

**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del  
Comercio**

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniería  
Comercial

**TEMA:** Estrategias para implementar el Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana: Estudio de caso

**AUTOR:**

Acosta Duque Oscar Andrés

**DIRECTOR:**

Dr. Obando Changúan, Marcelo Patricio

**Sangolquí, 2022**



# Índice de Contenido

▶ Antecedentes

▶ Problema de la investigación

▶ Justificación

▶ Objetivos

▶ Hipótesis

▶ Marco teórico-referencial

▶ Marco metodológico

▶ Resultados

▶ Propuesta

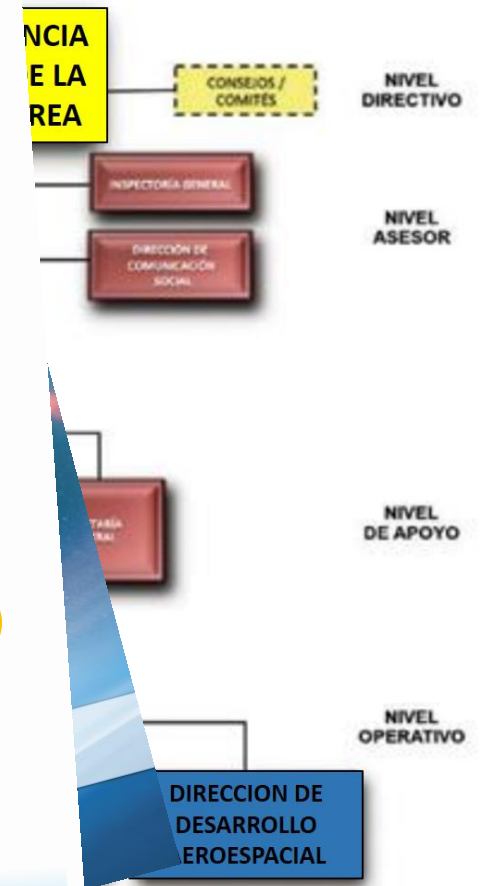
▶ Conclusiones y  
recomendaciones



# 1. Antecedentes



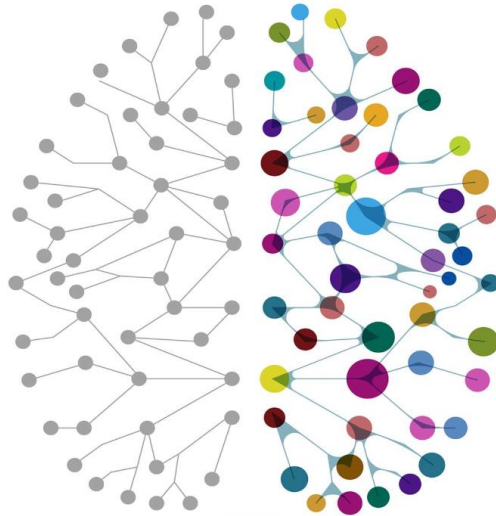
ÍNDICE DE CONTENIDOS		Páginas
ÍNDICE		i
PRÓLOGO		v
<b>CAPÍTULO I</b>		
GENERALIDADES		01
A. INTRODUCCIÓN		01
B. IMPORTANCIA DE LA MATERIA DE PERSONAL		02
C. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		02
1. Énfasis en la importancia de los recursos humanos		02
2. Perspectivas a largo plazo		03
3. Papel crítico de los directivos Institucionales		03
4. Diseño estratégico de las políticas de recursos humanos		03
5. Conexión con el rendimiento organizacional		03
D. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE PERSONAL		03
1. Nivel de la organización		04
2. Tipo de organización		04
3. Efectivos		04
E. DOCUMENTOS QUE SE ELABORAN EN LA UNIDAD DE PERSONAL		05
1. Registros		06
2. Informes		08
3. Procedimientos operativos normales (PON)		08
F. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		12
1. Direccionamiento estratégico del talento humano		14
2. Proceso de obtención de recursos humanos		18
3. Proceso de empleo de recursos humanos		21
4. Proceso de desarrollo de personal		21
5. Proceso de remuneraciones		21
6. Proceso de evaluación del desempeño		23
7. Proceso de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario		23
8. Proceso de planificación y desarrollo de servicios de Bb.SS		23
9. Proceso de clima laboral		23
<b>CAPÍTULO II</b>		
EL ESTADO MAYOR O PLANA MAYOR		25
A. DEFINICIÓN, ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDADES DEL ESTADO MAYOR O PLANA MAYOR		25



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# 1. Antecedentes

## MANAGEMENT



### MANAGEMENT

es un proceso de PLANIFICACIÓN, organización, liderazgo, motivación y control de los RECURSOS HUMANOS, financieros y recursos de información de una organización para alcanzar metas eficientemente y eficazmente

+

### NEUROCIENCIAS

es el estudio de cómo se desarrolla el sistema nervioso, su estructura y lo que hace, los estudios se centran en el cerebro y su impacto en el comportamiento y las funciones cognitivas (del pensamiento)

=

### NEUROMANAGEMENT

Es la disciplina que estudia los procesos neurológicos implicados en la toma de decisiones para determinar qué mecanismos cerebrales, tanto racionales como emocionales, intervienen en la gestión de una compañía.

(Cruz Chimal Javier, 2008)

(Sarah, Romero, 2019)

(Néstor Braidot, 2008)



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# 2. Problema de investigación



## CAUSAS

Desconocimiento de nuevos enfoques y tendencias de gestión empresarial

Movilidad permanente en los responsables de procesos de gestión de TTHH

Documentos, normativas descontextualizados



Prácticas tradicionales de gestión de talento humano

Mantenimiento o estancamiento de los niveles de gestión y desempeño laboral.

Discontinuidad de innovación en los procesos de gestión de TTHH

Generación de conductas y desempeño laboral no acorde al contexto actual

## EFFECTOS



# 3. Justificación





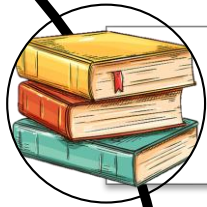
# 4. Objetivos



## Objetivo General

Determinar las estrategias de Neuromanagement en la Gestión del Talento Humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana: Estudio de caso

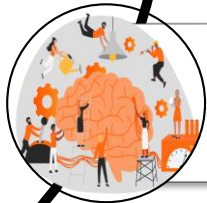
## Objetivo Específicos



Conocer la fundamentación teórico-conceptual del Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.



Correlacionar el Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.



Recomendar propuestas del Neuromanagement en la gestión de talento humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.



# Conceptualización de las variables



## Neuromanagement

Es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones

*(Néstor Braidot 2008)*



## Gestión del talento humano.

Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño

*(Jara et al., 2018)*



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



# Organización de las variables

## NEUROMANAGEMENT



**Concentración  
consiente**



**Instantes de  
atención consiente**



**Neuroplasticidad  
autodirigida**



**Neuronas espejo**

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA



**Planificación**



**Diseño  
Organizacional**



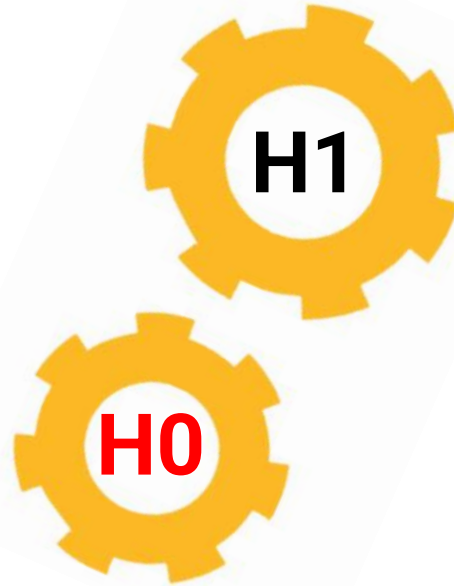
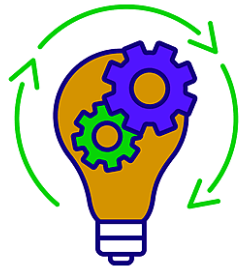
**Control y  
evaluación**



# 5. Hipótesis

## H1

Los principios del Neuromanagement se relacionan significativamente con el Sistema de gestión de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.



## H0

Los principios del Neuromanagement no se relacionan significativamente con el Sistema de gestión de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.



# 6. Marco teórico: Teorías de soporte

La generación de nuevos enfoques o herramientas administrativas se proyectan a generar beneficios a nivel organizacional

2013

**Dra. Lucia Sutil**

Atención plena,  
Concentración consciente,  
Neuroplasticidad dirigida, y  
Neuronas espejo.

**Comandancia  
General FAE  
Gestión del  
Talento Humano**

El management al Neuromanagement  
El liderazgo al neuroliderazgo.  
El marketing al neuromarketing.  
La economía a la neuroeconomía.  
El planeamiento al neuroplaning.

2015

**Braidot**

El enfoque del management,  
debe ser redefinido  
urgentemente, desde una  
perspectiva interdisciplinaria

Mejoraría  
la gestión y comportamiento  
organizacional, mismos que  
podrían ayudar a prevenir el  
cometimiento de delitos y  
crímenes (contexto militar)

2018

**Banyacán y Dávila**

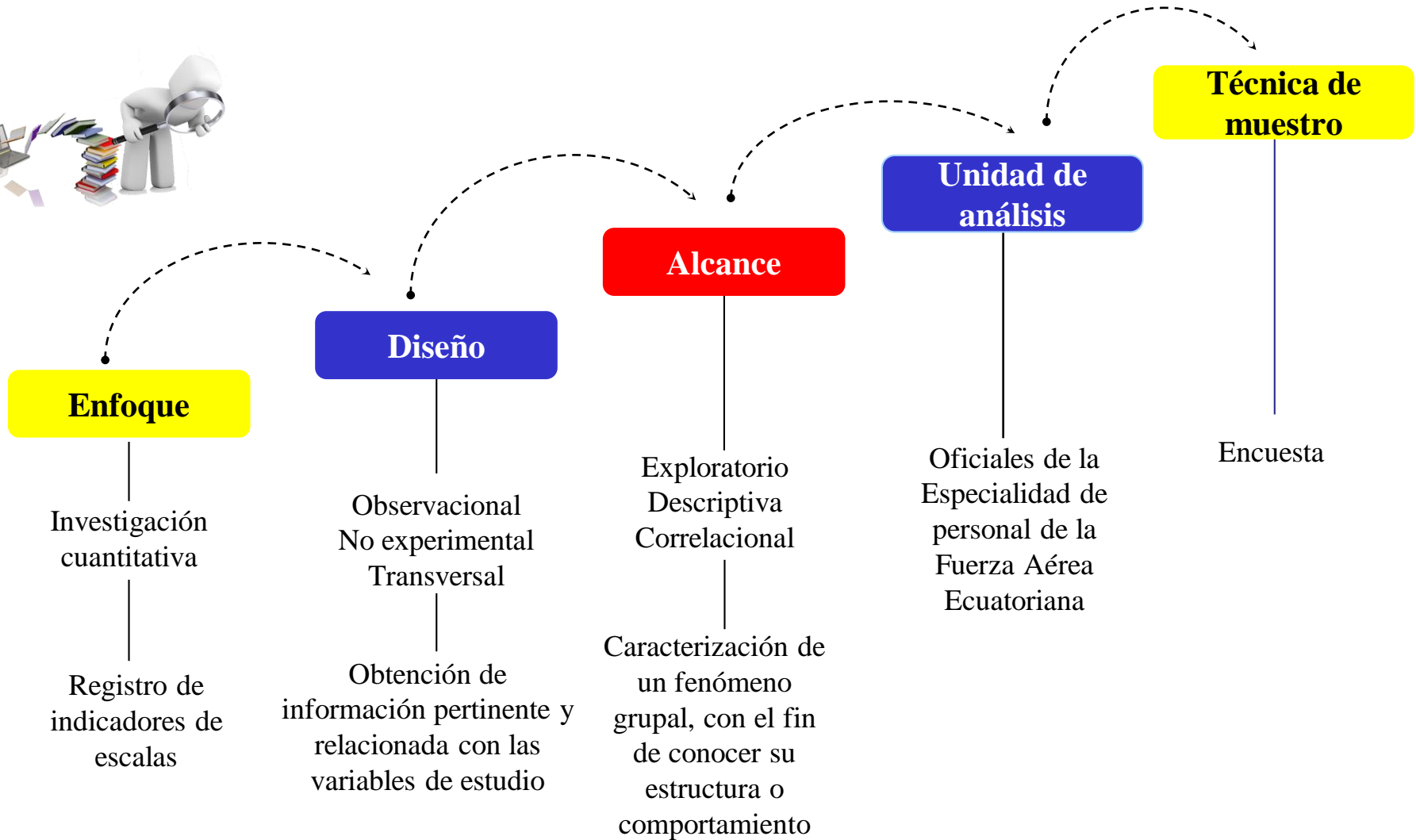
Empleo en los procesos  
de selección y  
capacitación del  
personal

2013

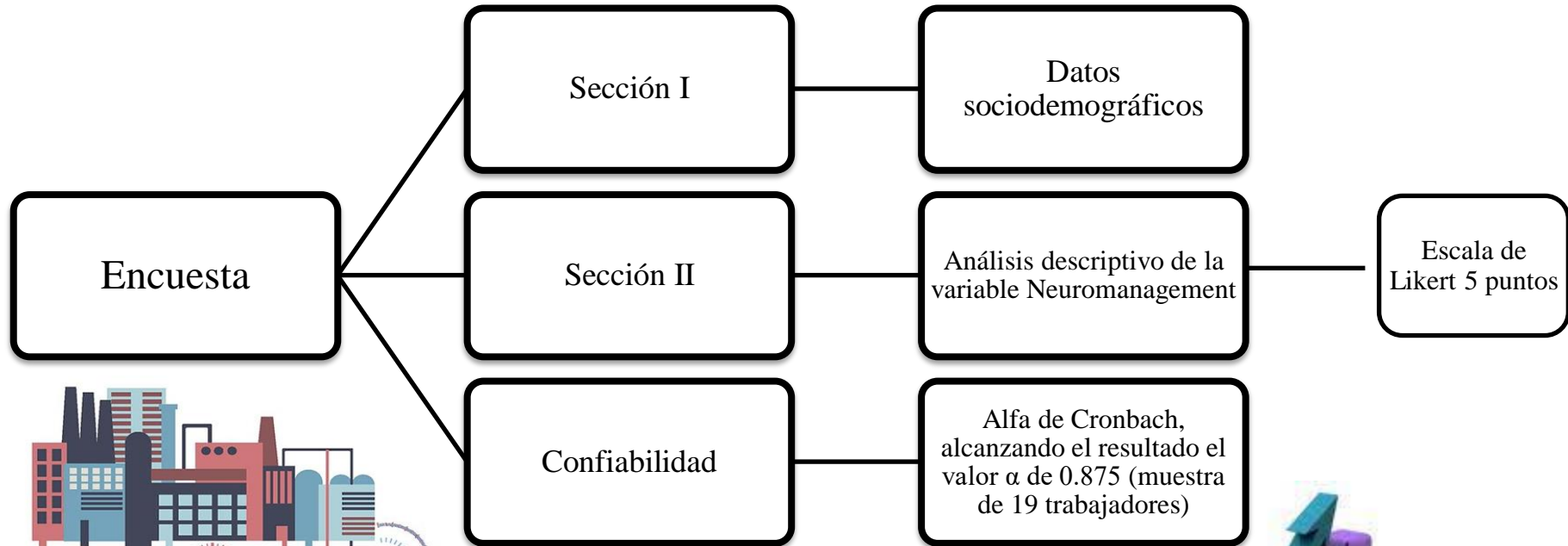
Siendo el talento humano el componente primordial al interior de toda organización, lo es aún más en la institución militar, debido a que es el eje motor que activa y operacionaliza las actividades que permiten conseguir los objetivos institucionales y la consecución de la misión.



# 7. Marco Metodológico



# Instrumento de medición



# Instrumento de medición

Sección 1 de 2

Cuestionario Humano

Instrucciones: Lea con atención la información de la organización. Marque con un número del 1 al 5 la respuesta que mejor describe su percepción de la organización.

Después de leer la información de la organización, marque con un número del 1 al 5 la respuesta que mejor describe su percepción de la organización.

Sección 1 de 2

Anexo C  
Instrumento de Recolección de datos

**Cuestionario para Asesores de Sodimac tienda Primavera, Surco - Maestría de Administración de Negocios - MBA - Universidad Cesar Vallejo**

Fecha: / /  
Edad: / /  
Sexo:  Femenino  Masculino ( )  
Año en la que trabaja: / /  
Estudios:  Colegio  Técnico  Universitario  Postgrado ( )

Instrucciones: Las siguientes afirmaciones son para poder establecer la percepción y el sentir en su organización. No existen respuestas correctas o incorrectas. Selección un número en cada afirmación que crea que refleja. Marque con un aspa la respuesta que crea conveniente teniendo en consideración los aspectos relacionados a su trabajo y a sus aspiraciones.

El puntaje que corresponda de acuerdo al siguiente ejemplo: Nunca(1), Casi nunca (2), A veces(3), Casi siempre (4), Siempre (5)

Pregunta - <b>Neuromanagement</b>	Valoración				
	1	2	3	4	5
<b>Neuromanagement - Inteligencia Individual</b>					
1. Reconozco mis sentimientos sobre las personas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2. Intento tener pensamientos positivos aunque me siento mal	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3. Soy capaz de entender a cómo me siento mal	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4. Manejo bien las situaciones de conflicto o estrés	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5. Cuando algo no funciona, busco otra solución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6. Los compañeros a los que trato, son dignos de mi confianza	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7. Si reflexiono sobre mi vida, <b>gracias</b> sentir que soy feliz	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8. Tengo habilidad de conseguir lo que quiero	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9. <b>Yo sé</b> qué quiero y lo busco	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10. Me resulta <b>facil</b> que a las personas le agrade como soy	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11. <b>Exagero</b> mis habilidades para poder avanzar	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12. Cuando cometo un error lo reconozco de inmediato	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Neuromanagement - Inteligencia Organizacional</b>					
13. Logro ponerme en el lugar del otro en mi organización	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14. Escucho activamente las indicaciones de mis jefes	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15. Me motiva trabajar a los clientes con los que <b>trato</b> claramente	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16. Me relaciono con <b>gracias</b> con mis compañeros y jefes	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17. Reconozco <b>gracias</b> a los que trato, son dignos de mi confianza	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18. Los canales de comunicación de los productos y servicios en mi organización son los adecuados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19. Cuando hay postulaciones, me entero de inmediato	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
20. Cuando con todas las <b>aportaciones tecnológicas</b> para realizar mis labores	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Neuromanagement - Gestión del talento humano</b>					
21. La elaboración de sus perfiles de puesto, corresponde a lo asignado a sus cargos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
22. El proceso de inducción, permite a un nuevo a colaborar que conozca la cultura y todo lo relacionado a su nueva labor en la organización	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
23. La organización realiza convocatorias externas para la selección de personal en forma permanente	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
24. La organización realiza evaluaciones sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus <b>planes</b> , programas y campañas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

## Instrumentos

Para diagnosticar la presencia de principios del Neuromanagement GTTHH FAE, se empleó la adaptación del cuestionario de la VARIABLE NEUROMANAGEMENT, PARA LOS COLABORADORES DE LA TIENDA PRIMAVERA DE SODIMAC PERÚ S.A. DE ZÁRATE (Zárate, 2017) sobre las herramientas/dimensiones del Neuromanagement.

NEUROMANAGEMENT  
INTELEGENCIA INDIVIDUAL  
1 – 15 (15 PREGUNTAS)

NEUROMANAGEMENT  
INTELEGENCIA ORGANIZACIONAL  
16 – 25 (10 PREGUNTAS)

NEUROMANAGEMENT  
GESTION DEL TALENTO HUMANO  
26 – 33 (08 PREGUNTAS)





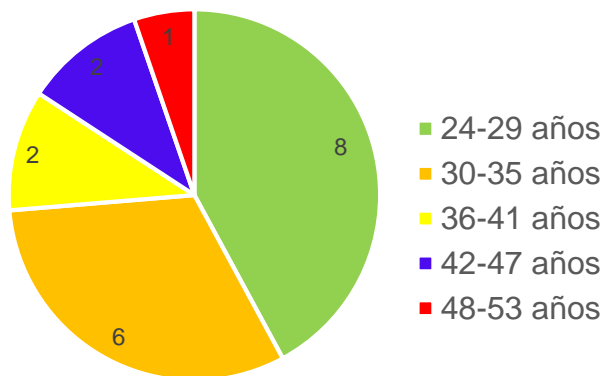
# 8. Resultados

Rango de edad en el que se agrupa el mayor porcentaje de investigados es el intervalo de 24 a 47 años

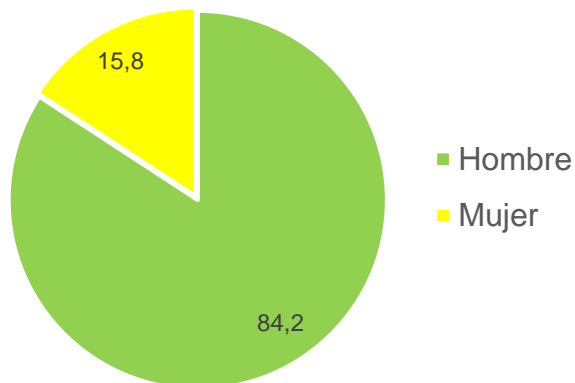
La población participante corresponde a personas mayormente de sexo masculino.

La población participante corresponde a personas mayormente a tenientes y capitanes.

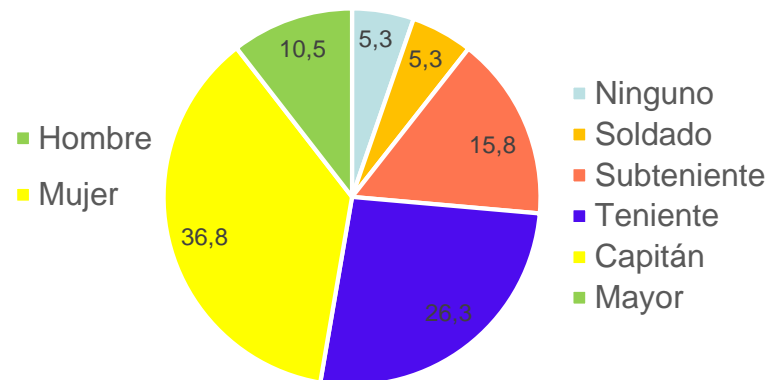
EDAD



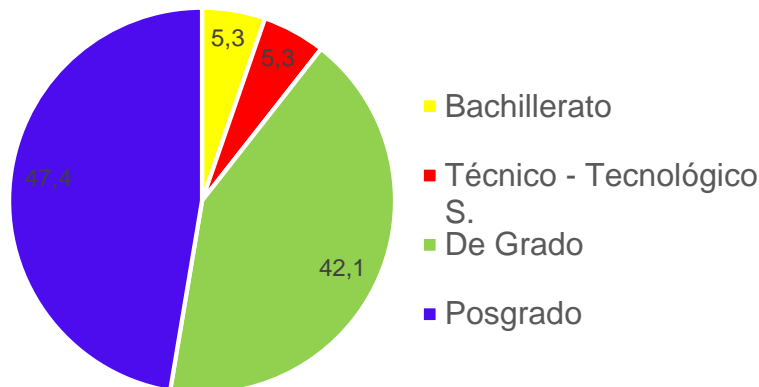
SEXO



GRADO MILITAR



NIVEL DE EDUCACION



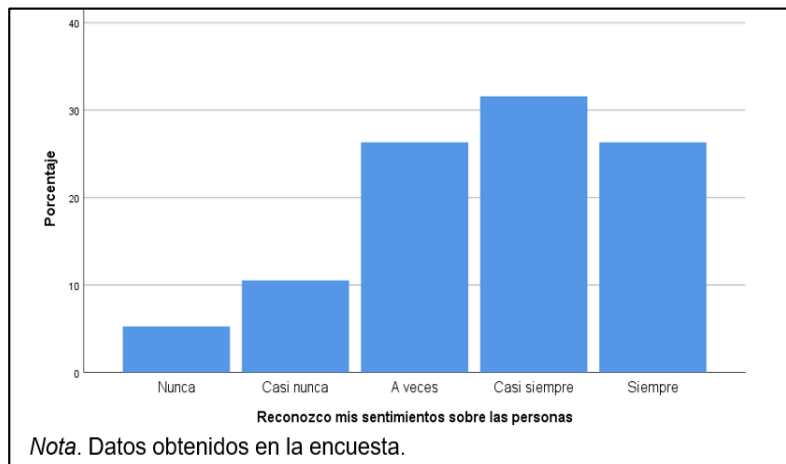
Se evidencia que la población participante tiene estudios de posgrado y de grado.



# 8. Resultados

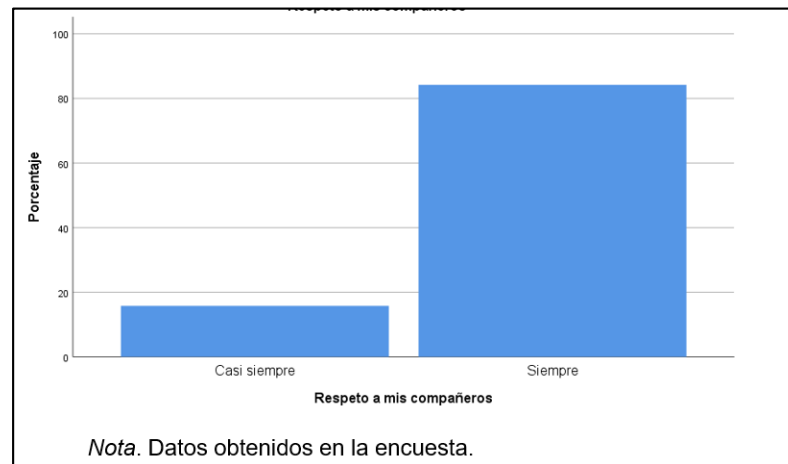
## INTELEGENCIA INDIVIDUAL

Reconozco mis sentimientos sobre otras personas



Se evidenciando que la mayor parte de los investigados son capaces de reconocer sus sentimientos y emociones hacia otras personas, pudiendo ser de ayuda para el desarrollo de labores en equipo.

Respeto a mis compañeros



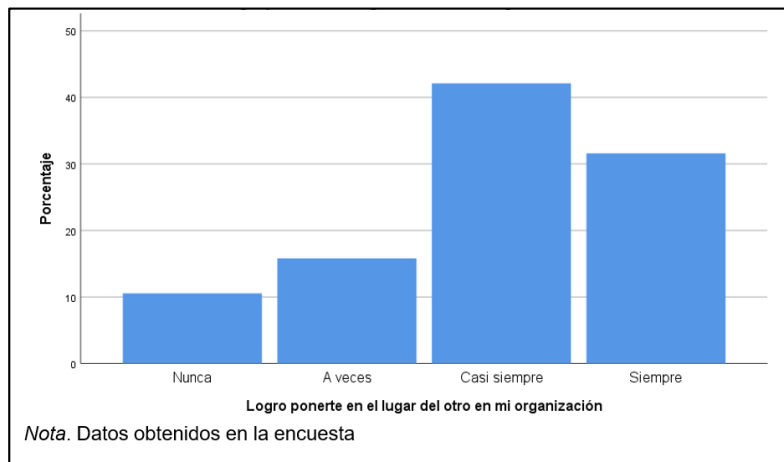
Esta respeto se evidenciado en la lealtad y camaradería y debe fomentarse todo el tiempo.



# 8. Resultados

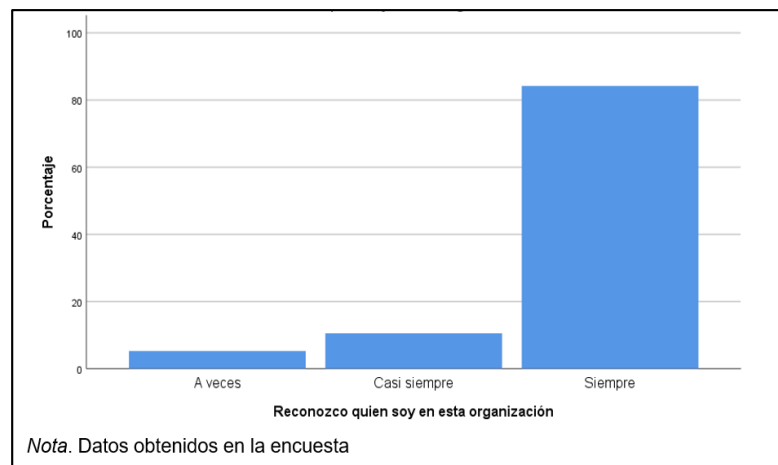
## INTELEGENCIA ORGANIZACIONAL

Logro ponerme en lugar de otro en mi organización



Se evidenciando que la mayor parte de los investigados son capaces de ponerse en situaciones ajenas.

Reconozco quien soy en esta organización



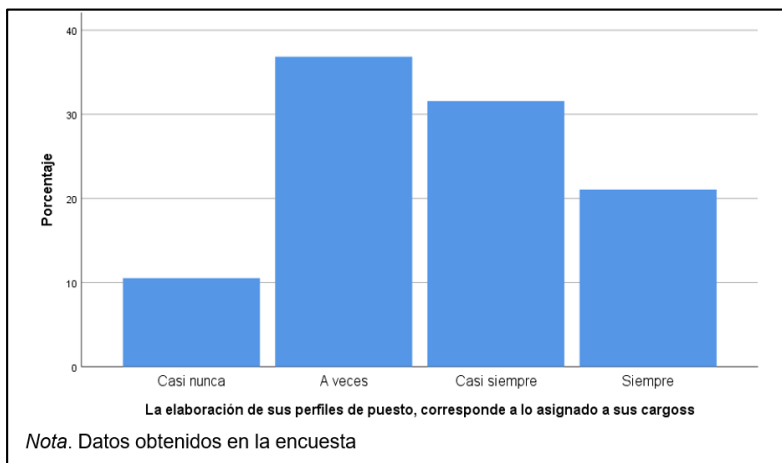
La población investigada responde en relación a si reconoce quien es en la organización.



# 8. Resultados

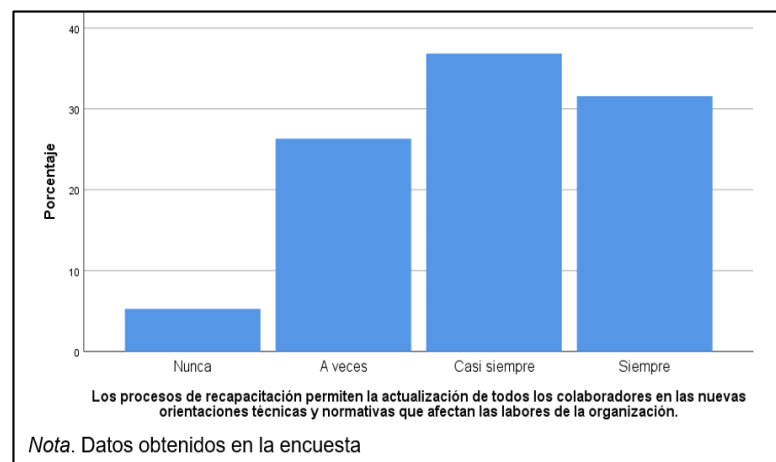
## GESTION DEL TALENTO HUMANO

La elaboración de sus perfiles de puesto, corresponde a lo asignado a sus cargos



Existe la necesidad de revisar el sistema de selección y asignación de puestos, actividad que puede ser mejorada a través de la aplicación de los principios del Neuromanagement.

Los procesos de recapacitación permiten la actualización de todos los colaboradores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas



Se debe considerar la aplicación de los principios del Neuromanagement en cuestión de los procesos formativos que podrían mejorar la percepción y el nivel de las capacitaciones



# Análisis descriptivo



Neuromangement  
- Inteligencia  
Individual

La mayor parte de los investigados son capaces de reconocer sus sentimientos y emociones hacia otras personas, manteniendo pensamientos positivos hacia los demás.



Neuromanagement  
- Inteligencia  
Organizacional

Los investigados son capaces de entender a las personas, respetan siempre a los compañeros, y buscan desarrollar la capacidad de buscar soluciones, potenciando la creatividad e innovación con lo que se evidencia aspectos relacionados a la inteligencia emocional e importancia del desempeño laboral



Neuromanagement  
- Gestión del  
talento humano

NO tiene suficiente motivación laboral  
NO existe postulaciones para mejorar sus habilidades y destrezas.  
NO existe evidencia que el área de formación, capacitación y de especialización oriente a las necesidades reales que tiene el personal.



# Análisis Chi-cuadrado

Tabla cruzada Neuromanagement\*Gestión\_TTHH

			Gestión_TTHH				Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Neuromanagement	A veces	Recuento	0	1	0	0	1
		Recuento esperado	.1	.3	.4	.2	1.0
		% del total	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%	5.3%
	Casi siempre	Recuento	1	5	7	3	16
		Recuento esperado	.8	5.1	6.7	3.4	16.0
		% del total	5.3%	26.3%	36.8%	15.8%	84.2%
	Siempre	Recuento	0	0	1	1	2
		Recuento esperado	.1	.6	.8	.4	2.0
		% del total	0.0%	0.0%	5.3%	5.3%	10.5%
Total	Recuento	1	6	8	4	19	
	Recuento esperado	1.0	6.0	8.0	4.0	19.0	
	% del total	5.3%	31.6%	42.1%	21.1%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.810 <sup>a</sup>	6	.702
Razón de verosimilitud	4.460	6	.615
Asociación lineal por lineal	2.268	1	.132
N de casos válidos	19		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Mediante la aplicación de la prueba de Chi cuadrado, se obtiene que el p valor es  $0.702 > 0.05$  ( $\alpha$ ), por lo tanto, aceptamos la hipótesis nula, y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, los principios del Neuromanagement no se relacionan significativamente con el Sistema de gestión de Talento Humano del personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana





# 9. Propuesta

1

Formación de un Equipo de Alto Rendimiento Multidisciplinario que investigue a profundidad sobre el Neuromanagement

Responsable de puntualizar los fundamentos teórico-científicos y los procedimientos metodológicos requeridos para su desarrollo

viabilizar y factibilizar la aplicación a nivel del sistema militar GTTHH FAE

2

Diseñar de un Plan de Implementación del Neuromanagement en el Sistema de GTTHH FAE

Articular con la normativa institucional vigente, en el que se apliquen principios del neuroplaning

Desarrollar de las capacidades y habilidades cerebrales para enfrentar circunstancias y escenarios inciertos.

3

Capacitar al liderazgo institucional, para evolucionar del liderazgo al neuroliderazgo,

Impulsar la relación líder-seguidores y la transformación del sistema de órdenes al sistema de influencias

fomentando el desarrollo de capacidades cerebrales que contribuyan a la toma de decisiones eficientes



# 9. Propuesta

4

Emplear estrategias del Neuromanagement para la selección de personal y asignación de puestos y funciones

identificar factores en los miembros de la institución relacionados con la cultura organizacional y el empowerment institucional

fomentar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la toma de decisiones

5

Realizar de espacios formativos para desarrollar herramientas de Neuromanagement en los miembros de la institución.

Herramientas:

- Concentración consciente
- Atención constante
- Neuroplasticidad autodirigida
- Neuronas espejo.

6

Propiciar espacios de trabajo individual en los que se equipe al talento humano institucional con recursos neuronales

Incrementar los procesos relacionados con la atención, el planeamiento, la velocidad de procesamiento de información, la memoria y la creatividad.



# 10. Conclusiones



Mediante el análisis y revisión de la fundamentación teórica del Neuromanagement, desde el alcance exploratorio-descriptivo de este trabajo investigativo

Se logró realizar un primer acercamiento teórico-metodológico de esta tendencia y de las herramientas de gestión empresarial

Neuromanagement es el siguiente paso en la evolución de la gestión y administración empresarial que ha estado direccionada bajo los principios del Management.



Se logró calcular que según la población investigada el nivel de práctica o aplicación de los principios de Neuromanagement sin ser un fundamento establecido en la normativa institucional está presente en las acciones administrativas.

Esta practica indirecta potenciaría el empleo de esta herramienta de manera formal y doctrinaria



Mediante la aplicación de la encuesta se realizó un contraste entre los principios y herramientas del Neuromanagement con el sistema de gestión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Esta herramienta de gestión empresarial y del talento humano, no es considerada actualmente dentro del Sistema de gestión de Talento Humano de la FAE.



# 10. Conclusiones



Como respuesta a la realidad institucional en base a la población investigada se ha recomendado diferentes propuestas de Neuromanagement

Integrar e implementar los principios y herramientas del Neuromanagement en la gestión de talento humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana



Finalmente, se afirma que se ha cumplido y alcanzado los objetivos planteados en el presente trabajo.

Permitió tener una perspectiva más amplia sobre la temática de estudio

Con el fin de mejorar las condiciones laborales que son parte del entorno profesional del futuro graduado de la Carrera.



# 10. Recomendaciones



Establecer una línea de investigación relacionada con el Neuromanagement



En el campo de la gestión empresarial (TTHH)



Sistema de Talento Humano en el área militar-aeronáutica, para innovar los procesos actuales.



Aplicar Neuromanagement como una herramienta que se aplique en el desarrollo de las actividades del área de Talento Humano de la FAE



Se formalicen mediante su inclusión en la normativa institucional vigente, lo que se articula con las acciones de modernización que ejecuta la Fuerza Aérea en cumplimiento de las políticas en el área de la Seguridad y Defensa Nacional



# 10. Recomendaciones



Actualizar los lineamientos y documentos normativos institucionales relacionados con la gestión del Talento Humano



tener el respaldo legal para proponer cambios en el sistema actual, recordando que por la naturaleza de la profesión militar, se requiere del conocimiento y aprobación de los Entes Superiores para la ejecución de proyectos de innovación organizacional.



Considerar esta herramienta para la implementación de los principios de Neuromanagement en la gestión de Talento Humano



Capacitar al personal de talento humano en esta temática del Neuromanagement en los diversos ámbitos de aplicación



lo permitirá profundizar el estudio de esta nueva herramienta de gestión empresarial.





*¡Gracias!*



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# BIBLIOGRAFÍA

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*.

Sarah, Romero (2019). Qué es la neurociencia?,

Braidot, N. (2008). *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el Cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Argentina: Granica.

Braidot, N. (2013). Neuromanagement y neuroliderazgo. Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. *Ciencias Administrativas Revista Digital*(2), 56-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651378007.pdf>

Braidot, N. (2015). *Neuromanagement: la revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement*. Granica.

Burgos, D., & Cabrera, C. (2021). Las neuronas espejo y su incidencia en el aprendizaje. *RES NON VERBA*, 11(1), 54-72. Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/443>

