



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

Acosta Duque, Oscar Andrés

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

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

Dr. Obando Chagúan, Marcelo Patricio

1 de septiembre del 2022

Resultados de la herramienta para verificación y/o análisis de similitud de contenidos



MARCELO
PATRICIO OBANDO
CHANGUAN

Firmado digitalmente
por MARCELO PATRICIO
OBANDO CHANGUAN
Fecha: 2022.08.21
15:02:27 -05'00'



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

MARCELO PATRICIO
OBANDO
CHANGUAN

Firmado digitalmente por
MARCELO PATRICIO OBANDO
CHANGUAN
Fecha: 2022.10.13 07:47:49 -05'00'

Dr. Obando Changuán, Marcelo Patricio

C. C: 0400882890



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Certificación

Certifico el trabajo de titulación: **“Estrategias para implementar el Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana: Estudio de caso”** fue realizado por el señor **Acosta Duque, Oscar Andrés**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 15 de agosto de 2022

MARCELO PATRICIO
OBANDO CHANGUAN

Firmado digitalmente por
MARCELO PATRICIO OBANDO
CHANGUAN
Fecha: 2022.10.13 07:48:27 -05'00'

Dr. Obando Changuán, Marcelo Patricio

C. C: 0400882890



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Responsabilidad de Autoría

Yo, Acosta Duque, Oscar Andrés, con cédula de ciudadanía n°1002048732, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Estrategias para implementar el Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana: Estudio de caso** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 15 de agosto de 2022

Acosta Duque Oscar Andrés

C.C.: 1002048732



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Autorización de Publicación

Yo **Acosta Duque, Oscar Andrés**, con cédula de ciudadanía n°1002048732, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Estrategias para implementar el Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana: Estudio de caso**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 15 de agosto de 2022

Acosta Duque Oscar Andrés

C.C.: 1002048732

Dedicatoria

A mi amada esposa a quien admiro por su amor, dedicación y apoyo incondicional, a mis hijos José Andrés y Juan Sebastián quienes son la inspiración para superarme día a día y son el motivo de mi existencia.

Oscar Andrés Acosta Duque

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme cada segundo de mi vida, por darme fortaleza física, mental y espiritual, y lo más importante por darme fuerza de voluntad para cumplir con mis metas trazadas.

A mis padres, que me dieron la vida, y que a pesar de la distancia siempre han estado guiándome y que me enseñaron hacer lo correcto en todo momento.

A mi hermano que me ha enseñado a que nunca hay que darse por vencido, que todas las cosas tienen un principio y un final, y que hay que vivir haciendo lo que uno le apasiona.

A mi amada esposa y a mis hijos por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi existencia y por enseñarme a ver la vida con entusiasmo.

Oscar Andrés Acosta Duque

Índice

Resultados de la herramienta para verificación y/o análisis de similitud de contenidos.....	2
Certificación	3
Responsabilidad de Autoría	4
Autorización de Publicación	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Abstract.....	19
Capítulo I	20
Introducción	20
Planteamiento del problema	20
Pregunta de investigación.....	25
Objetivos.....	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Determinación de variables.....	25
Hipótesis de investigación.....	26
Justificación	27
Capitulo II.....	29
Marco Teórico.....	29
Introducción	29

Teorías de soporte.....	29
Neuromanagement, nueva tendencia gerencial	29
Herramientas del Neuromanagement.....	34
Sistema de Gestión de Talento Humano de la Fuerza Aérea.....	35
Principios de Gestión del Talento Humano	39
1. Énfasis en la importancia del Talento Humano.....	39
2. Perspectivas a largo plazo.....	40
3. Papel crítico de los Directivos Institucionales	40
4. Diseño estratégico de las políticas de talento humano	40
5. Conexión con el rendimiento organizacional	41
Componentes de la Gestión del Talento Humano.....	41
Marco Referencial.....	43
Las Neuronas Espejo y su incidencia en el aprendizaje.....	43
Neuromanagement: una aproximación desde el enfoque del Capital Intelectual.....	44
El Neuromanagement como tendencia del futuro.....	44
Factores de Riesgo Neuropsicológicos y Criminológicos como Fuente de Conflicto Interpersonal en la Organización	45
Neurociencias para la gestión de los Recursos humanos y comportamiento organizacional	46
Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo, Lima 2017.....	46
Neuromanagement y neuroliderazgo: Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones.....	47

	10
Capítulo III	49
Marco Metodológico.....	49
Introducción	49
Enfoque de la investigación	49
Tipología de la investigación	49
Alcance de la investigación	49
Diseño de la investigación.....	49
Tipología de la investigación	50
Fuentes de información	50
Técnica de recolección de datos	50
Determinación del tamaño de la muestra	50
Diseño muestral	51
Instrumentos	51
Capítulo IV	55
Resultados y Discusión.....	55
Análisis descriptivo de la variable Neuromanagement	65
Análisis de los niveles de Neuromanagement en el Sistema de Gestión de Talento Humano de la FAE.....	101
Capítulo V	110
Conclusiones y Recomendaciones	110
Recomendaciones	114

Bibliografía.....116

Apéndices.....119

Índice de tablas

Tabla 1 Operaciones Variables	26
Tabla 2 <i>Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada Edad (años)</i>	58
Tabla 3 <i>la</i> Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada II Sexo	59
Tabla 4 Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada III Grado militar.....	61
Tabla 5 Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada IV Máximo nivel educativo d	62
Tabla 6 Análisis descriptivo del área de trabajo	64
Tabla 7 Análisis descriptivo de la variable Neuromanagement Reconozco mis sentimientos sobre las personas.....	65
Tabla 8 Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.....	67
Tabla 9 Presto mucha atención a cómo me siento	68
Tabla 10 Soy capaz de entender a la gente	69
Tabla 11 Manejo bien las situaciones de conflicto o estrés	70
Tabla 12 Respeto a mis compañeros.....	71
Tabla 13 Cuando algo no funciona, busco otra solución	72
Tabla 14 Los compañeros a los que trato son dignos de mi confianza.....	73
Tabla 15 Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que soy feliz	74
Tabla 16 Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que soy feliz	75
Tabla 17 Yo sé lo que quiero y lo busco.....	76

Tabla 18	Me resulta fácil que a las personas le agrade como soy.....	77
Tabla 19	Exagero mis habilidades para poder avanzar.....	78
Tabla 20	Sino me apasiona mi trabajo, cambio de oficio.....	79
Tabla 21	Cuando cometo un error lo reconozco de inmediato	80
Tabla 22	Logro ponerte en el lugar del otro en mi organización	81
Tabla 23	Escucho activamente las indicaciones de mis jefes.....	82
Tabla 24	Escucho activamente a los clientes con los que interactuó diariamente	83
Tabla 25	Me motiva laborar en mi organización	84
Tabla 26	Me relaciono con armonía con mis compañeros y jefes	85
Tabla 27	<i>Reconozco quien soy en esta organización.....</i>	86
Tabla 28	<i>Tabla 29 Los compañeros a los que trato son dignos de mi confianza.....</i>	87
Tabla 30	<i>Los canales de comunicación de los productos y servicios en mi organización son los adecuados</i>	88
Tabla 31	<i>Cuando hay postulaciones, me entero de inmediato</i>	89
Tabla 32	<i>Cuento con todas las herramientas tecnológicas para realizar mis labores.....</i>	91
Tabla 33	<i>La elaboración de sus perfiles de puesto corresponde a lo asignado a sus cargos....</i>	92
Tabla 34	<i>El proceso de inducción, le permite a un nuevo a colaborar que conozca la cultura y todo lo relacionado a su nueva labor en la organización.....</i>	93
Tabla 35	<i>La organización realiza convocatorias externas para la selección de personal en forma permanente.....</i>	94

Tabla 36 <i>La organización realiza evaluaciones sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus proyectos, planes, programas y campañas</i>	95
Tabla 37 <i>Los procesos de recapitación permiten la actualización de todos los colaboradores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan las labores de la organización.</i>	96
Tabla 38 <i>La organización lleva a cabo anualmente un plan general de formación y capacitación</i>	98
Tabla 39 <i>Ustedes son consultados sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo</i>	99
Tabla 40 <i>La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de labores.....</i>	100
Tabla 41 <i>Nivel de la variable Neuromanagement.....</i>	101
Tabla 42 Tabla 43 <i>Tabla cruzada Neuromanagement*Gestión_TTHH.....</i>	104
Tabla 44 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	105
Tabla 45 <i>Contraste sobre sistemas de gestión.....</i>	106

índice de figuras

Figura 1 <i>de p</i> <i>Árbol de problema</i>	24
Figura 2 Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable independiente Neuromanagement	52
Figura 3 Variable Neuromanagement	52
Figura 4 Edad	58
Figura 5 Sexo.....	60
Figura 6 Grado Militar	61
Figura 7 Máximo nivel educativo	63
Figura 8 Área de trabajo	64
Figura 9 Reconozco mis sentimientos sobre las personas	66
Figura 10 Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.....	67
Figura 11 Presto mucha atención a cómo me siento.....	69
Figura 12 Soy capaz de entender a la gente	70
Figura 13 Manejo bien las situaciones de conflicto o estrés	71
Figura 14 Respeto a mis compañeros.....	72
Figura 15 Cuando algo no funciona, busco otra solución	73
Figura 16 <i>Los compañeros a los que trato son dignos de mi confianza</i>	74
Figura 17 Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que soy feliz	75
Figura 18 Tengo habilidad de conseguir lo que quiero	76

Figura 19	Yo sé lo que quiero y lo busco	77
Figura 20	Me resulta fácil que a las personas le agrade como soy	78
Figura 21	Exagero mis habilidades para poder avanzar.....	79
Figura 22	Sino me apasiona mi trabajo, cambio de oficio.....	80
Figura 23	Cuando cometo un error lo reconozco de inmediato	81
Figura 24	Logro ponerte en el lugar del otro en mi organización.....	82
Figura 25	Escucho activamente las indicaciones de mis jefes	83
Figura 26	Escucho activamente a los clientes con los que interactuó diariamente.....	84
Figura 27	Me motiva laborar en mi organización.....	85
Figura 28	<i>Me relaciono con armonía con mis compañeros y jefes</i>	<i>86</i>
Figura 29	Reconozco quien soy en esta organización	87
Figura 30	<i>Los compañeros a los que trato, son dignos de mi confianza.....</i>	<i>88</i>
Figura 31	<i>Los canales de comunicación de los productos y servicios en mi organización son los adecuados</i>	<i>89</i>
Figura 32	Cuando hay postulaciones, me entero de inmediato	90
Figura 33	<i>Cuento con todas las herramientas tecnológicas para realizar mis labores.....</i>	<i>91</i>
Figura 34	<i>La elaboración de sus perfiles de puesto corresponde a lo asignado a sus cargos...92</i>	
Figura 35	<i>El proceso de inducción, le permite a un nuevo a colaborar que conozca la cultura y todo lo relacionado a su nueva labor en la organización</i>	<i>94</i>

Figura 36 <i>La organización realiza convocatorias externas para la selección de personal en forma permanente</i>	95
Figura 37 <i>La organización realiza evaluaciones sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus proyectos, planes, programas y campañas</i>	96
Figura 38 <i>Los procesos de recapitación permiten la actualización de todos los colaboradores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan las labores de la organización.</i>	97
Figura 39 <i>La organización lleva a cabo anualmente un plan general de formación y capacitación</i>	98
Figura 40 <i>Ustedes son consultados sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo</i>	99
Figura 41 <i>La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de labores</i>	101
Figura 42 <i>Nivel de la variable Neuromanagement</i>	102

Resumen

El presente trabajo investigativo ha realizado una aproximación teórico-metodológica sobre el Neuromanagement, herramienta que se encuentra en tendencia para la gestión empresarial de organizaciones exitosas del Siglo XXI. El Neuromanagement se define como la aplicación de las neurociencias a la gestión empresarial. El estudio realizado tuvo como objetivo establecer estrategias para implementar el Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana. El diseño metodológico se enmarcó en la investigación cuantitativa, de alcance exploratorio-descriptivo, de tipo observacional, prospectivo y transversal. Como población de estudio se consideró al personal militar aeronáutico que es parte del Departamento de Talento Humano de la FAE. Se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico, intencional u opinático, con un total de 19 miembros de institución. La técnica de recolección de datos corresponde a la Encuesta, empleando un cuestionario sobre Neuromanagement diseñado y validado previamente, mismo que se aplicó de forma virtual. Entre los resultados obtenidos se pudo estimar que existe un nivel alto de aplicación de ciertos principios de Neuromanagement con un porcentaje del 78,9% según la población indagada. También se realiza la propuesta de ciertas estrategias que pueden ser útiles para implementar esta herramienta de gestión empresarial en el Sistema de Gestión del Talento Humano de la FAE.

Palabras clave: *neuromanagement, neurociencias, gestión empresarial, talento humano, personal militar.*

Abstract

The present research work has made a theoretical-methodological approach to the Neuromanagement, a tool that is in trend for the management of successful organizations of the 21st century. Neuromanagement is defined as the application of neurosciences to business management. The objective of the study was to establish strategies to implement Neuromanagement in the management of human talent in the Ecuadorian Air Force. The methodological design was framed in quantitative research, with exploratory-descriptive scope, observational, prospective and cross-sectional type. The study population was considered to be aeronautical military personnel who are part of the Department of Human Talent of the FAE. A non-probabilistic, intentional or opinatic sampling technique was applied, with a total of 19 institution members. The data collection technique corresponds to the Survey, using a questionnaire on Neuromanagement designed and validated previously, which was applied in a virtual way. Among the results obtained it was possible to estimate that there is a high level of application of certain principles of Neuroadministration with a percentage of 78.9% according to the population investigated. The proposal of certain strategies that may be useful to implement this business management tool in the Human Talent Management System of the FAE is also made.

Keywords: neuromanagement, neurosciences, business management, human talent, military personnel.

Capítulo I

Introducción

Los cambiantes contextos sociales, económicos, tecnológicos, productivos, laborales, entre otros, obligan a que las instituciones, organismos o empresas del Siglo XXI, consideren modificaciones en sus sistemas organizativos y/o modelos de gestión del talento humano, adoptando prácticas funcionales que direccionen y coadyuven a la generación de comportamientos eficaces en el personal para la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Entre las diversas opciones o tendencias gerenciales y de gestión de talento humano a las que pueden recurrir las empresas para mejorar la productividad y eficiencia, se tiene el *Coaching*, *Outsourcing*, *Empowerment*, *Neuromanagement*, entre otras. Estas y otras opciones se pueden considerar cuando existe la intencionalidad de realizar procesos de innovación que conllevan un cambio de enfoque desde la producción clásica a una perspectiva centrada en las habilidades de los miembros de la institución (Chávarro y Piña, 2016).

Como variable u objeto de esta investigación se ha considerado al *Neuromanagement*, que es una estrategia gerencial, cuya definición primaria hace referencia a la aplicación de los principios de la neurociencia a la gestión y al quehacer empresarial (Chávarro y Piña, 2016), fomentando el empoderamiento del trabajo en equipo y otorgando la importancia a la acción humana, como principal capital de desarrollo de las empresas.

Planteamiento del problema

El éxito de la gestión empresarial, a más de la infraestructura, los recursos materiales, tecnológicos, físicos, económicos, sea cual fuere su giro de negocio, va a estar fundamentada en el talento humano que da vida a esa empresa y la convierte en un organismo vivo, más que en una organización o estructura, razón por la cual, considerar nuevos enfoques o tendencias

en la gestión empresarial y administrativa debe ser un continuo en vista que las condiciones en las que navegan las empresas e instituciones son cada vez más inciertas y cambiantes.

Las nuevas tendencias en la gestión administrativa y empresarial impulsan a las organizaciones del siglo XXI, a innovar no solo los procesos productivos, tecnológicos, financieros, sino también los relacionados con el Talento humano, pues el desarrollo y avance de la empresa reposa sobre los hombros y capital cognitivo de los miembros de la institución.

Es así que, el *Neuromanagement* ha empezado a desplazar al *Management*, pues gracias a los avances científico-tecnológicos han permitido profundizar el conocimiento sobre el cerebro humano, sus funciones, principios, sistema de organización cognitivo, emocional, formas y áreas cerebrales involucradas en el aprendizaje, entre otras áreas que estudian las neurociencias.

Uno de los precursores del *Neuromanagement*, Néstor Braidot (2008), hacía alusión que para implementar las neurociencias y la teoría de *management*, es imprescindible que los expertos en neurociencia piensen en el mundo de los negocios, y a su vez que los empresarios reflexionen acerca del mundo de la neurociencia, como un bucle dialectico para acercar estas dos áreas del quehacer humano, pues él no utilizar estos avances en las organizaciones sería el símil de no querer utilizar los rayos láser por no tener la comprensión total del átomo.

Entre los ámbitos que se desarrolla el punto de intersección entre las neurociencias y el *Neuromanagement*, se intenta comprender cómo incrementar el compromiso de las personas, cómo emprender cambios con mínimos niveles de conflictos, cómo potenciar un mejor desempeño, entre otras áreas del comportamiento y cultura organizacional.

El tradicional sistema *Management* basaba su funcionamiento en modelos e instrumentos de origen externo a la institución, lo que en su contexto de origen y a las condiciones sociales, tecnológicas, productivas, entre otras, respondía apropiadamente, pero el

hecho de la permanente innovación demanda que se recurra a las capacidades y potencial cerebral de quienes son parte de la institución, es decir se generen los cambios desde nuestro ser, tanto individual como colectivo.

Es momento oportuno para enunciar lo que los expertos en el campo definen como Neuromanagement:

Es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones. Focaliza en:

- los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones;
- el desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos);
- la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo). (Braidot, 2008, p. 29)

Bajo este precepto, se debe entender que el Neuromanagement, es una herramienta de gestión empresarial que busca potenciar las capacidades intelectuales y emocionales vinculados con la gestión organizacional y humana, tomando como base los avances de la neurociencia cognitiva.

Como el *Neuromanagement* se enfoca en el talento humano empresarial, el contexto específico de esta investigación se circunscribe a la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), institución militar por su naturaleza, tradición e historia, tiene un sistema de gestión del talento humano, bastante rígido y disciplinario por su carácter jerárquico, esta característica le ha permitido a las Fuerzas Armadas en general, trascender en el tiempo, por lo que podría afirmarse que ha sido un sistema de gestión doctrinal en el manejo del personal que ha respondido a las necesidades y particularidades del accionar castrense en cada área de

actuación en la defensa nacional, ramas terrestres, aérea y naval, que a pesar de compartir misiones conjuntas, cada Fuerza responde a su especificidad doctrinal, técnica y táctica.

Para catalogar al sistema de gestión militar en el manejo del personal, se lo identificará como un sistema tradicional, que basa su empleabilidad en el grado y jerarquía militar, siendo la orden o disposición el medio para buscar el cumplimiento de las consignas por el personal subordinado.

Es aquí que surge la idea de esta investigación, en tratar de indagar sobre la fundamentación teórica del Neuromanagement y su aplicabilidad en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), pero previamente diagnosticando la presencia o no de principios del Neuromanagement en la gestión de Talento Humano, para en base a esos resultados intentando innovar dichos procesos con este nuevo enfoque que busca desarrollar las capacidades cognitivas del personal operativo para mejorar el desempeño laboral y por ende el institucional, mediante herramientas cognitivas que permitan transitar del enfoque del *management* al *Neuromanagement*.

Se espera a mediano y largo plazo iniciar una línea de investigación sobre el Neuromanagement en la gestión directiva y en el manejo del talento humano de la FAE, pues se considera necesario abrirse a las tendencias administrativas y empresariales del siglo XXI, con lo que se desarrollen nuevas competencias en el personal de oficiales aeronáuticos, entre ellas: la amplitud de miras, conciencia paradójica, energía vital alta, conocimiento intuitivo, desarrollo sensorial integrado, entre otras capacidades.

En base a la literatura revisada, misma que es actual, se espera:

- Potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo.

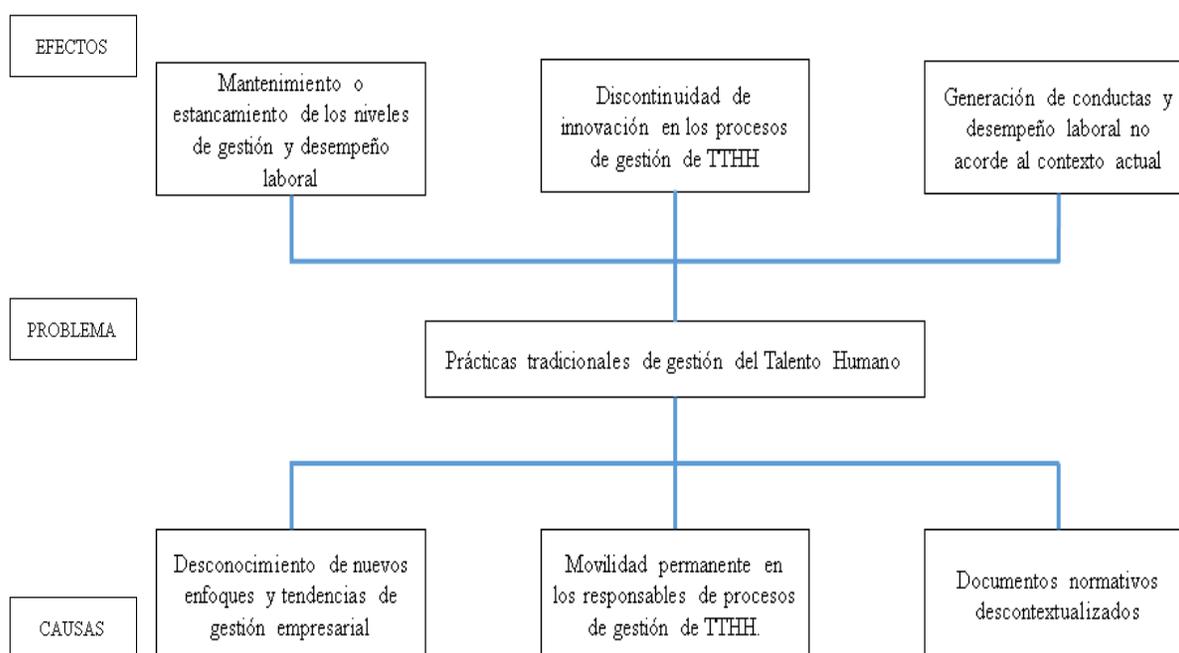
- Disminuir el riesgo de elegir y asignar a los distintos cargos a personas inadecuadas.

- Mejorar la capacidad de toma de decisiones.

- Enriquecimiento de métodos para el desarrollo de la creatividad.

Figura 1

Árbol de problema



Pregunta de investigación

¿Cómo implementar estrategias de Neuromanagement en la Gestión del Talento Humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana?

Objetivos

Objetivo general

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

Objetivos 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.

Determinación de variables.

Al ubicarse en el nivel investigativo exploratorio-descriptivo, no se establecen relaciones, ni asociaciones entre las variables, por lo que se determinan como variables de estudio, en vista que se quiere realizar un acercamiento inicial del *Neuromanagement* en el Sistema de Gestión de Talento Humano de las Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Las variables de estudio de la investigación se definen de la siguiente manera:

Variable de estudio 1: Las estrategias del Neuromanagement.

Variable de estudio 2: Gestión del talento humano.

Las variables de estudio para la presente investigación se catalogan como variables categóricas o cualitativas (Anderson et al., 2008).

Tabla 1

Operaciones Variables

Variable 1	Definición	Dimensiones
Estrategias del Neuromanagement	Es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones	Concentración consciente Instantes de atención consciente Neuroplasticidad autodirigida Neuronas espejo
Variable 2	Definición	Dimensiones
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)	Planificación Diseño organizacional Control y evaluación

Hipótesis de investigación

Dentro del estudio se analizarán las siguientes hipótesis que determinarán la validez o rechazo de las mismas.

H1: Al existir Neuromanagement existe mayor gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana

H2: Al no haber Neuromanagement disminuye la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana

Justificación

Este trabajo abarca un tema fundamental en el ámbito de la gestión administrativa y empresarial pues cómo se analiza las nuevas tendencias gerenciales requieren que las empresas adopten nuevas formas de gestionar el talento humano, aprovechando los avances científicos y tecnológicos de las neurociencias.

El Neuromanagement es una herramienta de gestión que permite considerar los principios de la neurociencia en el ámbito administrativo, enfoque que ha sido adoptado por empresas alrededor del mundo, pues es una alternativa teórica que busca potenciar los procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones, promueve el desarrollo en la inteligencia individual y organizacional, así como tiene incidencia positiva en la planificación y gestión del personal institucional a través de guiar los procesos de selección formación la interacción grupal y liderazgo.

Con este primer pasó en la exploración del empleo de la neurociencia cognitiva en el ámbito administrativo gerencial, se pueden hacer aportes en cuánto a definir el perfil neurocognitivo que se requiere para cada puesto y función, lo que sería posible a través de la evaluación aplicada a cada aspirante o prospecto, identificando sus fortalezas y debilidades según los principios del neuro management lo que implicaría un aporte significativo para la institución disponer de principios técnicos y científicos para seleccionar y delegar responsabilidades en base a características neuro cognitivas.

Este trabajo se proyecta como la fase inicial de una línea de investigación relacionada con el neuro management en el sistema de gestión de talento humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, mismo que podría dar paso a una renovación o reingeniería el sistema de talento humano evolucionando a los nuevos contextos y escenarios de la seguridad y defensa nacional, pues permitiría escoger los mejores candidatos para liderar procesos institucionales,

Así también otorgando herramientas neuro cognitivas para dirigir apropiadamente las entidades, unidades, o dependencias de la Fuerza.

Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, doctrinales, legales, que permiten el cumplimiento de los objetivos y las actividades previstas, siendo viable su ejecución.

Capítulo II

Marco Teórico

Introducción

En este capítulo se expone la fundamentación teórica fruto de la revisión bibliográfica, que permite establecer la conceptualización, teorías, dimensiones, modelos o enfoques desde los cuales se abordará la actividad investigativa. Esta sustentación teórica abarca el objeto de estudio o variables de investigación, dando significatividad y ampliando el panorama epistemológico del investigador otorgándole información válida y fiable que contribuya a la formulación de juicios de valor argumentados para el posterior análisis, procesamiento y discusión de los resultados obtenidos relacionados con los objetivos de la investigación.

Teorías de soporte

Neuromanagement, nueva tendencia gerencial

Como toda actividad humana y social, la gestión empresarial y administrativa está abocada a un constante proceso de cambios y evolución que responde a las nuevas condiciones económicas, políticas, científicas, tecnológicas, productivas, culturales, entre otras esferas. Una de estas nuevas tendencias o enfoques de gestión empresarial es el Neuromanagement.

La generación de nuevos enfoques o herramientas administrativas se proyectan a generar beneficios a nivel organizacional, por lo que, se puede considerar que con el empleo del Neuromanagement se mejoraría la gestión empresarial y el empoderamiento de los equipos de trabajo, esto mediante el entrenamiento con las herramientas del Neuromanagement que según Sutil (2013) son:

- a) Atención plena,

- b) Concentración consciente,
- c) Neuroplasticidad dirigida, y
- d) Neuronas espejo. (Sutil, Neurociencia, empresa y marketing, 2013)

Braidot (2015) investigador pionero en la temática, afirma que, en respuesta a los avances científicos del siglo XXI, el enfoque del management, debe ser redefinido urgentemente, desde una perspectiva interdisciplinaria, que permita estudiar y entender los procesos clave de la toma de decisiones y de forma paralela, diseñar e implementar planes estratégicos que conduzcan de manera exitosa a las organizaciones a lograr sus objetivos y metas.

También Braidot (2015), afirma sobre el management que:

La actividad de *management*, tal como la hemos conocido hasta ahora, sostuvo su funcionamiento en modelos e instrumentos de “aplicación externa”.

En la actualidad, esta disciplina necesita nuevos recursos y nuevas herramientas, porque las realidades empresariales y del mundo en su conjunto así lo demandan.

Estos recursos no se encuentran afuera, sino en el potencial cerebral de quienes integran las organizaciones: el líder y todo su equipo (Braidot, 2015, p. 27).

El mismo autor menciona que, como consecuencia de la constante evolución científica y tecnológica, esta tiene impacto en las diversas esferas del quehacer social, por lo que se hace necesario la modificación, adaptación o evolución de las prácticas, procedimientos, procesos, métodos, enfoques que se ejecutan en los diferentes campos de conocimiento y laborales, pues nos encontramos transitando desde:

- El management al Neuromanagement,

- El liderazgo al neuroliderazgo,
- El marketing al neuromarketing,
- La economía a la neuroeconomía,
- El planeamiento al neuroplaning,
- La selección de personas, a la neuroselección de personas,
- La investigación de mercado, a las neuroinvestigaciones de mercado,
- El aprendizaje al neuroaprendizaje,
- La educación a la neuroeducación. (Braidot, 2015, p. 26)

Estos antecedentes y fundamentos teóricos permiten inferir que la gestión empresarial debe considerar optar por la implementación del Neuromanagement, más que por una moda, por un enfoque que aprovecharía la capacidad neuronal del personal de las empresas para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Braidot (2015), explica qué es el Neuromanagement:

- El Neuromanagement es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones.

Focaliza en:

- Los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones;
- El desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos);
- La planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo) (Braidot, 2015, p. 29)

De acuerdo con Chávarro y Piña (2016), el Neuromanagement, es el resultado del aporte de las neurociencias vinculadas a la gestión empresarial, que contribuye a promover nuevas formas de interrelacionarse, de plantear procesos innovadores, de motivar a todos los miembros de la organización a ser los mejores en sus funciones y mejorar el sistema de producción, que a criterio de los autores es una de las tendencias gerenciales más exitosas.

Banyacán y Dávila (2018), consideran que el empleo del Neuromanagement en los procesos de selección y capacitación del personal mejoraría la gestión y comportamiento organizacional, esto a través de la identificación y determinación de métodos neurocientíficos, mismos que podrían ayudar a prevenir el cometimiento de delitos y crímenes dentro de la esfera laboral, esto podría ser de utilidad en el contexto militar, para intentar identificar posibles conductas o perfiles con inclinaciones al cometimiento de infracciones o delitos que afecten a la misión fundamental de Fuerzas Armadas, a la imagen institucional y por ende al personal militar.

Guardado (2019), en el mismo hilo discursivo, manifiesta que, en relación con los avances de las neurociencias, los cuales son irrefutables, “es evidente la necesidad de superar el paradigma ambientalista que ha prevalecido por décadas ... de la Ciencia de la Administración, la cual se enfoca a la influencia ambiental sobre el individuo, sin visualizar la parte biológica de este” (p. 77), afirmando que el Neuromanagement y todos sus componentes, son herramientas útiles para la identificación de factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos que influyen en la generación de conflictos dentro de las organizaciones.

Para Carreño (2019), el Neuromanagement es una alternativa novedosa, cuya finalidad radica en aplicar a las prácticas gerenciales empresariales las neurociencias, con el objetivo de potenciar al máximo la gestión y productividad del talento humano, produciendo un

impacto positivo por cuanto se emplean mejor las capacidades del sistema nervioso en los miembros de la organización, en la cultura organizacional y en la toma de decisiones.

Guardado (2019b), considera que para alcanzar las mejoras y beneficios del empleo del Neuromanagement, se debe incluir otras áreas de conocimiento, entre ellas la neuropsicología organizacional, la neuropsicología, la psicología organizacional y la administración, entre otras, lo que permite inducir que la aplicación de esta herramienta de gestión empresarial, requerirá no solo la aplicación de teórico-práctica de los componentes del Neuromanagement, sino considerar cambios estructurales y funcionales en la gestión de talento humano.

Complementando su posición, Guardado (2020), menciona que sería productivo incluir a la neuropsicología en los procedimientos para la selección y asignación de personal en las organizaciones, sobre todo en lo relacionado a los puestos de la alta dirección y los mandos medios, por sus alcances e impacto de liderazgo que tienen con el personal que dirigen así como en los procesos institucionales que ejecutan, es decir, el Neuromanagement, propone nuevas prácticas y formas de seleccionar a el personal más idóneo para guiar al talento humano institucional, en pro de mejorar la calidad integral de la actividad institucional.

En términos de Muñoz (2020), el Neuromanagement es una herramienta para la gerencia de las empresas del siglo XXI, pues contribuye a gestionar diversas áreas y procesos como “la toma de decisiones, la planeación estratégica, la adaptación al cambio, el relacionamiento interpersonal, la comunicación, la creatividad y la innovación” (p.11), esta afirmación permite considerar que, esta tendencia de gestión es una herramienta que poseen las empresas u organizaciones de este siglo, cuya característica es la constante evolución y cambios a nivel global, por lo que promover su conocimiento y aplicabilidad a nivel de las

Fuerzas Armadas y específicamente en la Fuerza Aérea, podría contribuir a actualizar, adaptar y mejorar la gestión del Talento Humano acorde al contexto socio-histórico.

Herramientas del Neuromanagement

La Dra. Lucía Sutil en la presentación sobre “Las neurociencias cognitivas aplicadas a la organización y dirección de empresas” (2012), define las herramientas del Neuromanagement que serán consideradas como dimensiones en la presente investigación:

a) Concentración consciente. - Son las experiencias sinergizantes (el conocido insight) que facilita el proceso del cambio. Los procesos de concentración consciente son fundamentales para inducir al cambio, porque ayudan en la lucha contra las fuentes internas y externas que tratan de impedirlo. Durante un proceso de concentración consciente se crea una compleja serie de conexiones nuevas con potencial para aumentar nuestros recursos mentales y superar la resistencia del cerebro al cambio.

b) Instantes de atención consciente. – El ser humano sólo experimenta un instante de atención consciente cuando realiza por sí mismo el proceso de establecer conexiones. Para que los instantes de atención consciente sean útiles, deben ser generados desde adentro, es decir, por el mismo individuo. La cantidad de atención que se le presta a una experiencia mental durante un lapso de tiempo determinado. A mayor concentración mayor densidad de atención. El éxito depende de la capacidad de un directivo para inducir a otros a enfocar la atención con intensidad y frecuencia en ideas específicas.

c) Neuroplasticidad autodirigida. – La neuroplasticidad es el fenómeno mediante el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente al cerebro en forma temporal o permanente. Cuando la persona es capaz de modificar

intencionalmente sus circuitos neuronales para conseguir sus objetivos de rendimiento personal se habla de neuroplasticidad autodirigida.

d) Neuronas espejo. – Se trata de un tipo de neuronas que se activan en nuestro cerebro al observar acciones y sentimientos en los demás para sentirlos como propios. Es decir, imitan lo que percibimos. (Sutil, 2012)

En el campo de la literatura especializada, se habla de herramientas de Neuromanagement, las cuales se enfocan en alcanzar mejoras en el rendimiento laboral mediante el desarrollo de capacidades cognitivo-emocionales mediante el entrenamiento. Básicamente esta tendencia de gestión empresarial, estudia la relación entre la conducta y la toma de decisiones, con la finalidad de mejorar el desempeño de los líderes en actividades relacionadas con “la conducción de los equipos a su cargo, la planificación y la selección de personas, la toma de decisiones entre otras” (ESAN, 2016).

Sistema de Gestión de Talento Humano de la Fuerza Aérea

La Fuerza Aérea por ser una arma de naturaleza eminentemente ofensiva, que incluso dentro de una concepción defensiva global de empleo de las Fuerzas, debe ser preparada y actuar desde el inicio de un enfrentamiento bélico directamente contra su oponente, requiere de una estructura de Comando, organizada con una Plana Mayor o Estado Mayor, donde el Oficial de Personal como uno de los integrantes, participe activamente en el proceso de planificación militar, para lo cual requiere contar con los conocimientos doctrinarios sobre la administración del recurso humano, que le permitan asesorar, coordinar y proporcionar el apoyo requerido para el cumplimiento de la misión de la Unidad (Comandancia General. FAE, 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.

Es por ello el valor de la comprensión de la gestión de Personal, que provee los cimientos necesarios para conducir hábilmente a los efectivos asignados a un Reparto de la Fuerza Aérea, orientando especial cuidado en la actitud y aptitud con las que debe contar el talento humano, para establecerse en un elemento clave dentro de la organización militar.

Si bien es cierto, actualmente se ha denominado como Talento humano al conjunto de personas que forman parte de las organizaciones, el Manual de Instrucción de Personal MIPER-R-FAE-01-2013 (FAE, 2013), mantiene como denominación la terminología de “Recursos Humanos”, por lo que para respetar el derecho de autor, cuando se tome información del manual en mención, se hará uso de la terminología empleada, aunque en el enfoque actual se conoce como Talento humano.

Según la FAE (2013), la Gestión de Recursos Humanos está orientada a que las tareas se cumplan de manera correcta, haciendo uso apropiado de los recursos para alcanzar los objetivos y metas institucionales. La Gestión de Recursos Humanos en la FAE está integrada en el proceso de planificación estratégica institucional, siendo considerada como “una técnica que causa impactos profundos en las personas y las organizaciones, y para hacer frente a los retos futuros, los departamentos y secciones de Personal serán más complejos que los actuales” (FAE, 2013, p. 8).

La gestión del personal en la FAE, se abarca desde un enfoque sistémico, en el cual los procesos conforman un sistema integral y dinámico. Orientado a conquistar y animar al personal, que son quienes “conocen mejor las peculiaridades de sus puestos de trabajo, a presentar ideas y dar al máximo de si mismas, con una actitud favorable” (FAE, 2013, p. 12).

La Gestión de Recursos Humanos de la FAE, tiene los siguientes procesos:

A. Direccionamiento estratégico del Talento Humano.

A.1. Planificación.

A.2. Diseño Organizacional.

A.3. Control y Evaluación.

B. Obtención.

B.1. Reclutamiento.

B.2. Selección.

B.3. Inducción.

C. Empleo.

C.1. Monitoreo de personal.

C.2. Análisis y clasificación de puestos.

C.3. Asignación o movimientos.

C.4. Orientación al puesto.

D. Desarrollo de Personal.

D.1. Aplicación y seguimiento Plan de Carrera.

D.2. Determinación de necesidades de capacitación complementaria.

E. Remuneraciones.

E.1. Distributivo.

E.2. Elaboración Rol de pagos.

E.3. Generación del CUR.

F. Evaluación del Desempeño.

F.1. Evaluación de desempeño.

F.2. Méritos y deméritos.

F.3. Promoción y Ascensos.

G. Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

G.1. Promoción.

G.2. Evaluación.

H. Planificación de Bienestar Social.

H.1. Estadística.

H.2. Planificación.

I. Desarrollo de Servicios BB.SS.

I.1. Desarrollo.

I.2. Evaluación.

I.3. Servicios sociales.

J. Clima laboral.

J.1. Diagnóstico.

J.2. Mejoramiento.

Los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, son interdependientes e interconectados, pues al considerar el enfoque sistémico, cualquier cambio o modificación tiene impacto en cada uno de los elementos que lo conforman. El manejo de este sistema corresponde a los Oficiales que tienen la especialidad de Personal.

Principios de Gestión del Talento Humano

Basados en estudios observados, se evidencia que aquellas organizaciones que verdaderamente consideran al Factor Humano como un recurso estratégico comparten una serie de modelos muy genéricos en lo referente a actitudes y políticas diversas, indiscutiblemente, la forma específica en cómo cada organización lleva a la práctica las inversiones en el factor humano cambia en función de los múltiples escenarios y necesidades a las que hará frente.

Por lo tanto, no se puede esperar principios universales bien determinados, ya que estos simplemente no existen, pero si debiésemos tener en cuenta cinco principios genéricos, propuestos por investigadores y basados en la tendencia mundial.

La Gestión de Talento Humano es una responsabilidad que debe ser observada y practicada en todos los niveles de la institución, para alcanzar de manera integral el liderazgo militar, elemento indispensable para contribuir al cumplimiento de la misión tanto en tiempo de paz como de guerra.

Los principios genéricos que son normas para la gestión del Talento Humano de la FAE, son los siguientes:

1. Énfasis en la importancia del Talento Humano

El primer principio establece que las partes primero deben ser condenadas.

El mando institucional, que ve en el elemento humano un verdadero recurso estratégico, no puede convencer a los mandos intermedios si no pueden conceptualizarlos desde arriba, y mucho menos extender esos valores a los niveles inferiores.

2. Perspectivas a largo plazo

Este principio subraya la importancia del largo plazo como marco para las metas y la evaluación de la capacitación para el desarrollo del personal. Este principio es ciertamente difícil de asumir en la mayoría de las culturas organizacionales, que están dominadas por una genuina obsesión por los resultados medibles. Debemos tener claro que algunas inversiones en el desarrollo del factor humano, como los programas de capacitación ambiciosos, los sistemas sofisticados de evaluación del desempeño o los procedimientos de selección en profundidad, ni se observaran sus beneficios hasta pasado un periodo de tiempo considerable.

3. Papel crítico de los Directivos Institucionales

Este principio general de gestión de personas insiste en que las responsabilidades del talento van más allá de la función o departamento oficial de este nombre, y que los altos directivos deben dejar de limitarse a dar órdenes y supervisar la ejecución estricta de tareas previamente identificadas, convirtiéndose en un coordinador de equipo que es directamente responsable de mejorar su La tarea de desarrollar el potencial de una persona.

Todo responsable ante los demás debe saber comunicar los objetivos y valores de la organización a sus equipos, así como contribuir activamente a mejorar la formación profesional y motivar a los subordinados.

4. Diseño estratégico de las políticas de talento humano

Una institución es un sistema abierto que debe mantener un equilibrio dinámico con su entorno y lograr una armonía interna entre las diferentes partes que la componen, una de las cuales es un conjunto de políticas de talento, que como subsistema interactúa con el resto del subsistemas, funciones o sector,

convirtiéndose en un sistema con entidad propia. De esta forma, el sistema de talento debe estar estratégicamente diseñado, es decir, perfectamente integrado y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

5. Conexión con el rendimiento organizacional

Más que cualquier otra función de la gestión organizacional, el desarrollo del factor humano tiene un potencial considerable para aquellas instituciones que aún no le han prestado atención, donde el desarrollo profesional y la satisfacción de las personas pueden rivalizar con la mejora competitiva de la organización. La gestión se diferencia de los enfoques tradicionales al enfatizar que tanto las personas como la organización pueden optimizar sus objetivos al mismo tiempo, que es el concepto de una organización donde todos los miembros juntos forman la organización, no solo las personas que trabajan para la organización como si fuera eran un problema para ellos. Se dice que es una entidad desconocida. (Baron & Kreps, 1999) (FAE, 2013)

Componentes de la Gestión del Talento Humano

La administración del personal militar está a cargo del Ministerio de Defensa, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y los Comandos de Fuerza, son quienes emiten las políticas y los lineamientos referentes al direccionamiento estratégico del talento humano. En el caso de servidores y trabajadores civiles el Ministerio de Relaciones Laborales, es el organismo de ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado la ley. (FAE, 2013).

Las dimensiones que se consideran para la Gestión del Talento Humano, son las siguientes:

a) Planificación. - El subproceso de planificación comprende los procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano de la Institución, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, alineado a la estructura organizacional y a su planificación estratégica, para el cumplimiento de la Misión. En el caso de la planificación del talento humano este se orienta a determinar el plan estratégico, plan anual, presupuesto para la gestión del talento humano.

b) Diseño organizacional. - El proceso de diseño organizacional es donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica una estrategia. Dicho proceso hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. En el caso institucional el diseño organizacional está orientado a proporcionar esos instrumentos como el manual de puestos, manual de procesos del sistema del talento humano, orgánico numérico, Plan de carrera y la normativa que requiere la gestión del talento humano.

c) Control y evaluación. - El control y evaluación a la gestión de Recursos Humanos están orientados a verificar lo que se está realizando en el desarrollo de un plan y a lo que se ha ejecutado en base a la planificación orientados en el direccionamiento estratégico institucional. Los resultados obtenidos de este subproceso son comunicados a las autoridades con la finalidad de que se tomen las

medidas correctivas necesarias o se presenten los justificativos, de ser el caso. Las instituciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Fijan sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático sino racional y deliberado. Para que estas características organizacionales existan es necesario que haya control.

Marco Referencial

Las Neuronas Espejo y su incidencia en el aprendizaje

Burgos y Cabrera (2021), realizaron su investigación de la herramienta de Neuromanagement, las neuronas espejo en el aprendizaje, postura teórica que contribuye al desarrollo de procesos formativos como la capacitación del talento humano.

En este trabajo realizaron un acercamiento a la teoría neurofisiológica de las neuronas espejo, planteada por el científico Giacomo Rizzolatti, quien puntualiza sobre la función motora de las neuronas en la corteza frontal y parietal de primates. En este trabajo se exponen fundamentos teóricos básicos sobre la teoría de las neuronas espejo y su relación con los diferentes fenómenos psicológicos del aprendizaje. Además, explican los procesos de aprendizaje a partir de las teorías del aprendizaje desarrolladas por Albert Bandura, y Lev Vygotsky.

Entre las conclusiones lograron establecer la relación entre los marcos teóricos de las neuronas espejo y los procesos de aprendizaje, reconociendo la incidencia de las funciones de las neuronas espejo en los procesos de aprendizaje humano, para comprender mejor el aprendizaje, y la importancia de formular modelos pedagógicos fundamentados en el aprendizaje por modelamiento.

Neuromanagement: una aproximación desde el enfoque del Capital Intelectual

Foncubierta y Delgado (2020) tratan sobre un nuevo modelo de gestión basado en la aplicación de la Neurociencia al ámbito empresarial. Este modelo fundamenta sus estrategias en las personas y en sus capacidades, aprovechando el que en la nueva era digital el avance de las tecnologías logra poner de manifiesto, de forma cada vez más evidente, cómo funciona el cerebro cuando se toman decisiones. Ello permitirá conocer qué acciones se deberían llevar a cabo para una gerencia más eficiente. El tema lo aborda, como una primera aproximación, desde el enfoque del Capital Intelectual.

Los autores mencionan que, una combinación de habilidades cognitivas y afectivas es esencial en el manejo neuronal. La idea principal es tratar de quitar el miedo ante la incertidumbre, la ansiedad ante situaciones nuevas y la tensión ante la necesidad de resolver problemas constantemente, para ser fuertes en ese sentido, ser capaz de motivar a los empleados, eliminarles las emociones negativas y hacerlos sentir cómodos en el ambiente de trabajo.

Este modelo contribuye tanto a los mandos medios como los de primer nivel a modificar y mejorar significativamente la forma en que el capital humano de una entidad gestiona las emociones para facilitar su desarrollo personal. Estas acciones fomentarán una nueva forma de comunicarse internamente, buscando el aprendizaje continuo, lo que lleva a una mayor creatividad, misma que se produce en el cerebro, cuando de pasión y perdemos el miedo, por lo que la innovación trae nueva cultura

El Neuromanagement como tendencia del futuro

Carreño (2019) en su investigación señala que, el mundo necesita implementar nuevas herramientas que permitan analizar lo más detalladamente el funcionamiento del cerebro y cómo se puede aplicar en la gestión empresarial. Para esto menciona que los avances en

neurociencia han permitido analizar las disciplinas que utilizan para organizar el funcionamiento de sus organizaciones desde perspectivas más innovadoras, lo que permite aprovechar el potencial oculto en el sistema nervioso para potenciar el desempeño individual de las personas para alcanzar metas y objetivos, haciéndolos más eficientes.

Para el autor, la necesidad de constante innovación y dinamismo genera la necesidad de anticiparse a los cambios del entorno, ya que esta gestión neuronal actúa como una herramienta para visualizar estos cambios y adaptarse a ellos adecuadamente, siendo necesaria la optimización del capital humano, mediante una correcta administración.

Las emociones y sentidos juegan un papel importante en el comportamiento humano, ya que estimulan partes del cerebro que permiten mejorar significativamente el desempeño laboral, son los datos de entrada para la toma de decisiones y brindan una versión muy precisa de la realidad.

Actualmente, las organizaciones han demostrado que el uso de la neurociencia tiene un impacto positivo, ya que aprovechan mejor las habilidades del sistema nervioso de cada miembro de la organización, también pueden demostrar un impacto positivo en la cultura organizacional y, lo más importante, contribuyen a dar soporte para la toma de decisiones.

Factores de Riesgo Neuropsicológicos y Criminológicos como Fuente de Conflicto Interpersonal en la Organización

Guardado (2019), realizó una investigación relacionada con los factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos como fuente de conflicto interpersonal en las organizaciones, de metodología cualitativa con un muestreo de tipo intencional, compuesto por una muestra de 30 historias clínicas de pacientes femeninos y masculinos, en un rango de edad entre los 15 a los 60 años, a quienes se les realizó un diagnóstico de tipo neuropsicológico clínico. La investigación permite concluir y fundamentar que existen bases

científicas para considerar a los factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos como fuente de conflicto interpersonal, refutando el paradigma prevaleciente en las Ciencias Administrativas que consideraban a factores exógenos como única causal de la antisocialidad, es decir que las personas están moldeadas únicamente por el ambiente

Neurociencias para la gestión de los Recursos humanos y comportamiento organizacional

Banyacán y Dávila (2018) mencionan que el trabajo es una actividad humana que se da a través de dependencias remuneradas y se realiza en un contexto organizacional que requiere de colaboradores, utilizando comportamientos específicos, complejos y especializados, es necesario que las empresas identifiquen, evalúen, capaciten y desarrollen a sus Colaboradores, la neurociencia puede brindar una forma de comprender y explicar objetivamente cómo los comportamientos que ocurren en las relaciones industriales, la gestión y el liderazgo tienen una base neuroanatómica funcional en la corteza prefrontal, que, cuando se evalúa a través de la neuropsicología, puede proporcionar información científica sobre los comportamientos laborales y sus correspondientes dominios neurobiológicos supramodales asociativos.

Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo, Lima 2017

Zárate (2017), en su estudio estableció como objetivo investigativo determinar la influencia del Neuromanagement en la cultura organizacional, desde la perspectiva de los trabajadores de la tienda Sodimac Primavera de Surquillo en el periodo del 2017.

El diseño metodológico empleado fue investigación básica, descriptiva y correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. La población considerada fue un total de 305 trabajadores y la muestra investigada fue de 160 empleados. La técnica utilizada fue la encuesta con su instrumento el cuestionario de medición. En el procedimiento calcularon la

validez de constructo y la confiabilidad del instrumento, utilizó el paquete estadístico (SPSS) versión 22, obteniendo la confiabilidad y la validez del instrumento a razón de 0,875 para la variable Neuromanagement y de 0,876 para la variable cultura organizacional.

Como resultados lograron comprobar que la relación entre las variables es estadísticamente significativa. Además, mediante la prueba del pseudo R-Cuadrado se presentó la dependencia porcentual entre variables, con un coeficiente de Nagelkerke que implica que, la variación del Neuromanagement depende en 88.5% del uso de la variable cultura organizacional. Esto conlleva a establecer que existe influencia positiva del Neuromanagement en la Cultura Organizacional, en la sucursal de Sodimac Perú S.A. sede Surquillo, Lima 2017, lo cual permite tener una referencia de que el Neuromanagement es una variable que se encuentra presente e incide positivamente en la cultura organizacional, que es parte de la identidad de las empresas u organizaciones.

Neuromanagement y neuroliderazgo: Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones

Braidot (2013), realizó la investigación entre el Neuromanagement y el neuroliderazgo, mediante una revisión bibliográfica del empleo del Neuromanagement en diferentes campos como en la salud, la educación, la administración, entre otros.

Entre los resultados obtenidos demuestran que las empresas que están a la vanguardia han implementado entrenamiento neurocognitivo y emocional para sus integrantes, por ello, similar a los gimnasios para ejercitación física que contribuye a mejorar las capacidades cerebrales, se han incrementado programas para ejercitar las capacidades mentales.

Recalcan también que las diversas herramientas que se están implementando en las organizaciones tienen como finalidad identificar y formar mejores líderes, así como integrar equipos de trabajo eficientes y eficaces, conocidos como equipos de alto rendimiento. Estas

herramientas se apuntan a mejorar la gestión, ampliar la comunicación, potenciar la creatividad y fomentar la motivación. El empleo de los principios de Neuromanagement se espera contribuyan a crear un buen clima y cultura laboral, disminuir accidentes, desarrollo del pensamiento e inteligencia y crear una visión de negocios.

En conclusión, el autor manifiesta que alcanzar las metas organizacionales podrían ser más factibles mediante el empleo del Neuroliderazgo, así como de Neuromanagement, pues estos principios o herramientas buscan el desarrollo de las capacidades cerebrales.

Estos trabajos investigativos previos permiten ampliar la perspectiva sobre el objeto de estudio, que según los resultados y conclusiones a los que llegaron los investigadores, más que una tendencia o moda en la gestión empresarial y la administración del talento humano, el Neuromanagement, es una herramienta con múltiples beneficios y potencialidades para el logro de metas organizacionales basadas en el desarrollo de las capacidades cognitivas y cerebrales del personal institucional que abarca diversas áreas y funciones, razón por la cual, se considera una temática innovadora para estudiar e implementar a nivel de la gestión del Sistema de Talento Humano de la Fuerza Aérea.

Capítulo III

Marco Metodológico

Introducción

En este apartado se expone detalladamente el diseño metodológico empleado con la finalidad de proponer estrategias para implementar el *Neuromanagement* en la Gestión del Talento Humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Enfoque de la investigación

La investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) porque se cuantificará la ocurrencia o no de las dimensiones lógicas de la variable a través del registro de indicadores en las escalas.

Tipología de la investigación

Alcance de la investigación

La presente investigación se ubica en el nivel Exploratorio-Descriptivo, que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de conocer su estructura o comportamiento (Arias, 2016), además su finalidad es describir y/o estimar parámetros.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación es Observacional o no Experimental (Hernández-Sampieri et al., 2017), porque el investigador no va a realizar ningún experimento y se va a limitar a recoger la información pertinente y relacionada con las variables de estudio.

Tipología de la investigación

Es transversal porque se recogerá la información a la población estudiada una sola vez en el proceso investigativo. Tiene carácter prospectivo, porque se tomará las muestras directamente de la población mediante la aplicación de los instrumentos diseñados para la investigación.

Fuentes de información

Las fuentes de información primaria son publicaciones y artículos relacionados con la temática de estudio de las diferentes bases de datos, así también, las fuentes primarias serán el cuestionario aplicado a la población participante.

Técnica de recolección de datos

La técnica para emplear en la recolección de datos es la encuesta, la misma que se aplicará a través de un cuestionario sobre las variables de estudio, Neuromanagement y la Gestión de talento humano, se aplicará en forma on line, mediante la herramienta Google Forms, y su análisis, así como el procesamiento se realizará en el software SPSS v. 25. Se aplicarán procedimientos estadísticos de tipo descriptivo.

Determinación del tamaño de la muestra

La población seleccionada para la realización del proyecto de investigación es el personal perteneciente a cuatro alas y dos grandes comandos, conformado por diez (10) oficiales superiores y nueve (9) oficiales subalternos que pertenecen al Departamento de Talento Humano de la Fuerza Aérea, dando un total de diecinueve participantes (19), constituyéndose en una población finita, pues se conoce los datos de cada uno de ellos, mediante el registro documental de los participantes. (Arias, 2016).

Diseño muestral

El tipo de muestreo aplicado es el muestreo no probabilístico, intencional u opinático, en vista que los elementos o unidades son escogidos con base a criterios preestablecidos por el investigador (Arias, 2016).

Para el desarrollo de este estudio se establecen los siguientes criterios de selección:

- Ser personal militar, perteneciente a la FAE, y que estén asignados al Departamento de Personal.
- El tener acceso a toda la población, se determina que el tamaño muestral son los veinte miembros de la Fuerza Aérea que laboran en la sección de personal.

Instrumentos

Para diagnosticar la presencia de principios del Neuromanagement en la gestión de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se empleará 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 (ver Figura 2).

Figura 2

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable independiente

Neuromanagement

Nombre del Instrumento	Cuestionario de la Variable Neuromanagement, para los Colaboradores de la tienda Primavera de Sodimac Perú S.A.	
Adaptado por:	Br. Gustavo Ernesto Zárate Ruiz	
Año:	2017	
Descripción:	Escala de Likert	
Tipo de instrumento:	Cuestionario	
Objetivo:	Mide la influencia en los colaboradores al respecto de la cultura organizacional.	
Ámbito de aplicación:	A todos los colaboradores de Sodimac o Maestro Perú.	
Numero de Ítem	40	
Aplicación:	Directa	
Tiempo de duración:	10 minutos	
Normas de Aplicación	El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto a su opinión	
Escala:	Escalas	Valor
	Nunca	1
	Casi nunca	2
	A veces	3
	Casi siempre	4
	Siempre	5

Nota. Tomado Zárate, G. (2017). Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo

La encuesta fue validada mediante el empleo del cálculo del estadístico de coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando el resultado el valor α de 0.875 (ver Tabla 3), encontrándose en el rango de 0.8 y 1.0, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para recoger datos.

Figura 3

Variable Neuromanagement

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,875	40

Nota: Tomado de Zárate, G. (2017). Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo

Cuestionario para Asesores de Sodimac tienda Primavera, Surquillo - Maestria de
Administración de Negocios - MBA - Universidad Cesar Vallejo

Nro	Pregunta - Neuromanagement	Valoración				
		1	2	3	4	5
Neuromanagement - Inteligencia Individual						
1	Reconozco mis sentimientos sobre las personas					
2	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal					
3	Presto mucha atención a cómo me siento.					
4	Soy capaz de entender a la gente					
5	Manejo bien las situaciones de conflicto o estrés					
6	Respeto a mis compañeros					
7	Cuando algo no funciona, busco otra solución					
8	Los compañeros a los que trato, son dignos de mi confianza					
9	Si reflexiono sobre mi vida, podria sentir que soy feliz					
10	Tengo habilidad de conseguir lo que quiero.					
11	Yo se lo que quiero y lo busco.					
12	Me resulta facil que a las personas le agrade como soy.					
13	Exagero mis habilidades para poder avanzar					
14	Sino me apasiona mi trabajo, cambio de oficio					
15	Cuando cometo un error lo reconozco de inmediato					
Neuromanagement - Inteligencia Organizacional						
16	Logro ponerte en el lugar del otro en mi organización					
17	Escucho activamente las indicaciones de mis jefes					
18	Escucho activamente a los clientes con los que interactuó diariamente					
19	Me motiva laborar en mi organización					
20	Me relaciono con armonia con mis compañeros y jefes					
21	Reconozco quien soy en esta organización					
22	Los compañeros a los que trato, son dignos de mi confianza					
23	Los canales de comunicación de los productos y servicios en mi organización son los adecuados					
24	Cuando hay postulaciones, me entero de inmediato					
25	Cuento con todas las herramientas tecnológicas para realizar mis labores					
Neuromanagement - Gestión del talento humano						
26	La elaboración de sus perfiles de puesto, corresponde a lo asignado a sus cargos					

El proceso de inducción, le permite a un nuevo a colaborar que conozca la cultura y todo lo relacionado a su nueva labor en la organización.

27
28 La organización realiza convocatorias externas para la selección de personal en forma permanente

La organización realiza evaluaciones sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus proyectos, planes, programas y campañas

29
30 Los procesos de recapitación permiten la actualización de todos los colaboradores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan las labores de la organización.

La organización lleva a cabo anualmente un plan general de formación y capacitación

31
32 Ustedes son consultados sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo

La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de labores

Niveles:

Bajo: 33 - 77

Medio: 78 – 121

Alto: 122 – 165

Capítulo IV

Resultados y Discusión

Objetivo 1: Conocer la fundamentación teórico-conceptual del Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Como resultado del análisis y revisión de la fundamentación teórica sobre el Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana se puede mencionar los siguientes postulados teóricos como pilares estructurales de esta tendencia en la gestión empresarial:

En 2007, aparece la idea de aplicar las neurociencias al liderazgo y la gestión empresarial pasó oficialmente al dominio público, cuando apareció un artículo en medios como la revista BusinessWeek en Estados Unidos y The Guardian en Reino Unido.

Los paradigmas anteriores de organización son los paradigmas que prevalecen en las sociedades mecánicas, y se construyen sobre las ideas clásicas de orden, mando y control. Algunos mandan, otros obedecen. Todas las partes son predecibles y estables. Tienen dos funciones básicas: indicar la tarea a realizar y controlar si la tarea se completa.

En el siglo XXI ha surgido un nuevo paradigma basado en la incertidumbre y la imprevisibilidad. La organización es como un organismo vivo y tiende a autoorganizarse. El capital intelectual comienza a ser el recurso más valioso.

Para Braidot (2008) considera al Neuromanagement como la aplicación de la neurociencia cognitiva en la gestión y el liderazgo organizacional. Este se enfoca en los procesos neuronales relacionados con la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencia personal y organizacional (inteligencia de equipos), así como en la planificación y gestión de personas (selección, capacitación, interacción y liderazgo).

Chávarro y Piña (2016), afirman que el Neuromanagement, es el resultado del aporte de las neurociencias vinculadas a la gestión empresarial, esta contribuye a promover nuevas formas de interrelacionarse, de plantear procesos innovadores, de motivar a todos los miembros de la organización a ser los mejores en su funciones y mejorar el sistema de producción, que a criterio de los autores es una de las tendencias gerenciales más exitosas.

El Neuromanagement es la aplicación de las neurociencias a la gestión empresarial, es una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales asociados a la dirección y gestión de las organizaciones aplicando nuevos conocimientos generados en el campo de las neurociencias.

Se enfoca en comprender los procesos neurofisiológicos involucrados en la toma de decisiones; desarrollar inteligencias múltiples en individuos y organizaciones; promover la previsión empresarial en los empresarios; los empleados son clientes. No propone soluciones generales para todas las situaciones, sino soluciones específicas para cada situación, porque lo que hoy nos funciona mañana estará desfasado.

El neuromanagement es la aplicación de las neurociencias a la gestión empresarial, disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales asociados a la dirección y gestión de las organizaciones mediante la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el campo de las neurociencias.

Se enfoca en comprender los procesos neurofisiológicos involucrados en la toma de decisiones; desarrollar inteligencias múltiples en individuos y organizaciones; promover la visión empresarial emprendedora; los empleados son clientes. En lugar de proponer una solución general para todas las situaciones, propone soluciones específicas para cada situación, porque lo que hoy nos funciona mañana quedará obsoleto.

Cardona (2008), acerca del Neuromanagement afirma que esta herramienta busca innovar el management, mediante la incorporación de los avances de la neurociencia, cuyo interés se centra en cómo mejorar el sistema de comunicación para que los mensajes sean fáciles de entender, qué se debe hacer para complementar el acción de los miembros de la organización con la misión y visión institucional, cómo plantear procesos formativos que promuevan los aprendizajes y las competencias profesionales, cómo liderar y motivar al personal más allá de la imposición autoritaria hacia una influencia emocional. Mediante el empleo del Neuromanagement y los resultados logrados en los entornos en los que se está aplicando esta postura teórico-metodológica se espera contribuya a responder estas preguntas desde un ángulo diferente.

En definitiva, el empleo o inclusión de los principios del Neuromanagement en la gestión del sistema de Talento Humano, es una interesante propuesta que puede aportar beneficios a la organización, y a pesar de no ser una herramienta totalmente nueva, pues ya tiene varios años en desarrollo y aplicación en otros entornos empresariales, para el ámbito militar es novedosa, pues hay muy poca información o investigaciones relacionadas a la gestión empresarial en el campo militar-aeronáutico ecuatoriano específicamente, considerándose una magnífica oportunidad de innovar procesos y procedimientos que contextualicen el quehacer administrativo militar a los nuevos escenarios y contextos empresariales del Siglo XXI.

Objetivo 2: Correlacionar el Neuromanagement en la gestión de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Tabla 2

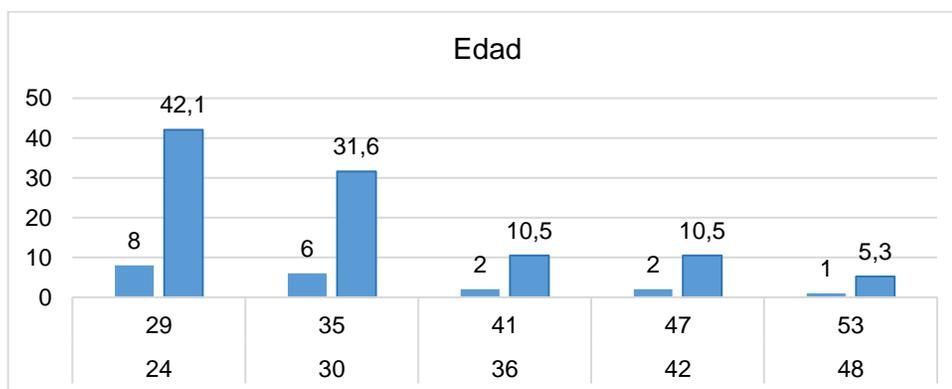
Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada Edad (años)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	24-29 años	8	42,1	42,1	42,1
	30-35 años	6	31,6	31,6	73,7
	36-41 años	2	10,5	10,5	84,2
	42-47 años	2	10,5	10,5	94,7
	48-53 años	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 4

Edad



Nota. Datos obtenidos en la encuesta, la figura evidencia la edad de las personas encuestadas.

Como resultados de las encuestas se evidencia que el rango de edad en el que se agrupa el mayor porcentaje de investigados es el intervalo de 24 a 29 años, con un 42,1%.

También existe un porcentaje significativo de población participante en el rango de 30 a 35 años, con un 31,6%. Entre la población indagada se puede observar a participantes con edades entre 36 a 41 años y de 42 a 47 años con un porcentaje igual a 10,5%. Finalmente, existe un 5,7% de participantes en el rango de 48 a 53 años. Esto demuestra que existe una diversidad etaria en los investigados lo que puede contribuir a la obtención de información desde diversos puntos de vista, así como de experiencias relacionadas a la gestión de talento humano.

Tabla 3

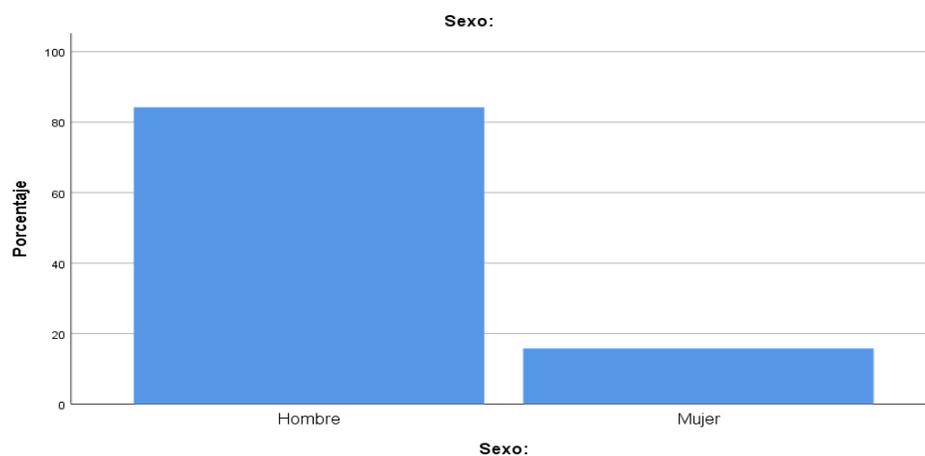
Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada II Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	16	84,2	84,2	84,2
	Mujer	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 5

Sexo



Nota. La figura representa la distribución de las personas encuestadas según su sexo. Datos obtenidos en la encuesta,

Según los datos recabados, el 84,2% de la población participante corresponde a personas de sexo masculino, mientras que el 15,8%, son mujeres. De alguna manera esto demuestra que, en la población estudiada, existe mayor porcentaje de hombres relacionados con el sistema de gestión de Talento Humano de la FAE.

Tabla 4

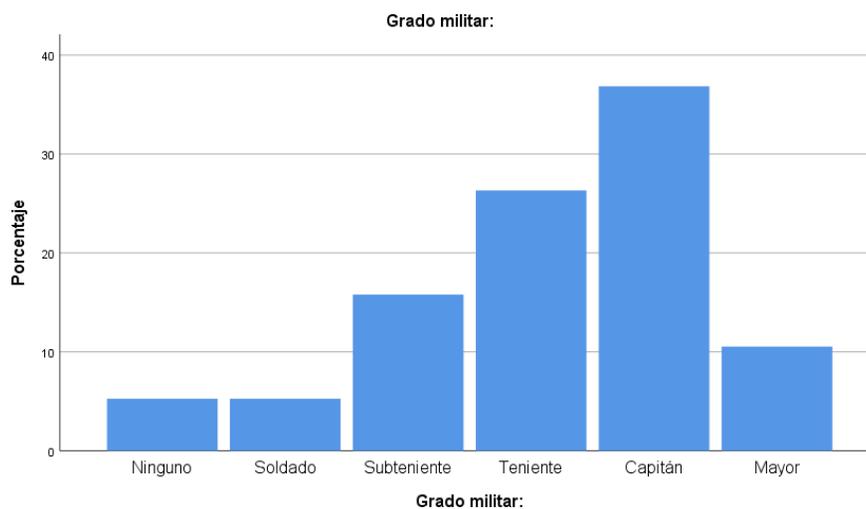
Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada III Grado militar:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	1	5,3	5,3	5,3
	Soldado	1	5,3	5,3	10,5
	Subteniente	3	15,8	15,8	26,3
	Teniente	5	26,3	26,3	52,6
	Capitán	7	36,8	36,8	89,5
	Mayor	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,	100,0	0

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 6

Grado Militar



Nota. La figura representa la distribución de las personas encuestadas según su grado militar.

Datos obtenidos en la encuesta

Con base en las encuestas aplicadas, el mayor porcentaje de participantes con el 36,8% corresponden al grado de Capitán, seguido con el 26,3% que se encuentran en el grado

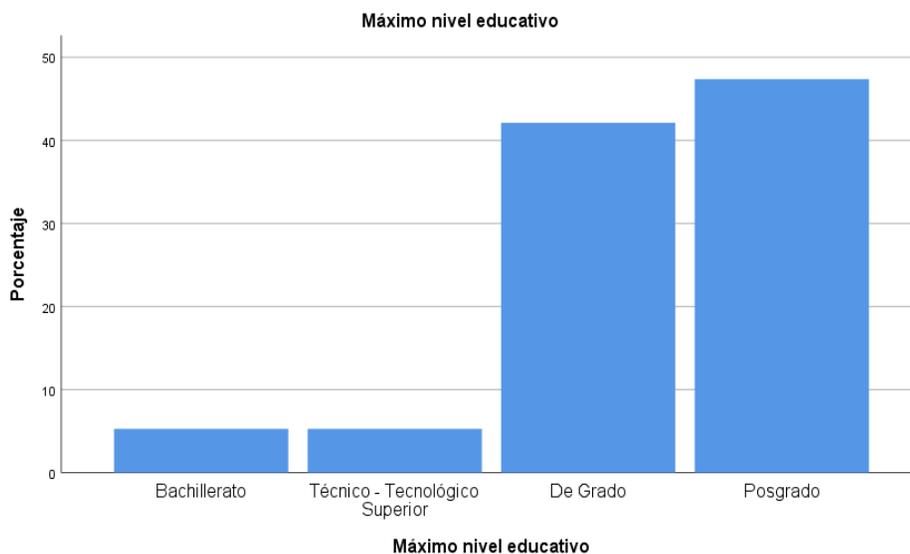
de Teniente. Con el grado de Subteniente existe un 15,8 %. El siguiente grupo de acuerdo en el grado militar es el de Mayor con el 10,5%. Finalmente, se cuenta con un 5,3% para personal de grado de Soldado, Esta distribución demuestra que entre la población investigada existe diversidad de grados militares, lo que incide en las funciones y responsabilidades que han cumplido en la gestión del talento humano.

Tabla 5

Análisis descriptivo sociodemográfico de la población investigada IV Máximo nivel educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bachillerato	1	5,3	5,3	5,3
	Técnico - Tecnológico	1	5,3	5,3	10,5
	S.				
	De Grado	8	42,1	42,1	52,6
	Posgrado	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

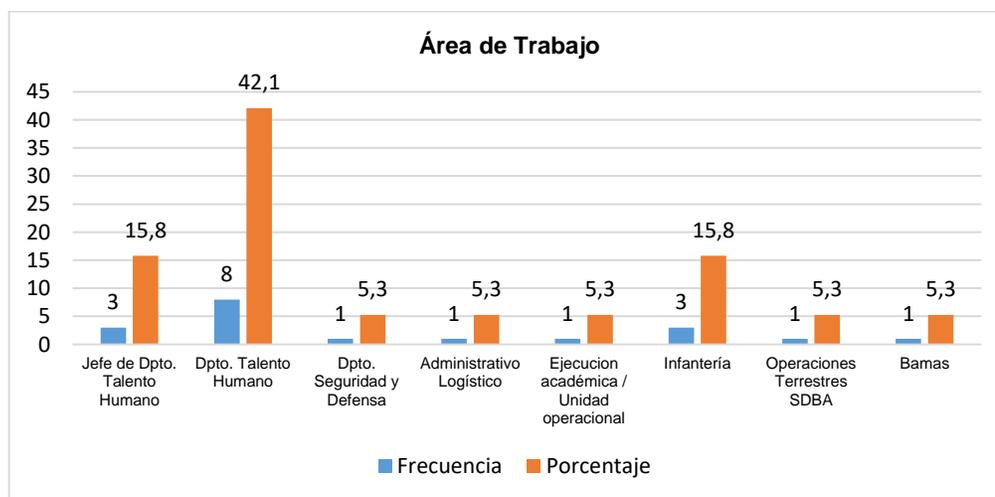
Figura 7*Máximo nivel educativo*

Nota. La figura representa la distribución de las personas encuestadas según su nivel de estudios. Datos obtenidos en la encuesta,

Según los resultados obtenidos, el 47,4% de los encuestados tiene estudios de posgrado, el 42,1% posee nivel educativo de grado, y un porcentaje del 5,3% para nivel técnico-tecnológico y bachiller. Esta distribución permite inferir que la población investigada tiene un buen nivel académico.

Tabla 6*Análisis descriptivo del área de trabajo*

Área de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de Dpto. Talento Humano	3	15,8
Dpto. Talento Humano	8	42,1
Dpto. Seguridad y Defensa	1	5,3
Administrativo Logístico	1	5,3
Ejecución académica / Unidad operacional	1	5,3
Infantería	3	15,8
Operaciones Terrestres SDBA	1	5,3
Bamas	1	5,3
Total	19	100,0

Nota. Datos obtenidos en la encuesta**Figura 8***Área de trabajo**Nota.* La figura representa la distribución de las personas encuestadas según su área laboral.

Datos obtenidos en la encuesta,

Como parte de la población investigada, el 42,1% labora en el Dpto. de Talento Humano, mientras que el 15,8% son Jefes del Dpto. de Talento Humano. Existe un 15, 8% de personal relacionado con actividades de Infantería, y el restante de los participantes se dividen en diversas áreas laborales, siendo porcentajes del 5,3% respectivamente. Para el caso de este trabajo investigativo, resulta favorable que casi el 60% de los participantes tengan relación directa con el área de Talento Humano, lo que puede permitir obtener información contextualizada al ámbito de la investigación, lo que puede favorecer al logro de los objetivos planteados, así como también, el resto de investigados pueden aportar datos relevantes desde otras ópticas institucionales.

Análisis descriptivo de la variable Neuromanagement

Tabla 7

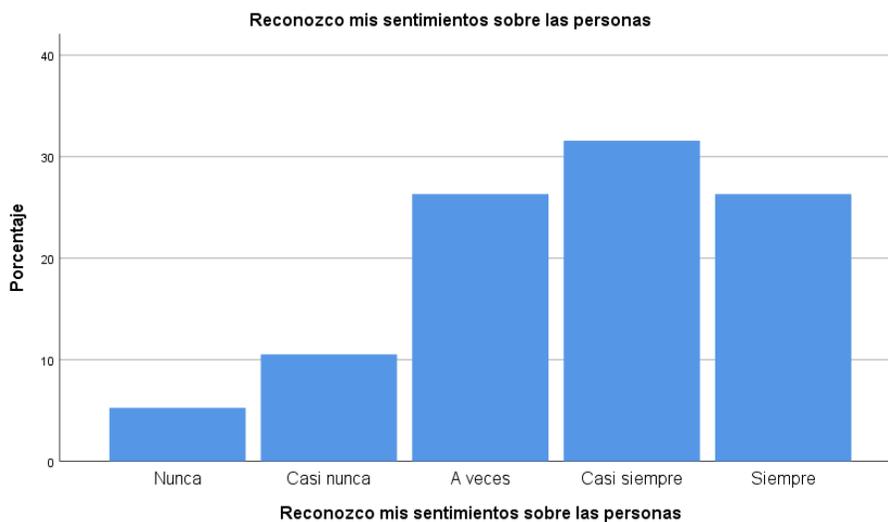
Análisis descriptivo de la variable Neuromanagement Reconozco mis sentimientos sobre las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3	5,3
	Casi nunca	2	10,5	10,5	15,8
	A veces	5	26,3	26,3	42,1
	Casi siempre	6	31,6	31,6	73,7
	Siempre	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 9

Reconozco mis sentimientos sobre las personas



Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos los investigados mencionan que reconocen sus sentimientos sobre las personas, casi siempre el 31,6%, con un porcentaje de 26,3% siempre y a veces, el 10,5% casi nunca, y el 5,3% nunca, 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.

Tabla 8

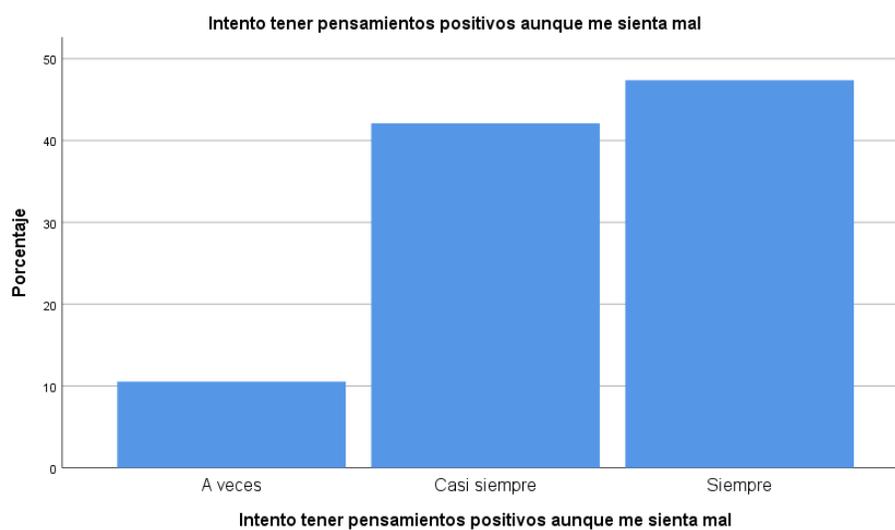
Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	10,5	10,5	10,5
	Casi siempre	8	42,1	42,1	52,6
	Siempre	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 10

Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

La población investigada en relación con si intenta tener pensamientos positivos aunque se sienta mal, el 47,4% contesta que siempre, el 42,1% casi siempre y el 10,5% responde que a veces. En base a los resultados las personas encuestadas mantienen pensamientos

positivos, siendo un aspecto favorable para el desarrollo de actividades laborales, que podría indicar que tienen capacidad asimilación ante eventos adversos.

Tabla 9

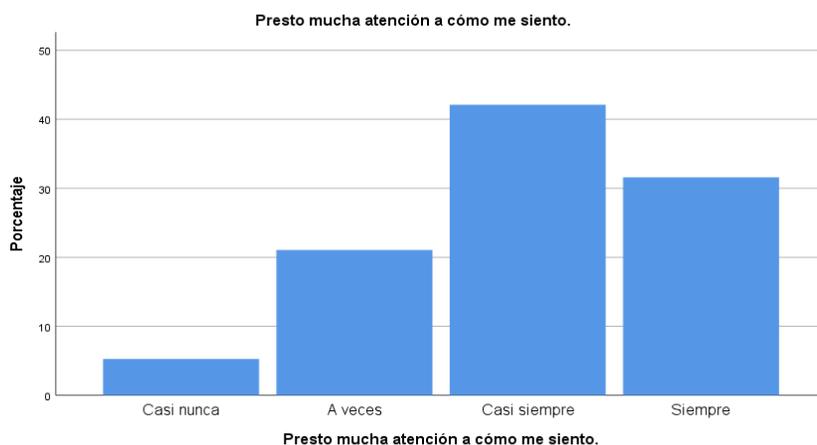
Presto mucha atención a cómo me siento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	5,3	5,3	5,3
	A veces	4	21,1	21,1	26,3
	Casi siempre	8	42,1	42,1	68,4
	Siempre	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 11

Presto mucha atención a cómo me siento



Nota. Datos obtenidos en la encuesta,

En base a los resultados en el cuestionamiento sobre si Presto mucha atención a cómo me siento, el 42,1% afirma que casi siempre, el 31,6% responde que siempre, el 21,1% menciona que a veces y el 5,3% se ubica en casi nunca. Esta distribución de respuestas demuestra que en la mayor parte de la población indagada existe preocupación sobre cómo se siente, aspecto relacionado con la inteligencia emocional, factor importante en el desempeño laboral.

Tabla 10

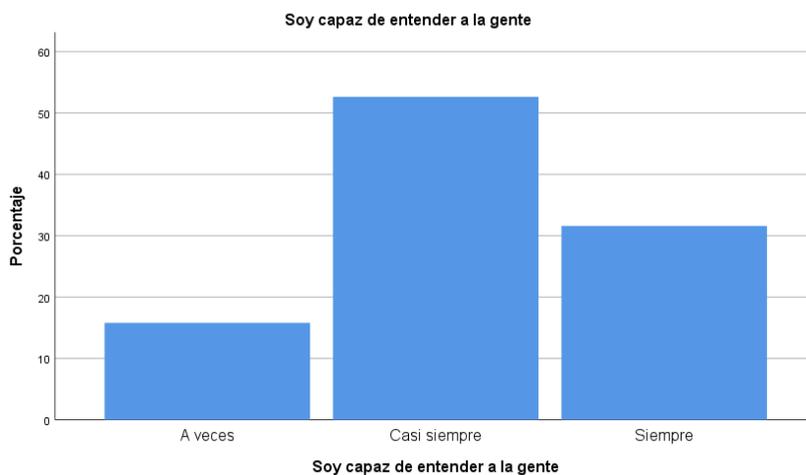
Soy capaz de entender a la gente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	15,8	15,8	15,8
	Casi siempre	10	52,6	52,6	68,4
	Siempre	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 12

Soy capaz de entender a la gente



Nota. Datos obtenidos en la encuesta,

La población investigada en relación a la pregunta Soy capaz de entender a la gente, ha contestado que, el 52,6% casi siempre, el 31,6% responde que siempre, y 15,8% afirma que a veces. Según los resultados se puede observar que entre la población indagada existe la capacidad de entender a las personas, factor necesario para la realización de actividades laborales.

Tabla 11

Manejo bien las situaciones de conflicto o estrés

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	10,5	10,5	10,5
	Casi siempre	11	57,9	57,9	68,4
	Siempre	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 13*Manejo bien las situaciones de conflicto o estrés*

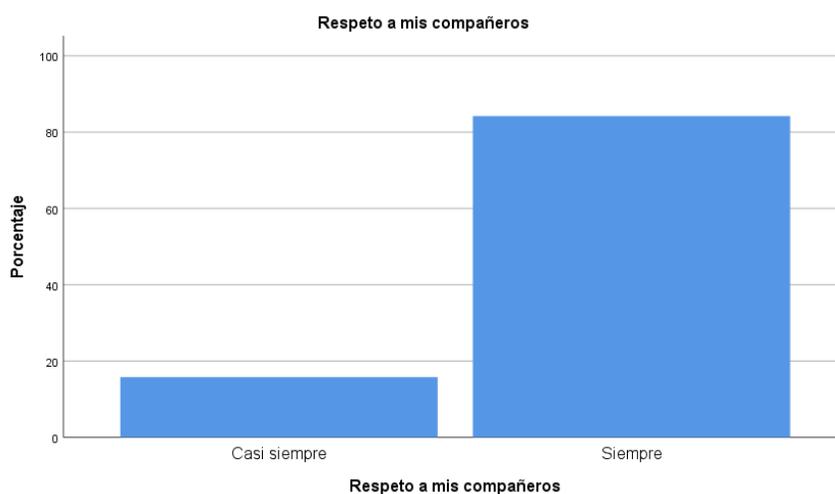
Nota. Datos obtenidos en la encuesta,

Según los resultados obtenidos el 57,9% de los encuestados afirma que casi siempre maneja bien las situaciones de conflicto o estrés, el 31,6% menciona que siempre, y el 10,5% a veces. Esta cualidad debe considerarse estratégica en la actividad laboral, lo que llama la atención es que el 31,6% sabe gestionar situaciones conflictivas o de estrés, por lo que se debería trabajar en ese aspecto para ampliar la capacidad de manejo de este tipo de situaciones a nivel laboral.

Tabla 12*Respeto a mis compañeros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	15,8	15,8	15,8
	Siempre	16	84,2	84,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 14*Respeto a mis compañeros*

Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

Los resultados obtenidos señalan que el 84,2% respetan siempre a los compañeros, mientras el 15,8% lo hacen casi siempre. Esta capacidad debe fomentarse mediante intervenciones para optimizar el entorno laboral.

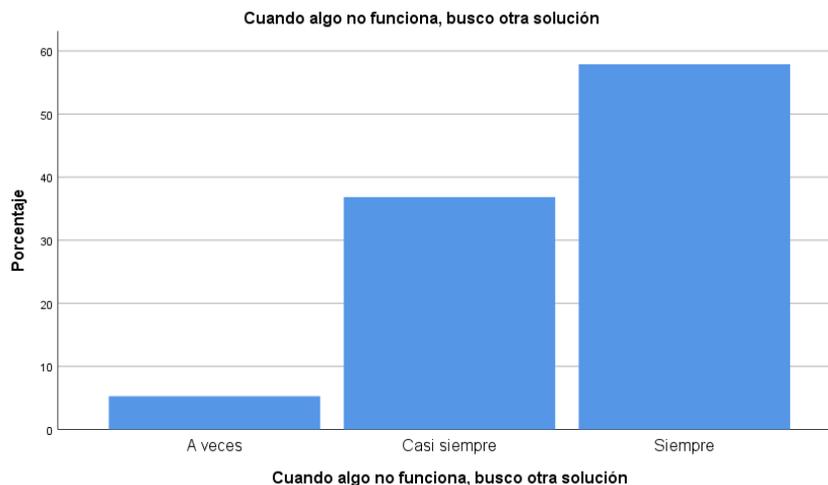
Tabla 13*Cuando algo no funciona, busco otra solución*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	5,3	5,3	5,3
	Casi siempre	7	36,8	36,8	42,1
	Siempre	11	57,9	57,9	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 15

Cuando algo no funciona, busco otra solución



Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

El 57,9% de los participantes busca Siempre una solución cuando algo no funciona, el 36,8% lo hace casi siempre, y el 5,3% lo hace a veces. Un considerable porcentaje de los investigados requieren desarrollar la capacidad de buscar soluciones, potenciando la creatividad e innovación.

Tabla 14

Los compañeros a los que trato son dignos de mi confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	21,1	21,1	21,1
	Casi siempre	11	57,9	57,9	78,9
	Siempre	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 16

Los compañeros a los que trato son dignos de mi confianza



Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

En base a los resultados obtenidos el 57,9% considera que casi siempre los compañeros a los que trata son dignos de confianza. En similar porcentaje del 21,1% los participantes manifiestan que siempre y a veces. Esta capacidad requiere mejorarse en los miembros pertenecientes a la organización para potenciar la labor profesional.

Tabla 15

Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que soy feliz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	5,3	5,3	5,3
	Casi siempre	1	5,3	5,3	10,5
	Siempre	17	89,5	89,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 17

Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que soy feliz



Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

El 89,5% contesta que reflexionar sobre su vida, podría sentir que es feliz. Casi siempre y casi nunca presentan un 5,3% cada una. Según los resultados casi la totalidad de participantes considera que realizar esta práctica reflexiva mejora su estado emocional.

Tabla 16

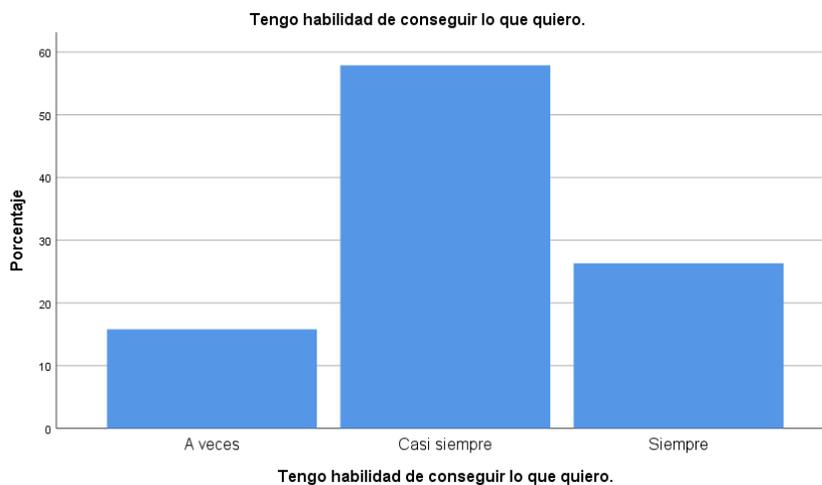
Tengo habilidad de conseguir lo que quiero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	15,8	15,8	15,8
	Casi siempre	11	57,9	57,9	73,7
	Siempre	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 18

Tengo habilidad de conseguir lo que quiero



Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

Los resultados obtenidos demuestran que el 57,9% de los encuestados casi siempre tienen la habilidad de conseguir lo que quieren, mientras que el 26,3% lo hacen siempre y el 15,8% lo hacen a veces. Esta habilidad requerida para alcanzar metas debe fortalecerse en un porcentaje considerable dentro de la población estudiada, y posiblemente de más sujetos pertenecientes a la organización indagada.

Tabla 17

Yo sé lo que quiero y lo busco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	9	47,4	47,4	47,4
	Siempre	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 19

Yo sé lo que quiero y lo busco



Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

Como resultados obtenidos se tiene que el 52,6% de los encuestados saben siempre lo que quieren y lo buscan, mientras que el 47,4% lo saben casi siempre. Esta habilidad requerida para alcanzar metas debe fortalecerse en un porcentaje considerable dentro de la población estudiada.

Tabla 18

Me resulta fácil que a las personas le agrade como soy

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	26,3	26,3	26,3
	Casi siempre	10	52,6	52,6	78,9
	Siempre	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 20

Me resulta fácil que a las personas le agrade como soy



Nota. Datos obtenidos en la encuesta.

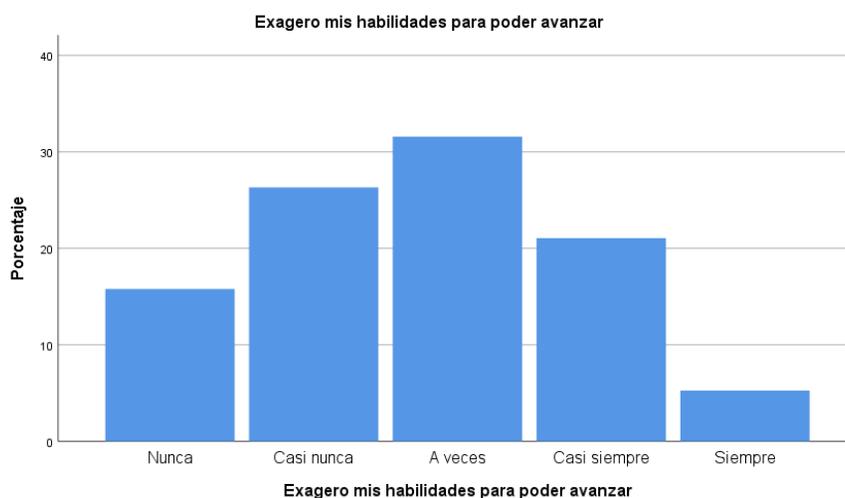
En los resultados obtenidos se tiene que el 52,6% de los encuestados mencionan que casi siempre Me resulta fácil que a las personas le agrade como soy, mientras que el 26,3% lo responde A veces y el 21,1% menciona que siempre.

Tabla 19

Exagero mis habilidades para poder avanzar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	15,8	15,8	15,8
	Casi nunca	5	26,3	26,3	42,1
	A veces	6	31,6	31,6	73,7
	Casi siempre	4	21,1	21,1	94,7
	Siempre	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 21*Exagero mis habilidades para poder avanzar*

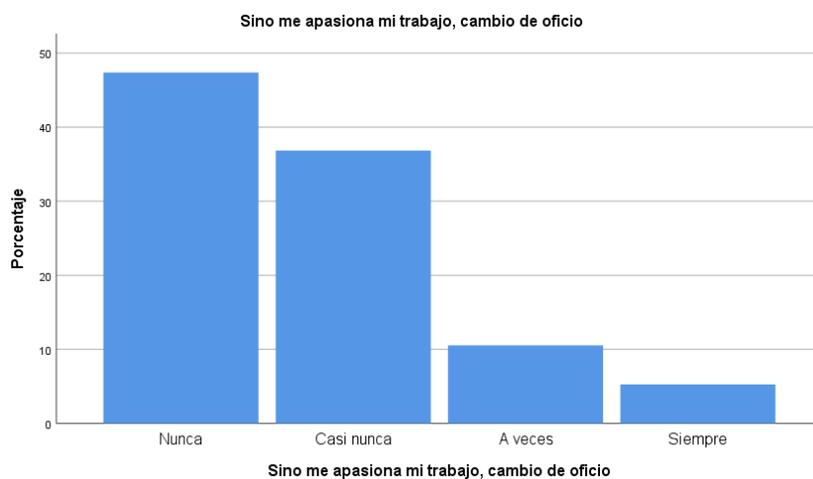
Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Los encuestados responden al cuestionamiento sobre si exageran las habilidades para poder avanzar, el 31,6% responde que A veces, el 26,3% Casi nunca, mientras que el 21,1% lo hace Casi siempre, el 15 % nunca y el 5,3% afirma que siempre lo hace.

Tabla 20*Sino me apasiona mi trabajo, cambio de oficio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	47,4	47,4	47,4
	Casi nunca	7	36,8	36,8	84,2
	A veces	2	10,5	10,5	94,7
	Siempre	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 22*Sino me apasiona mi trabajo, cambio de oficio**Nota.* Datos obtenidos en la encuesta**Tabla 21***Cuando cometo un error lo reconozco de inmediato*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	5,3	5,3	5,3
	Casi siempre	8	42,1	42,1	47,4
	Siempre	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 23

Cuando cometo un error lo reconozco de inmediato



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Los participantes mencionan que cuando cometen un error lo reconocen de inmediato, el 52,6% responde que Siempre lo hace, mientras que el 42,1%, lo hace Casi siempre, y el 5,3% lo hacen A veces.

Tabla 22

Logro ponerte en el lugar del otro en mi organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	10,5	10,5	10,5
	A veces	3	15,8	15,8	26,3
	Casi siempre	8	42,1	42,1	68,4
	Siempre	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 24*Logro ponerte en el lugar del otro en mi organización**Nota.* Datos obtenidos en la encuesta**Tabla 23***Escucho activamente las indicaciones de mis jefes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	5,3	5,3	5,3
	Casi siempre	4	21,1	21,1	26,3
	Siempre	14	73,7	73,7	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 25

Escucho activamente las indicaciones de mis jefes



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

En relación a si los encuestados escucha activamente las indicaciones de los jefes, se tiene que 73,7% lo hacen Siempre, el 21,1% lo hace Casi siempre, y el 5,3% lo hace A veces.

Tabla 24

Escucho activamente a los clientes con los que interactuó diariamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	5,3	5,3	5,3
	Casi siempre	5	26,3	26,3	31,6
	Siempre	13	68,4	68,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 26

Escucho activamente a los clientes con los que interactuó diariamente



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 25

Me motiva laborar en mi organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	5,3	5,3
	Casi siempre	7	36,8	42,1
	Siempre	11	57,9	100,0
	Total	19	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 27*Me motiva laborar en mi organización**Nota.* Datos obtenidos en la encuesta

De la población investigada el 57,9% responde que Siempre le motiva laborar en su organización, mientras que 36,8% afirma que Casi siempre, y el 5,3%. Se evidencia un porcentaje considerable que probablemente no tiene suficiente motivación laboral, lo que debería trabajarse mediante el Neuromanagement.

Tabla 26*Me relaciono con armonía con mis compañeros y jefes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	7	36,8	36,8	36,8
	Siempre	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 28

Me relaciono con armonía con mis compañeros y jefes



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 27

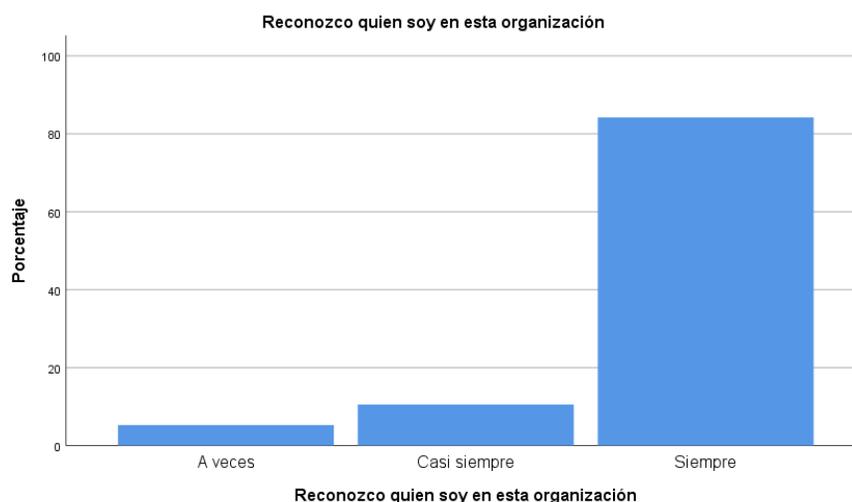
Reconozco quien soy en esta organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	5,3	5,3	5,3
	Casi siempre	2	10,5	10,5	15,8
	Siempre	16	84,2	84,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 29

Reconozco quien soy en esta organización



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

La población investigada responde en relación a si Reconoce quien es en la organización, el 84,2% menciona que Siempre, el 10,5% lo hace Casi siempre, y el 5,3% dice que A veces.

Tabla 28 Tabla 29

Los compañeros a los que trato son dignos de mi confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	21,1	21,1	21,1
	Casi siempre	11	57,9	57,9	78,9
	Siempre	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 30

Los compañeros a los que trato son dignos de mi confianza



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 30

Los canales de comunicación de los productos y servicios en mi organización son los adecuados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	5,3	5,3	5,3
	A veces	6	31,6	31,6	36,8
	Casi siempre	9	47,4	47,4	84,2
	Siempre	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 31

Los canales de comunicación de los productos y servicios en mi organización son los adecuados



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 31

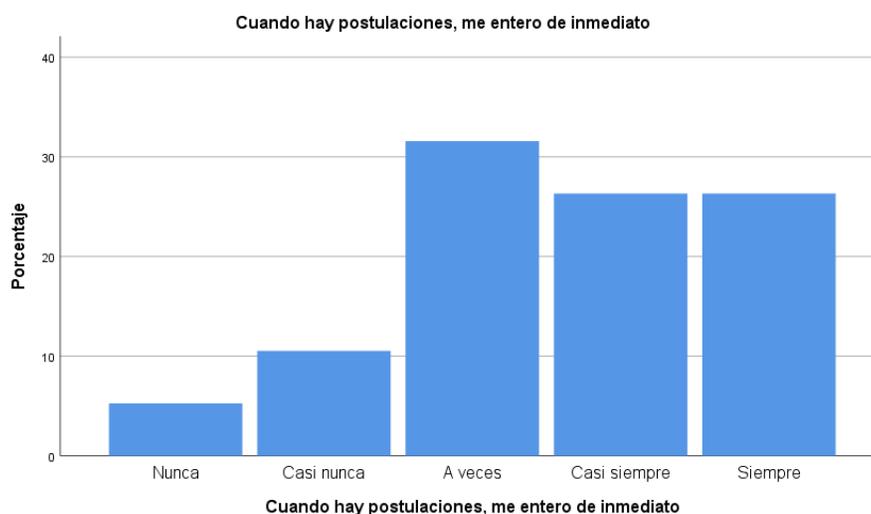
Cuando hay postulaciones, me entero de inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3	5,3
	Casi nunca	2	10,5	10,5	15,8
	A veces	6	31,6	31,6	47,4
	Casi siempre	5	26,3	26,3	73,7
	Siempre	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 32

Cuando hay postulaciones, me entero de inmediato



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

En cuanto al cuestionamiento sobre si cuando hay postulaciones, se entera de inmediato la población indagada responde que A veces un 31,6%, con 26,3% lo afirman para Siempre de igual manera que Casi Siempre, el 10,5% manifiesta que Casi nunca y el 5,3% dice que Nunca, al ver la variabilidad de las respuestas conllevaría a analizar la posibilidad de revisar y trabajar el sistema de comunicación interna de la institución

Tabla 32

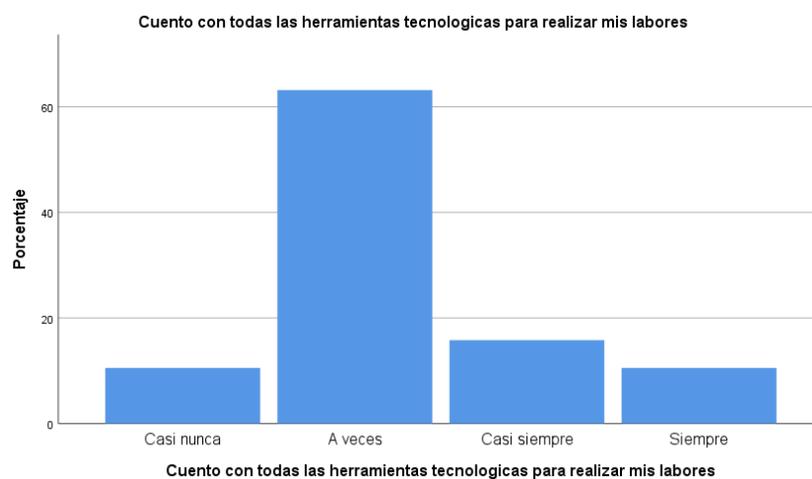
Cuento con todas las herramientas tecnológicas para realizar mis labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	10,5	10,5	10,5
	A veces	12	63,2	63,2	73,7
	Casi siempre	3	15,8	15,8	89,5
	Siempre	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 33

Cuento con todas las herramientas tecnológicas para realizar mis labores



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 33

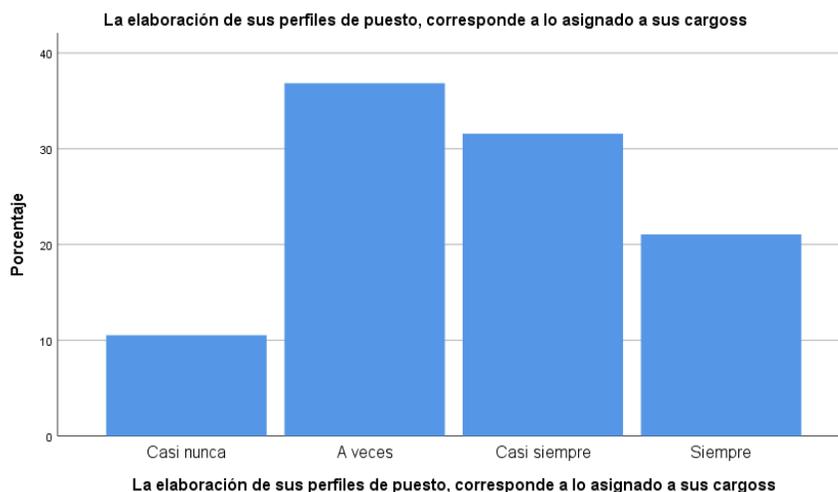
La elaboración de sus perfiles de puesto corresponde a lo asignado a sus cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	10,5	10,5	10,5
	A veces	7	36,8	36,8	47,4
	Casi siempre	6	31,6	31,6	78,9
	Siempre	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 34

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



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Como parte de los resultados obtenidos se puede observar que en relación al cuestionamiento sobre si, la elaboración de los perfiles de puesto, corresponde a lo asignado a sus cargos, el 36,8% responde que A veces, el 31,6% manifiesta Casi siempre, el 21,1% dice que Siempre, mientras que el 10,5% afirma que Nunca, Las respuestas de esta pregunta

permite deducir que existe alguna 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.

Tabla 34

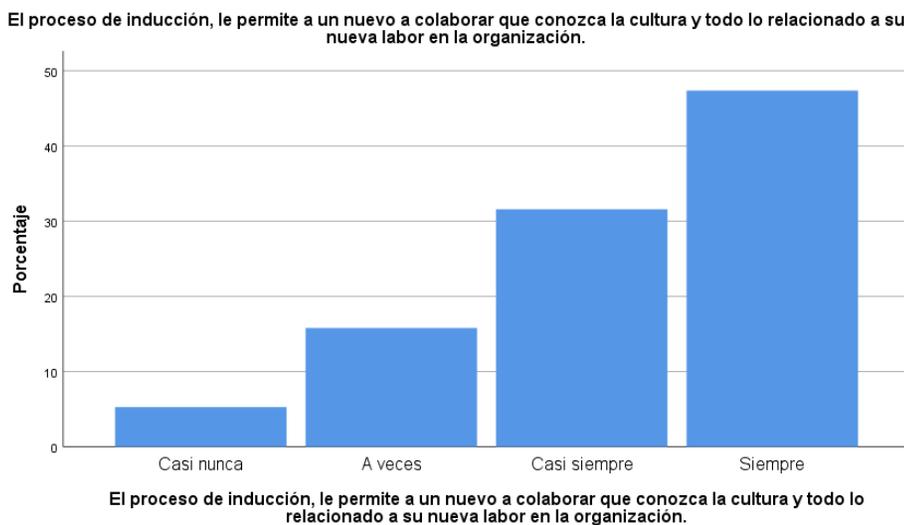
El proceso de inducción le permite a un nuevo a colaborar que conozca la cultura y todo lo relacionado a su nueva labor en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	5,3	5,3	5,3
	A veces	3	15,8	15,8	21,1
	Casi siempre	6	31,6	31,6	52,6
	Siempre	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 35

El proceso de inducción le permite a un nuevo a colaborar que conozca la cultura y todo lo relacionado a su nueva labor en la organización



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 35

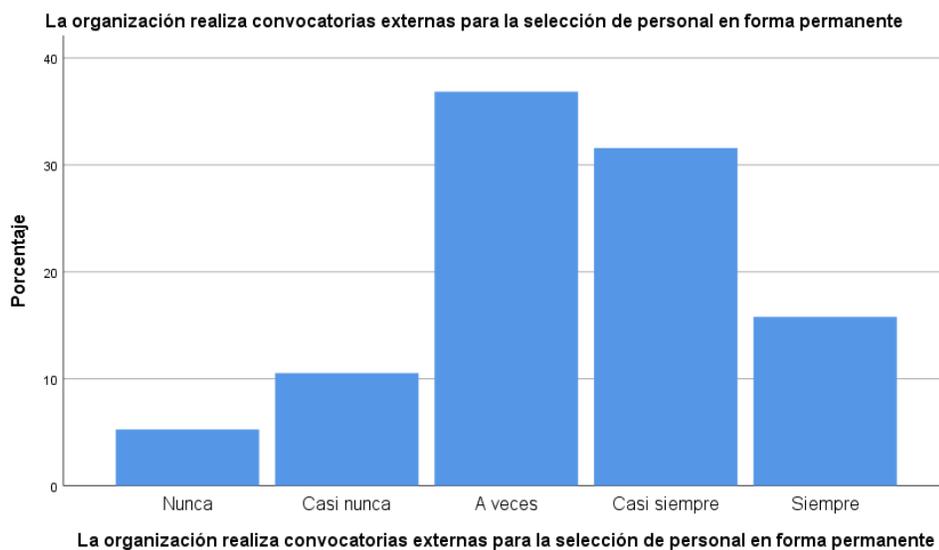
La organización realiza convocatorias externas para la selección de personal en forma permanente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3	5,3
	Casi nunca	2	10,5	10,5	15,8
	A veces	7	36,8	36,8	52,6
	Casi siempre	6	31,6	31,6	84,2
	Siempre	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 36

La organización realiza convocatorias externas para la selección de personal en forma permanente



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 36

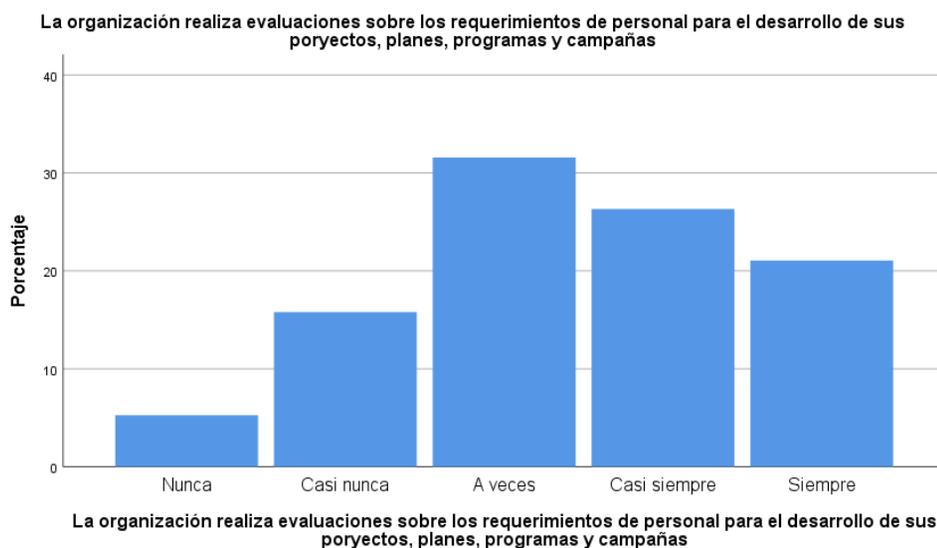
La organización realiza evaluaciones sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus proyectos, planes, programas y campañas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3	5,3
	Casi nunca	3	15,8	15,8	21,1
	A veces	6	31,6	31,6	52,6
	Casi siempre	5	26,3	26,3	78,9
	Siempre	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 37

La organización realiza evaluaciones sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus proyectos, planes, programas y campañas



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 37

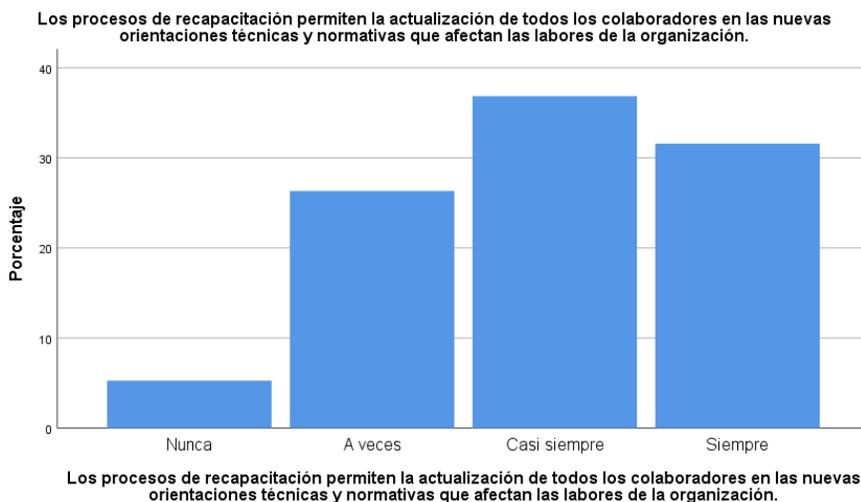
Los procesos de capacitación permiten la actualización de todos los colaboradores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan las labores de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3
	A veces	5	26,3	31,6
	Casi siempre	7	36,8	68,4
	Siempre	6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 38

Los procesos de recapitación permiten la actualización de todos los colaboradores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan las labores de la organización.



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

En base a los resultados expuestos por los participantes, en cuanto si los procesos de recapitación permiten la actualización de todos los colaboradores, el 36,8% menciona que Casi siempre, el 31,6% contesta que Siempre, el 26,3%, manifiesta que A veces y el 5,3% responde que Nunca. El área de la capacitación es importante para la consecución de los objetivos institucionales, razón por la que 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 utilidad de las capacitaciones recibidas por los miembros de la Institución

Tabla 38

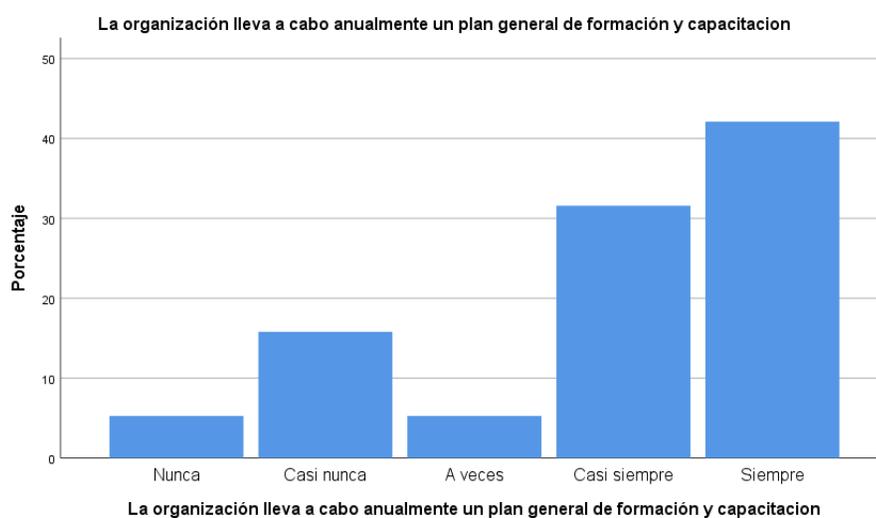
La organización lleva a cabo anualmente un plan general de formación y capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,3	5,3	5,3
	Casi nunca	3	15,8	15,8	21,1
	A veces	1	5,3	5,3	26,3
	Casi siempre	6	31,6	31,6	57,9
	Siempre	8	42,1	42,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 39

La organización lleva a cabo anualmente un plan general de formación y capacitación



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 39

Ustedes son consultados sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	21,1	21,1	21,1
	Casi nunca	2	10,5	10,5	31,6
	A veces	6	31,6	31,6	63,2
	Casi siempre	6	31,6	31,6	94,7
	Siempre	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 40

Ustedes son consultados sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Los participantes responden sobre si son consultados sobre las necesidades de capacitación, mediante encuestas o reuniones, a lo que las opciones Casi siempre y A veces tienen un 31,6% cada una, el 21,1% afirma que nunca, el 10,5% contesta que Casi nunca, y el 5,3% menciona que Siempre. En esta pregunta claramente se puede observar que de parte de los responsables institucionales o departamentales en el ámbito de la capacitación, no está considerando las necesidades reales que tiene el personal, esto puede provocar el desinterés y/o bajo nivel de involucramiento en este tipo de actividades que consume recursos tanto materiales, económicos y de tiempo, por lo que sería importante plantear un plan de capacitación desde la perspectiva del Neuromanagement y del Neuroplaning.

Tabla 40

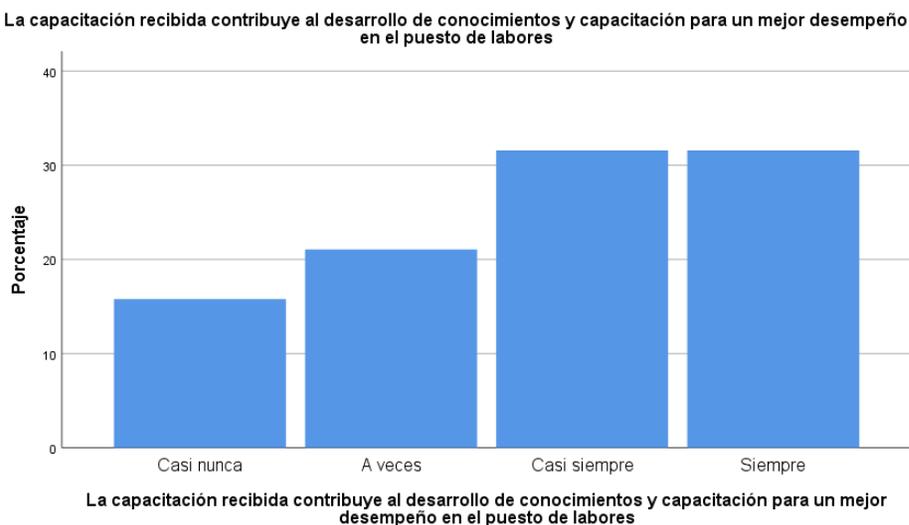
La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	15,8	15,8	15,8
	A veces	4	21,1	21,1	36,8
	Casi siempre	6	31,6	31,6	68,4
	Siempre	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 41

La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de labores



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Análisis de los niveles de Neuromanagement en el Sistema de Gestión de Talento

Humano de la FAE

Tabla 41

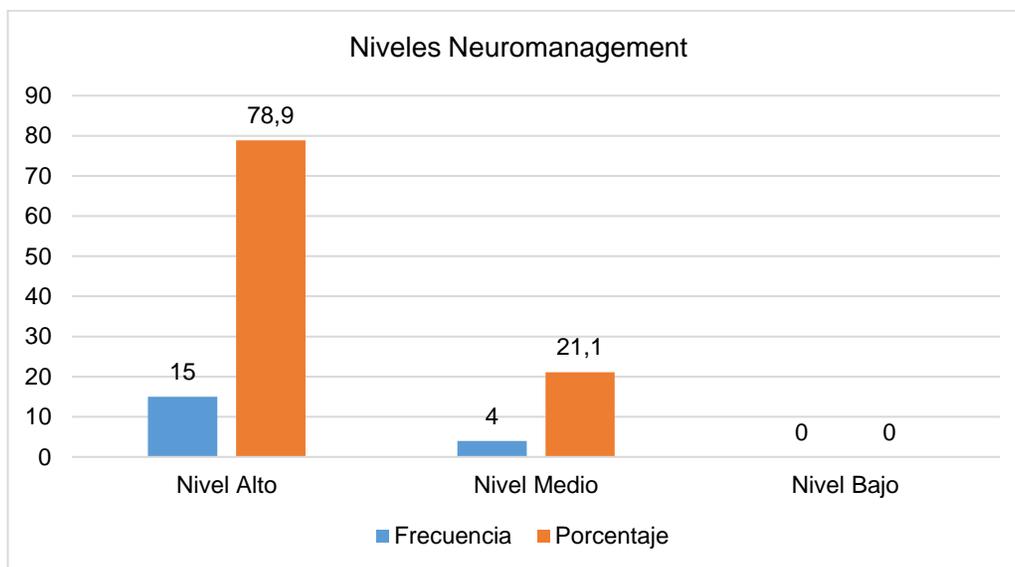
Nivel de la variable Neuromanagement

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Nivel medio	4	21,1	21,1	21,1
	Nivel alto	15	78,9	78,9	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Figura 42

Nivel de la variable Neuromanagement



Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Partiendo de la finalidad de este trabajo investigativo, que busca explorar esta nueva tendencia, el Neuromanagement demuestra ser una herramienta innovadora y útil para la gestión empresarial y del talento humano, que aunque ya tiene presencia de varios años en el campo de la Administración, según los autores y antecedentes revisados, poco a poco va reemplazando al Management, teoría tradicional de la gestión empresarial, pero que a nivel militar no ha sido considerada como parte de los principios para la Gestión del Talento Humano, específicamente en la FAE, siendo muestra de ello que el documento que establece las directrices para esta área es el Manual de Instrucción de Personal (FAE, 2013), en el que luego de su análisis de contenido, no se logró encontrar referencias sobre el Neuromanagement, como parte de los principios o fundamentos de la gestión del talento humano, que para el quehacer militar aún mantiene la concepción de “Recursos Humanos”.

Para cumplir el análisis de los niveles de Neuromanagement en el Sistema de Gestión de Talento Humano de la FAE de este trabajo, se aplicó la Encuesta seleccionada para indagar

la presencia de prácticas del Neuromanagement en la gestión del Talento humano de la FAE, aún sin estar considerada como un fundamento del mismo, así tener una referencia inicial para poder establecer líneas de acción en cuanto a la probabilidad de incluir esta herramienta en la gestión institucional.

Es así que, como resultados expuestos en la Tabla 42 y la figura 39, según los participantes investigados existiría un 78,9% que corresponde al nivel alto de presencia de prácticas relacionadas con el Neuromanagement en la gestión del Talento Humano de la FAE, mientras que el 21,1% evidencia un nivel medio, lo que reflejaría que aunque no es un principio o fundamento del sistema actual de gestión, existe un entorno potencial para implementar o formalizar los principios y herramientas del Neuromanagement en el sistema en estudio.

En base a la revisión de la documentación relacionada con la Gestión de Talento Humano de la FAE, y las fuentes bibliográficas sobre Neuromanagement, se plantea el siguiente contraste entre el sistema actual de la FAE con aspectos que plantea el Neuromanagement para el gerenciamiento de empresas del Siglo XXI.

Prueba de Hipótesis General

Formulación de hipótesis estadísticas

H1: Los principios del Neuromanagement se relacionan significativamente con el Sistema de gestión de Talento Humano del personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

H0: Los principios del Neuromanagement no se relacionan significativamente con el Sistema de gestión de Talento Humano del personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Tabla 42*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	,1	,3	,4	,2	1,0
		esperado					
		% del total	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
Casi siempre		Recuento	1	5	7	3	16
		Recuento	,8	5,1	6,7	3,4	16,0
		esperado					
		% del total	5,3%	26,3%	36,8%	15,8%	84,2%
Siempre		Recuento	0	0	1	1	2
		Recuento	,1	,6	,8	,4	2,0
		esperado					
		% del total	0,0%	0,0%	5,3%	5,3%	10,5%
Total		Recuento	1	6	8	4	19
		Recuento	1,0	6,0	8,0	4,0	19,0
		esperado					
		% del total	5,3%	31,6%	42,1%	21,1%	100,0%

Nota. Datos obtenidos en la encuesta

Tabla 43*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,810 ^a	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 (α), 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, lo que permite deducir que actualmente no se aplican principios de Neuromanagement en el Sistema de Gestión de Talento Humano de la FAE, proyectando a que se considere su inclusión dentro de la normativa institucional y las prácticas del área de Talento Humano.

Tabla 44*Contraste sobre sistemas de gestión*

Sistema de Gestión de Talento Humano – FAE según Management	Gestión de Talento Humano según Neuromanagement
<p>Funciones gerenciales tradicionales (Canavesio, 2015):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación: Punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas. Considera únicamente la visión institucional. 2. Organización: Materializa la conversión de objetivos en acciones concretas. Asignación de actividades y recursos bajo principios de autoridad. 3. Dirección: Orientación para el cumplimiento de los planes. 4. Control: Asegura el cumplimiento de los resultados. 	<p>Funciones gerenciales neuro-cognitivas (Braidot, 2008):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones. 2. Desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos). 3. Planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo).

Nota. Breve contraste sobre perspectivas de gestión del Management empleado por la FAE y el propuesto por el Neuromanagement.

Este contraste inicial permite identificar que la gestión empresarial ha cambiado, debiendo pasar de un sistema tradicional reflejado en el Management, hacia un nuevo enfoque caracterizado por el empleo de las neurociencias cognitivas para el gerenciamiento de empresas y la gestión del talento humano como es el Neuromanagement, con lo que no se quiere afirmar que las prácticas que se aplican actualmente sean ineficaces, sino que se debe dar paso a una modernización de ciertos aspectos enfocados en el desarrollo de capacidades para el liderazgo, la administración empresarial, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otras bajo principios neuro-cognitivos.

Objetivo 3: Recomendar propuestas del Neuromanagement en la gestión de talento humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

El siguiente objetivo recomienda diferentes propuestas del Neuromanagement en la gestión del talento humano en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que tienen como finalidad hacer un aporte significativo a la institución armada, mediante la exposición de herramientas de gestión empresarial fundamentada en el desarrollo de capacidades neuro-cognitivas para potenciar la eficacia y eficiencia de los líderes institucionales, así como de los miembros de la organización y de los equipos de trabajo, mediante el diseño y empleo de estrategias enfocadas a optimizar el desempeño laboral a la par del desarrollo de capacidades cerebrales.

Se recomienda la implementación inicial del Neuromanagement en el sistema de Gestión de Talento Humano de la FAE, para lo cual se proponen las siguientes propuestas:

- Formación de un Equipo de Alto Rendimiento Multidisciplinar que investigue a profundidad sobre el Neuromanagement, responsable de puntualizar los fundamentos teórico-científicos, las áreas de aplicación, los procedimientos metodológicos requeridos para su desarrollo, así como la viabilidad y factibilidad de su aplicación a nivel del sistema militar de gestión de Talento humano de la FAE.
- Diseño de un Plan de Implementación del Neuromanagement en el Sistema de Gestión de Talento Humano de la FAE, que se articule con la normativa institucional vigente, en el que se apliquen principios del neuroplaning, buscando alcanzar una visión compartida, mediante el compromiso de la construcción del presente y futuro institucional, caracterizado por el desarrollo de las capacidades y habilidades cerebrales para enfrentar circunstancias y escenarios inciertos.
- Capacitación al liderazgo institucional, para evolucionar del liderazgo al neuroliderazgo, impulsando 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, a la construcción de escenarios diversos, cambiantes y caóticos, fomentando mejores interrelaciones individuales y grupales, como lo menciona Braidot (2008) “la estructura de una organización no es el organigrama, tampoco el flujo de procesos. La estructura de una organización de interrelaciones entre las redes neuronales de los cerebros individuales” (p.40).

- Empleo de estrategias del Neuromanagement para la selección de personal, así como para la asignación de puestos y funciones, esto permitirá identificar diversos factores en los miembros de la institución relacionados con la cultura organizacional, el empowerment institucional, el compromiso con sus funciones, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, entre otros factores asociados al éxito del desarrollo de las responsabilidades a ser delegadas.
- Realización de espacios formativos para el desarrollo de las herramientas del Neuromanagement en los miembros de la institución. Entre las herramientas a ser desarrolladas se tienen las siguientes: a) Concentración consciente, b) Atención constante, c) Neuroplasticidad autodirigida, y d) Neuronas espejo.
- Propiciar espacios de trabajo individual en los que se equie al talento humano institucional con recursos neuronales, que les permita actuar con rapidez y efectividad ante diversas situaciones laborales, así como también experiencias y escenarios para el trabajo en equipo u organizacional. El trabajo con constancia contribuye a incrementar los procesos relacionados con la atención, el

planeamiento, la velocidad de procesamiento de información, la memoria y la creatividad.

- Realización periódica de reuniones de trabajo para el intercambio de experiencias, logros y aportes de la herramienta de gestión de talento humano, entre otras estrategias.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

En base al desarrollo de los objetivos propuestos y las actividades desarrolladas se plantean las siguientes conclusiones como resultado de la acción investigadora que se espera genere una línea de investigación a nivel de la gestión empresarial militar-aeronáutica:

- 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 herramientas de gestión empresarial, por lo que se puede afirmar que el Neuromanagement es el siguiente paso en la evolución de la gestión y administración empresarial que ha estado direccionada bajo los principios del Management, que ha sostenido modelos e instrumentos basados en el contexto externo a la organización y a los individuos que la conforman, pero que según a las nuevas realidades empresariales, los recursos y herramientas para el desarrollo exitoso de las organizaciones están en el potencial cerebral de quienes forman parte de las instituciones, el líder y su equipo de trabajo.

Según los autores consultados, Neuromanagement es una herramienta útil para la conducción empresarial exitosa, misma que se enfoca en el empleo de las aplicaciones de las neurociencias a las áreas de la gestión y conducción organizacional, es decir, el Neuromanagement consiste en la aplicación de las neurociencias en los procesos de gerenciamiento y conducción empresarial que se orienta al empleo de procesos neurocognitivos para la toma de decisiones, busca el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional, así como innovar técnicamente los procesos administrativos del planeamiento estratégico y la gestión

del personal. También busca desarrollar las capacidades cerebrales en todos los miembros de la organización para buscar alcanzar las metas institucionales.

- Se realizó el diagnóstico inicial sobre la presencia y práctica de los principios del Neuromanagement en la gestión de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, para lo cual se aplicó una encuesta compuesta por 33 preguntas sobre prácticas del Neuromanagement a una muestra de estudio conformado por 19 miembros de la institución, quienes en su mayor porcentaje están relacionados o cumplen funciones en el Dpto. de Talento Humano de las distintas Unidades Militares de la FAE.

Como resultado general se logró calcular que según la población investigada el nivel de práctica o aplicación de los principios de Neuromanagement corresponde al 78,9% al nivel alto, lo que permite deducir que sin ser un fundamento establecido en la normativa institucional el Neuromanagement está presente en las acciones que ejecuta el personal, siendo un ambiente laboral que potenciaría el empleo de esta herramienta de hacerlo de manera formal. No obstante en la revisión individual de las preguntas se pudo evidenciar que hay ciertas prácticas que deben mejorarse en base a una capacitación sobre las ventajas de esta nueva herramienta de gestión empresarial.

- Con la información recopilada en el análisis teórico y el diagnóstico 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, logrando establecer que esta herramienta de gestión empresarial y del talento humano, no es considerada actualmente dentro del Sistema de Talento Humano de la FAE. y que los principios de la gestión de Talento Humano se basan

en la organización estructural jerárquica que caracteriza a las Fuerzas Armadas, así como en el área de la Administración se visibiliza prácticas relacionadas con el Management, teoría de gestión empresarial que antecede al Neuromanagement, misma que debe ser actualizada a los nuevos contextos empresariales del siglo XXI.

Mediante la aplicación de la prueba de Chi cuadrado, con un p valor de 0,702 se determino que no están presentes o se relacionan los principios del Management con la Gestión de Talento Humano – FAE, esto da indicios de la necesidad de implementar o adoptar esta herramienta de gestión empresarial como parte de la FAE.

En base al análisis se puede argumentar que se mantienen prácticas tradicionales del Management, basadas en el ciclo administrativo de la planeación, organización, dirección y control, enfocado al cumplimiento de las metas institucionales, lo que es opuesto al enfoque del Neuromanagement que busca potenciar las capacidades del personal institucional, quienes son responsables y actores principales de la gestión organizacional. Entre las diferencias y beneficios del Neuromanagement a más de los proceso tradicionales se tiene: el desarrollo de las habilidades de liderazgo, incremento de la capacidad para la toma de decisiones eficaces, disminución de riesgo en la selección de personal, potencia la capacidad creativa en los miembros de la institución, fomento del trabajo individual y en equipo, entre otros.

- Como respuesta a la realidad institucional en base a la población investigada se ha recomendado diferentes propuestas de Neuromanagement para integrar e implementar los principios y herramientas del Neuromanagement en la gestión de talento humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, esto como actividades

que buscan profundizar y ampliar el conocimiento de esta herramienta de gestión organizacional, para en lo posterior diseñar un plan de acción que permita incorporar estos principios a la normativa institucional, pero como es conocido a nivel militar se requiere la aprobación de las instancias jerárquicas superiores, por lo que se proyecta formular un conjunto de acciones técnicas y metodológicas que coadyuven al mejoramiento de la calidad de servicios institucionales, mismo que puede ser presentado al Mando de la FAE, para su conocimiento y análisis.

- Finalmente, se afirma que se ha cumplido y alcanzado los objetivos planteados en el presente trabajo, mismos que han permitido tener una perspectiva más amplia sobre la temática de estudio con miras a una posible implementación de los aprendizajes adquiridos durante el proceso formativo de la carrera que contribuye a mejorar las condiciones laborales que son parte del entorno profesional del futuro graduado de la Carrera.

Recomendaciones

Como parte del proceso investigativo y en base a los resultados y conclusiones, se procede a plantear las siguientes recomendaciones sobre el área estudiada:

- Se recomienda establecer una línea de investigación relacionada con el Neuromanagement en el campo de la gestión empresarial y del sistema de Talento Humano en el área militar-aeronáutica, para innovar los procesos aplicados actualmente.
- Resulta importante que aquel conocimiento y prácticas sobre Neuromanagement que se aplican 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, esto ratificaría los principios de la gestión del talento humano, que ubica al personal institucional de la FAE, como prioridad en el desarrollo de las misiones y responsabilidades delegadas, buscando el mejoramiento cognitivo y emocional del personal institucional.
- Se recomienda se actualice los lineamientos y documentos normativos institucionales relacionados con la gestión del Talento Humano, lo que permitirá 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.
- Finalmente, se recomienda que la institución beneficiaria de este trabajo investigativo considere las estrategias para implementación de los principios de Neuromanagement en la gestión de Talento Humano, así como capaciten a su

personal de talento humano en esta temática del Neuromanagement y los diversos ámbitos de aplicación, lo permitirá profundizar el estudio de esta nueva herramienta de gestión empresarial.

Bibliografía

- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. CENGAGE Learning Editores, S.A.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Banyacán, C., & Dávila, C. (2018). Neurociencias para la gestión de los recursos humanos y comportamiento organizacional. *PAIDEIA XXI*, 6(7), 129-136.
doi:<https://doi.org/10.31381/paideia.v6i7.1604>
- 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>
- Canavesio, S. (2015). Neuromanagement. Universidad Abierta Interamericana. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118123.pdf>

- Carreño, D. (2019). El Neuromanagement como tendencia del futuro. [Trabajo de grado, Fundación Universidad América]. Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7275>
- Chávarro, J., & Piña, L. (2016). Neuromanagement. Una estrategia gerencial para el éxito de una organización. *Formación Gerencial*(2), 189-215. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/342217946_Neuromanagement_Una_estrategia_a_gerencial_para_el_exito_de_una_organizacion
- Comandancia General. Fuerza Aérea Ecuatoriana [FAE]. (2013). *Manual de Instrucción de Personal*. COED.
- ESAN. (12 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/herramientas-del-neuromanagement/>
- Foncubierta, M., & Delgado, E. (2020). Neuromanagement: Una aproximación desde el enfoque del Capital Intelectual. *Gestión Joven*, 21(1), 80 - 99. Obtenido de http://elcriterio.com//revista/contenidos_21_1/VOL21_1_5.pdf
- Guardado, S. (2019). Factores de Riesgo Neuropsicológicos y Criminológicos como Fuente de Conflicto Interpersonal en la Organización. *Iberoamerican Business Journal*, 3(1), 59-80. doi:<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2019.vol3.1.11027>
- Guardado, S. (2019b). Neuropsicología organizacional: nueva perspectiva en la gestión del talento humano. *Ciencia, Economía y Negocios*, 3(1), 49-57. Obtenido de <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1512>
- Guardado, S. (2020). Neuropsicología organizacional y su influencia en el proceso decisorio del trabajador. *Gente Clave*, 4(1), 8-29. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/338700693_Neuropsicologia_organizacional_8

_NEUROPSICOLOGIA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_INFLUENCIA_EN_EL_PROCESO
_DECISORIO_DEL_TRABAJADORORGANIZATIONAL_NEUROPSYCHOLOGY_AND_
THE_INFLUENCE_IN_THE_DECISION_PROCESS_OF_THE_EM

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw Hill.

Hernández-Sampieri, R., Méndez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. Mc Graw Hill.

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>

Muñoz, K. (2020). El Neuromanagement como herramienta gerencial que fortalece la Inteligencia Emocional. (F. U. [Trabajo de grado, Ed.] Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8389>

Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. PUCP.

Sutil, L. (2012). Las neurociencias cognitivas aplicadas a la organización y dirección de empresas. Universidad Rey Juan Carlos. Obtenido de <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/11323/HERRAMIENTAS%20DEL%20NEUROMANAGEMENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sutil, L. (2013). *Neurociencia, empresa y marketing*. Esic Editorial.

Zárate, G. (2017). Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo, Lima 2017 [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo - Escuela de Posgrado. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14524>

Apéndices