllas. Y aunque asumen un rol secundario, son indispensables para el adecuado funcionamiento del sistema nervioso. En el encéfalo, hay muchas más células gliales que neuronas. Las células gliales del sistema nervioso pueden ser de 4 tipos: los astrocitos, oligodendrocitos y microglías, que se encuentran en el sistema nervioso central (SNC); y las células de Schwann, ubicables sólo en el sistema nervioso periférico.

Fuente: Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo. Introducción a las Neurociencias. Lima 2021.