

NEUROMANAGEMENT EN PROCESOS DE SELECCIÓN

**ANYI Y. GONZÁLEZ
KATHERYN S. CARBONÓ
PEGGY E. PADILLA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ORIENTADOR(A):
ANA MARÍA ESPINEL SUÁREZ
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C., julio de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Garzón

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. Ana María Espinel Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios por su fidelidad. A mi mamá, a mis hermanas, a mi abuela y tíos, por su apoyo incondicional y palabras de aliento para seguir adelante en este recorrido. Los amo.

A nuestras familias y compañeros que aportaron de manera significativa no solo en la elaboración de esta monografía sino también en el transcurso de toda la especialización.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y nuestras familias por todo su amor.

A nuestros compañeros de posgrado por su entrega y bondad.

A Ana María Espinel por su orientación en este trabajo, por su paciencia y disposición.

Por último, agradecemos a la Fundación Universidad de América y colaboradores por todas las herramientas brindadas que fortalecen el crecimiento profesional y personal de todos los estudiantes.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | pág. 8 |
| OBJETIVOS | 10 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 4. ANTECEDENTES | 15 |
| 4.1 Procesos de selección a lo largo de la historia | 17 |
| 5. DELIMITACIÓN | 22 |
| 6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 23 |
| 6.1 Sistema Neurológico | 23 |
| 6.1.1 Aparato Receptor | 24 |
| 6.1.2 Neuronas y Neurogénesis | 24 |
| 6.1.3 Conexión Reflejos Espejos | 25 |
| 6.1.4 Neuro-Plasticidad | 25 |
| 6.2 Neuromanagement | 26 |
| 6.3 Modelo de Gestión Empresarial con Uso de las Neurociencias | 27 |
| 6.4 Procesos de Selección de Personal | 28 |
| 6.4.5 Selección de personal | 31 |
| 6.4.6 Técnicas de selección. | 32 |
| 6.4.7 Entrevista personal | 33 |
| 6.4.8 Tipos de Entrevista | 34 |
| 7. DISEÑO METODOLÓGICO | 39 |
| 8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 40 |
| 8.1 Desarrollo de objetivo específico 1 | 40 |
| 8.2 Desarrollo de objetivo específico 2 | 42 |
| 8.3 Desarrollo de objetivo específico 3 | 44 |
| 9. CONCLUSIONES | 47 |
| 10. RECOMENDACIONES | 48 |
| BIBLIOGRAFÍA | 49 |
| GLOSARIO | 54 |

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos la neurociencia ha tomado mucha participación en el mundo empresarial, el estudio de cómo el cerebro y sus neuronas influyen y son vitales en la toma de decisiones. Así mismo, cómo se puede persuadir a un individuo a través del Neuromanagement para lograr objetivos, están cada día más ligados.

El Neuromanagement es el término que actualmente que, según Braidot (2008) utiliza para describir y asociar el estudio de las neuronas y su influencia en el mundo empresarial y todo lo relacionado para alcanzar objetivos que conlleven al éxito de una organización. El Doctor Néstor, en su libro *Neuromanagement* declaró que en el siglo XXI las nuevas herramientas no están lejos ni fuera del entorno, sino adentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro en los neuro-circuitos que alimentan la toma de decisiones y la inteligencia organizacional. (pág. 30)

Para Chavarro y Piña (2017);

La aplicabilidad del Neuromanagement en las organizaciones fomentará y potencializará el liderazgo, la toma de decisiones, la formación al personal, la comercialización y el relacionamiento de las personas y el mercado, generando una organización pensante, consciente y abierta al cambio (pág. 213).

Continuando con los autores Chavarro y Piña (2017) en cuanto a su aplicabilidad en los procesos de selección;

Procesos de interés del presente trabajo, las ventajas son encaminadas a la adaptación de los candidatos al cargo, siendo estos ajustados al perfil definido, volviendo el proceso de selección más productivo y mucho más eficiente, más efectiva, con un mejor talento humano, y con mejores resultados. En otras palabras, se espera tener éxito organizacional, el cual es la meta de todo empresario y en este contexto. (pág. 213).

Por otra parte, es importante tener en cuenta el aporte del doctor Braidot (2014) en la nueva edición *Neuromanagement*, afirmó:

Mientras se van sumando notables avances en el mundo de la tecnología, los especialistas en management continúan trabajando para mejorar las áreas que son consideradas clave: como el incremento del compromiso de las personas, la implementación de cambios con un mínimo de conflicto, el comprometer a otros para lograr un mejor desempeño o simplemente como reducir el estrés en el trabajo y evitar situaciones de conflictos. (pág. 28)

La aplicabilidad del Neuromanagement en los procesos de selección de talento humano en las empresas, sería clave fortalecer la elección del personal y ser así más asertivos para los cargos contando con los mejores talentos en las organizaciones y potencializando y afianzando sus habilidades.

De acuerdo a lo expuesto por López (2010) es importante tener en cuenta que, actualmente el modelo con mayor implementación en los procesos de selección es el de gestión por competencias, el cual se basa fundamentalmente en la identificación de conocimientos, habilidades y experiencias relacionadas con el rol a ocupar, identificando al personal competente e idóneo para la posición vacante. (pág. 28)

Por su parte, las autoras del artículo Modelo de Reclutamiento (2008) refieren que, el enfoque por competencias del modelo promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano; se fundamenta en competencias porque éstas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado. (pág. 286)

Actualmente se está dejando pasar esta herramienta tan valiosa que es el Neuromanagement, para lograr esta selección por competencias a cabalidad es importante conocer esta nueva herramienta y así evitar perder el capital humano de muchos colaboradores o peor aún dejarlos ir de las compañías.

Es por lo anterior, entre otras razones que se puede afirmar que el Neuromanagement es la herramienta del presente y futuro, para el fortalecimiento estratégico de las organizaciones que conllevan al éxito de las compañías empresariales.

OBJETIVOS

Objetivo General

Describir el Neuromanagement como herramienta de éxito empresarial en los procesos de selección del talento humano en el sector privado en Colombia.

Objetivos Específicos

1. Describir las teorías contemporáneas sobre el Neuromanagement.
2. Identificar las características de los procesos de selección en las empresas del sector privado en Colombia.
3. Identificar la aplicación del Neuromanagement en los procesos de selección de las empresas del sector privado en Colombia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sobre el Neuromanagement son pocos los estudios que se han hecho en Latinoamérica. En Colombia es nula la información y las ventajas que se han encontrado sobre esta temática. Sin embargo, es un tema que actualmente está tomando mayor fuerza. Assaf afirma que en la actualidad se está incursionando más en esta temática, sin embargo, los latinoamericanos no han incursionado muy rápidamente en este sector, pues requiere de muchos conocimientos y de una significativa inversión en cuanto a investigación y desarrollo. (Hernandez & Fuad, 2012, pág. 23)

Continuando con los planteamientos del autor anteriormente mencionado, saber muy poco nos deja en evidente desventaja frente a países como México, o Estados Unidos., que han empezado a implementar el Neuromanagement en sus organizaciones causando impacto en los resultados y la ventaja competitiva que da en el mercado empresarial. (Hernandez & Fuad, 2012, pág. 23)

Braidot (2014) a través de su estudio realizado *Neuromanagement y Neuroliderazgo* muestra que día a día se multiplican los conocimientos, día a día se multiplican las investigaciones que dan luz a estas herramientas, expresando así algunos ejemplos: La neurociencia ha demostrado que existen procesos cerebrales ultrarrápidos que determinan la toma de decisiones. Las empresas, las universidades y los gobiernos quieren saber cómo se produce este fenómeno en el cerebro de los líderes exitosos. Hombres y mujeres vienen a este mundo con una plataforma neurobiológica con grandes similitudes, pero también con diferencias que influyen decisivamente en la conducta. Las organizaciones están constantemente atentas a estos avances para ubicar a ellos y ellas en los puestos que les permitan desarrollar su potencial. (pág. 2).

Ahora bien, sabiendo las ventajas que traería implementar el Neuromanagement en las compañías colombianas en diversos procesos organizacionales, este trabajo de investigación se focaliza en los procesos de selección ya que es el génesis y la columna vertebral en el desarrollo de toda compañía, esto teniendo en cuenta que las empresas privadas de Colombia realizan los procesos de selección en la **selección por competencias** hace ya mucho tiempo; aun así no hay mucha información del proceso para determinar y verificar dichas competencias en cada futuro colaborador.

Es por lo anterior, que resulta imperioso estudiar herramientas que puedan facilitar la identificación de los aportes que cada candidato puede brindarle al cargo y favorecer no solo el captar, potencializar y beneficiar la adaptación del capital humano de la organización; por consiguiente, es que se hace hincapié en la importancia del Neuromanagement en la industria colombiana, estudiar más herramientas que han revolucionado la industria empresarial a nivel global.

Con base a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación;

¿Qué beneficios tiene implementar el Neuromanagement en los procesos de selección de personal en las empresas privadas en Colombia?

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación nace del interés por la evolución y el éxito de las empresas, en específico las compañías colombianas y la utilidad que genera utilizar herramientas que a nivel global están dando tan buenos resultados.

Es bien sabido que toda empresa busca tener el recurso humano idóneo para cada cargo, es por ello que cada día se buscan herramientas y estrategias para el reclutamiento de personal con el objetivo de bajar el margen de error en los procesos de selección. El gurú empresarial Peter Drucker dijo que el management era la innovación más importante del siglo XX, un elogio bien merecido. La técnica para dirigir grandes corporaciones, de las que fueron pioneros Alfred Sloan en General Motors y refinadas por un conjunto de escuelas de negocio de élite ayudaron a estimular un siglo de prosperidad global. (Herreros, 2012, pág. 1).

Ahora bien ¿qué pasaría si se implementa el Neuromanagement desde el momento cero en el proceso de selección en los futuros candidatos de las organizaciones? ¿qué resultados se obtendrían y que ganancias tendrían las empresas? Para responder estos cuestionamientos resulta de manera inicial afianzar los progresos del Neuromanagement como régimen para fortalecer la enseñanza en la administración y la oportunidad de considerar el pensamiento de los seres humanos y las capacidades de la mente como elemento para consolidar el pensamiento gerencial contemporáneo y responder de excelentes formas a las condicionantes de los contextos modernos de negocio.

Como lo mencionan Malamed, Navarro, Blanco & Olviro (2019) en el mundo actual la ciencia avanza cada vez más y se puede observar la relevancia que los avances en las ciencias significan en un mundo globalizado, la innovación y el trabajo articulado de los actores de los sistemas regionales de innovación constituyen una labor integradora contribuyente al desarrollo y progreso de los territorios. (Lopez Badillo, 2019, pág. 9)

Por su parte, Mendoza, resalta que, en el marco del desarrollo de las ciencias administrativas, las neurociencias y su influencia en la administración hoy en día han permitido definir aspectos puntuales del comportamiento humano a partir de los estímulos y reacciones del cerebro en el contexto de la organización (Lopez Badillo,

2019, pág. 4).

En este sentido y relacionando las neurociencias con los procesos de selección, se puede identificar, que esta, se encarga de estudiar la estructura funcional del sistema nervioso, lo que conlleva a conocer las emociones y el comportamiento humano mediante el uso de diversas herramientas que esta ciencia aporta para una toma de decisiones efectiva a la hora de seleccionar al personal adecuado para un puesto. (Narvaez Caldera & Reyes Zamora, 2018, pág. 28).

Si bien en Colombia se han realizado diferentes estudios sobre este tema, e inclusive reconocen la importancia y el impacto del Neuromanagement a nivel global y la relevancia de este a nivel empresarial, aún en las empresas en los procesos de selección hay deficiencias de herramientas para el mejoramiento de selección de personal.

En este orden de ideas, resulta importante cuestionar lo siguiente, ¿qué podría ocurrir en el futuro empresarial si las organizaciones ignoran esta herramienta? Sin duda alguna hay una gran probabilidad de quedar en desventajas competitivas a nivel global ya que toda compañía busca tener los mejores colaboradores y así reunir recursos intangibles que puedan posicionar a las organizaciones, y no solo eso, sino también ampliar su mercado empresarial.

Es por lo anterior que el Neuromanagement es esa herramienta que permite hacer realidad dichos objetivos además que es accesible y rápida de implementar; sin duda alguna se verían cambios organizacionales a conciencia; todo lo contrario, podría ocurrir si es ignorada esta innovación tanto para la ciencia unida a la gerencia; condenando a las empresas a no evolucionar, estancarlas o peor aún pasar al anonimato comercial por no nutrir al talento humano que es el cimiento de toda organización.

Por todo lo anteriormente descrito, este trabajo busca brindar mayor información sobre el Neuromanagement, no solo acerca de cómo funciona y cómo puede ser utilizado como herramienta de éxito empresarial, sino también, referenciando el beneficio que conllevaría si lo es aplicado en las empresas colombianas privadas en sus procesos de selección del capital humano.

4. ANTECEDENTES

Según lo que asegura Braidot citado por López Badillo (2019) “el concepto de Neuromanagement es un término que está en sus comienzos y continua en desarrollo”, y tal y como también lo relaciona Chipantiza citado por López Badillo (2019) “esta connotación no se tiene una fecha específica de origen y ha surgido con la necesidad de la gerencia empresarial de poder prever mejor las acciones de sus consumidores, clientes y trabajadores”. (pág. 4).

Por su parte Arana citado por Muñoz Mora (2020) en su trabajo de investigación para la universidad de América Colombia, describe fue analizado por Arana el Neuromanagement y Neuroliderazgo aplicados a la gestión organizacional a partir de lo descrito por Braidot, indicando que en las últimas décadas la neurociencia ha portado nuevas visiones a la gestión gerencial con base en el neuromarketing, el Neuromanagement, la neuroeconomía, la neuropsicología lo cual ha permitido reconceptualizar el liderazgo, no con pie a los supuestos clásicos fundados en el juicio, discernimiento y juicio recolectado de la gestión (gerencia tradicional), sino con pie a la comprensión que la actividad del cerebro aporta a la neurociencia (Neuromanagement). (pág. 22).

Por otro lado, Zarate (2017) relata que Sodimac Primavera de Surquillo en el periodo del 2017 tuvo en cuenta una muestra de 160 asociados a quienes se les aplicó una encuesta y una serie de cuestionarios de medición. Se adjuntó la tabla de confiabilidad y la validez del instrumento a razón de 0.875 para la variable Neuromanagement y de 0.876 para la variable cultura organizacional. Se observó que para el valor $P(0,000) < \alpha$ con un nivel de significación del 5%, el modelo de regresión logístico ordinal estimado fue adecuado para analizar la influencia de las variables Neuromanagement en la cultura organizacional y se estableció que existe influencia positiva del Neuromanagement en la cultura organizacional, en la sucursal objeto de estudio. (pág. 35).

Respecto a la perspectiva de los gerentes, desde la postura de Abreu (2015) enfoca una revisión literaria mencionando que;

El gerente recorre un camino que va de la era de la información donde las habilidades requeridas son principalmente lógicas, lineales y computacionales, es decir, donde existe un predominio del hemisferio cerebral izquierdo, a una era que la creatividad y el entendimiento; donde existe un predominio del hemisferio derecho del cerebro. En este sentido, uno de los problemas más importantes de los directivos en el contexto actual en los procesos de negociación tiene que ver con la incertidumbre de un universo cambiante, inestable y riesgoso lo cual provoca una consecuencia de altos niveles de estrés y muchas veces estrés permanente que por supuesto influye negativamente en la toma de decisiones. (Abreu, 2015, pág. 132).

Continuando con Abreu (2015), “se evidencia que la neurociencia utiliza imágenes de la actividad cerebral y otras técnicas para inferir detalles acerca de cómo trabaja el cerebro, relacionando al cerebro con lo que ella menciona ser una caja negra, no cualquiera, la principal”. (pág. 123); en este sentido y tal y como lo menciona la autora en su investigación;

los fundamentos de esta teoría fueron construidos asumiendo que los detalles acerca del funcionamiento de la caja del cerebro no serían conocidos. La neurociencia ha probado que el estudio del cerebro y el sistema nervioso está comenzando a permitir mediciones directas de pensamientos y sentimientos. (Abreu, 2015, pág. 124).

En línea con lo anterior, Abreu (2015) asegura que;

Un modelo conceptual de toma de decisiones, provee conocimientos sobre la toma de decisiones humana e ilustra como la información del ambiente y la información externa al individuo siendo transformada en comportamiento o acción. El modelo puede ser visto como un puente entre las disciplinas de la neurociencia y de la economía que puede facilitar más esfuerzos de investigación integrados y suministrar un marco para desarrollar agendas de investigación para científicos

interesados en el comportamiento humano y el fenómeno económico. (pág. 124).

Por su parte, el Modelo Spenta para la toma de decisiones o Modelo del flujo de información, está basado en las premisas de que la información fluye desde el ambiente o entorno hacia la toma de decisiones y viceversa. Este se basa en la hipótesis de que “la toma de decisiones es una acción tomada en respuesta a un flujo de información que va desde el entorno del agente (ambiente u otro agente) hacia la red cerebral del agente donde la información es procesada”. Este modelo está diseñado en base a las siguientes etapas: (1) Etapa Atencional. (2) Etapa Cognoscitiva y de Razonamiento. (3) Etapa Emocional. (4) Etapa Intuitiva. Dicho modelo fue implementado como estrategias de negociación del Neuromanagement siendo una herramienta de éxito para las compañías. (págs. 123-124).

Por otra parte, puede agregarse que, de acuerdo al trabajo realizado por Herrero citado por Genoni (2018);

El aporte del Neuromanagement es la aplicación de las Neurociencias a la gestión y dirección de las organizaciones relacionándolo como una disciplina que emplea los conocimientos que se tienen sobre el funcionamiento del cerebro en la administración de personas, particularmente en el ámbito empresarial; de esta forma, se busca fomentar la visión de negocios de los directivos, potenciar las capacidades de liderazgo de quienes tienen personal a cargo, incrementar el desempeño laboral de los individuos en cuanto ello depende de las competencias cognitivas, mejorar el trabajo en equipo y optimizar los vínculos entre los miembros de la organización, por citar solo los beneficios más importantes del Neuromanagement. (pág. 144).

4.1 Procesos de selección a lo largo de la historia

Para relacionar el Neuromanagement con los procesos de selección de personal es importante conocer la historia de los procesos de selección en talento humano, cómo fueron sus inicios y cómo se encuentra actualmente, de esta forma, se verificará la

diferencia que implica utilizar la herramienta de Neuromanagement en estos procesos. Tal y como lo menciona Chiavenato citado por García (2008);

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado tan rápidamente, especialmente, en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. No basta sólo con mirar al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar cómo ha sido el génesis y la evolución del recurso humano, que llevó al hombre de simple pieza sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda institución. En tal sentido, se hace necesario, mencionar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor. (pág. 145).

De acuerdo con lo investigado por Martínez Jiménez (2015) lo que se conoce de historia en los procesos de selección inicia en los años 1918 se fundó;

La primera organización de consultoría psicológica llamada "Scott Company of Philadelphia" su actividad primordial era de realizar procesos de selección y colocación de empleados a través de los psicólogos en la industria, tarea que resultó estimulante al tratar de distinguir a los buenos trabajadores de los malos trabajadores con la ayuda de pruebas y otros dispositivos de selección. Después de iniciada la revolución industrial en las organizaciones la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, como se efectúa todavía en muchas organizaciones. (pág. 13).

Continuando con Martínez Jiménez (2015) Como consecuencia de la revolución industrial, la cantidad de organizaciones y el impacto de las mismas, hubo un crecimiento que desencadenó así mismo complejidad en el manejo de las organizaciones de la época. Es por esto, que Federico Taylor propuso que la etapa del reclutamiento fuese

centralizada con la finalidad de tener resultados que aportaran al negocio. Desde esta época, se evidencia la necesidad y el surgimiento de las oficinas de selección y con estas oficinas, el surgimiento de un área dedicada a “la administración de recursos humanos, que tiene como una de sus funciones proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, además del desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más productivo en la Comunidad en que se desenvuelve.” (pág. 14).

Por otra parte, el autor Naranjo Arango (2012) en su investigación, asegura que;

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que, al decir de algunos autores, fue el primer especialista de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal instituido en Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en 1912; posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados. (pág. 87).

Chiavenato citado por Naranjo Arango (2012) en el año 2000 establece que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. (pág. 86).

En este orden de ideas y continuando con los planteamientos de Chiavenato, citado por Naranjo Arango (2012);

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica, basándose en la

- Detección y análisis de necesidades de selección, desde el requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas más técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final. (pág. 86)

Ahora, es también importante destacar que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, haciendo énfasis en que cualquier emprendimiento independiente de su tamaño, lo que todos tienen en común es la importancia del talento humano, puesto que de este depende la consecución de los objetivos trazados en las organizaciones y que apalanquen y conduzcan al éxito a cualquier empresa. Como es bien sabido, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas e incluso para toda la red de valor asociada a la misma, por lo que la única ventaja competitiva y el principal valor diferencial de una empresa y las demás es el talento humano, el cual se logra identificar mediante procesos de selección eficientes. (Naranjo Arango, 2012, págs. 86-87).

Aterrizando en los procesos de selección a nivel Latinoamérica y de acuerdo a lo señalado en el artículo modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización dice que la Gestión por Competencias es una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y así mismo optimizar los procesos, involucrando a su paso, cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera. Pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. (Ladino T., Orozco A., & Restrepo de O., 2008, pág. 291).

Por su Parte Hernández Sánchez (2012) en su artículo la selección de personal, menciona algunas consideraciones frente a sus prácticas, afirmando que;

La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa. Visto de una manera superficial y así descrito, no parece tener mayores inconvenientes, puesto que la racionalidad económica presenta como objetivo fundamental, supeditar las necesidades de las personas y de la sociedad misma a las demandas económicas de la firma. Sin embargo, los planteamientos que se encuentran implícitos en las

prácticas de selección de personal (los cuales se examinarán en este escrito) presentan bastantes problemáticas cuando se ahonda en las prácticas implicadas en el proceso de escogencia de personal a fin de satisfacer los imperativos que comporta tal racionalidad económica (mayor ganancia, alta eficacia y eficiencia, cero pérdidas: de tiempo y materiales). De tal suerte, que, a instancia de las inquietudes manifiestas en el proceso de selección de personal, surge una preocupación por conocer cuáles son las faltas en las que incurre dicha práctica y, además, qué efectos suelen tener estas en las personas que se someten o exponen a ellas. (pág. 175).

Para finalizar, de acuerdo al trabajo realizado por Estrada Esponza (2018) sobre la aplicación Web para la selección de personal por medio de intervalos difusos de evaluación, describe una nueva metodología de selección de personal el cual consiste en el desarrollo de una aplicación, combinó el uso de una metodología para el desarrollo de software y otra para la definición e implementación de sistemas multi-agentes [4], así pues, desarrolló el proyecto en el marco de la metodología Scrum, usando como lenguaje de programación PHP; paralelamente usó la metodología MAS-CommonKADS, el lenguaje de programación JAVA y la librería para programación de agentes JADE con el fin de posibilitar la generación de recomendaciones. (pág. 214)

5. DELIMITACIÓN

El presente proyecto de investigación se va estudiar bajo la temporalidad de los últimos 6 años teniendo como referencia la industria empresarial privada.

Por su parte, la delimitación geográficamente definida es el continente americano puntualmente, en el país Latinoamericano, Colombia.

Se basa en una revisión de la literatura que reconozca el Neuromanagement como herramienta que acelera la productividad y eficacia de las empresas en los procesos de Gestión Humana, particularmente en los procesos de selección.

6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

6.1 Sistema Neurológico

El sistema nervioso central, identificado también por sus siglas “SNC” “comprende el cerebro y la medula espinal y está constituido por unos 10.000 millones de neuronas rodeada de células gliales. La complejidad del cerebro es enorme y nuestros conocimientos apenas abarcan una minúscula parte de su funcionamiento”. (Flórez, y otros, 1999, pág. 39).

De acuerdo a los autores Flórez y otros (1999) se relaciona la característica esencial del SNC;

Es su capacidad ilimitada para la comunicación interneuronal, pero esta comunicación de nada serviría si no dispusiera de la capacidad de integración en patrones convenientemente codificados que permiten la manifestación de las diversas formas de conducta: movimientos, lenguaje, sensaciones, ideación y emociones. Por lo tanto, comunicación, recepción, integración y expresión de la información son las bases nucleares de la función del sistema nervioso.

La estructura del SNC se distingue por su capacidad de organizarse de forma integrada. La difícil tarea actual del morfológico y del fisiólogo es descubrir e interpretar los patrones de organización e integración en y entre los diversos núcleos y áreas, para comprender los modelos de comportamiento. Un punto crítico, de nuevo, en dicha organización es la variedad de vías neuroquímicas que se van descubriendo en cada nivel, por restringido que éste sea. Dejando a un lado la descripción de los posibles modelos, desde los más sencillos (reflejo monosináptico) hasta los más complejos (vías poli-sinápticas, circuitos redundantes, sistemas de activación e inhibición, etc.), es preciso considerar, desde el punto de vista neuro-farmacológico, que el primer sistema de integración de la información en el SNC es la propia neurona.

En efecto, la neurona es una célula particularmente capacitada para recibir de forma simultánea un número incontable de señales externas, traducirlas e incorporarlas en su propia biología, integrarlas en el espacio y en el tiempo, para,

finalmente, emitir su propia interpretación con su peculiar lenguaje: el que le proporciona su maquinaria neurotransmisora. Estas señales externas provienen de los múltiples botones sinápticos que una neurona recibe y de las sustancias hormonales y mediadores celulares presentes en el espacio extracelular. (pág. 42)

6.1.1 Aparato Receptor

Es preciso considerar el papel que desempeñan los receptores en el proceso de información. Todas las posibilidades de expresión de la información de una neurona quedan anuladas si no encuentran, en las neuronas postsinápticas sobre las que influye, las moléculas receptoras adecuadas. Estas moléculas adquieren esencial importancia en el estudio de la neurofarmacología, ya que buena parte de los fármacos han de actuar por su interacción con ellas. Adicionalmente, se evidencia la clasificación en tipos y subtipos de receptores sensibles a un neurotransmisor determinado, como medio de entender ciertas peculiaridades de afinidad y acción de fármacos agonistas y antagonistas. Dentro de la visión global de este capítulo, vale la pena señalar que pequeñas modificaciones en la naturaleza de un transmisor dentro de una neurona (p. ej., modificación en la longitud de un neuropéptido), representan grandes cambios en la afinidad por un subtipo determinado, con lo que cambia el receptor activado y, por consiguiente, la función Ejecutada. (Flórez, y otros, 1999, págs. 42-43).

6.1.2 Neuronas y Neurogénesis

Chevigny & Lledo citado por López Badillo (2019), los primeros argumentaron que en;

Investigaciones clínicas fue observada la aparición de nuevas células neuronales en ratas adultas y que estas regeneraciones ocurren en los mamíferos en el hipocampo (o en la estructura límbica) y en el bulbo olfativo. Este estudio es un punto de referencia la generación de células neuronales en el cerebro de los mamíferos, hoy conocido como neuro-génesis, que consiste en el nacimiento de

nuevas células cerebrales.

La función del cerebro de generar nuevas neuronas cuando se ejercita, suele ocurrir en los músicos (Badillo 2019, et al. Collins, 2014), si alguna vez alguien ha visto o conoce a un músico profesional, pueden tomar esa capacidad que han desarrollado en esta arte y cuando se les hace un escaneo cerebral a estas personas, se puede notar dos cosas muy curiosas que son, el desarrollo en la parte del cerebro responsable de la asimilación de los sonidos (neuro-plasticidad) y que cuando un músico interpreta una canción los radares cerebrales detectan una activación en el cerebro (neuro-génesis). (pág. 8).

6.1.3 *Conexión Reflejos Espejos*

Existe una idea evolutiva sobre las neuronas espejo y de su funcionalidad para poder sentir empatía con las personas alrededor como un mecanismo de unión de grupo, que hace ser una especie social como muchos otros animales (Alper, 2008; Balconi & Vertullera, 2017) las neurociencias actualmente pueden medir la actividad cerebral e identificar las áreas activas en el cerebro gracias a un estímulo, esto se probó en la interacción de una conversación, en la que hay un oyente y un orador, con la ayuda de un electroencefalograma se pudo medir que cuando el orador hablaba y expresaba, el oyente era capaz de sentir las mismas emociones de la otra persona solamente con escucharlo (a este fenómeno se le puede llamar contagio emocional, son las neuronas espejo trabajando) , en el trabajo de Bolconi & Vertullera (2017) se le llama sincronización neuronal. (Lopez Badillo, 2019, pág. 6).

6.1.4 *Neuro-Plasticidad*

La Neuro-plasticidad (Braidot, 2008), que habla de la capacidad que tiene el cerebro para desarrollar nuevas conexiones a fin de mejorar las sinapsis en ciertas áreas del cerebro (Demarin & Morović, 2014); de esta forma en las organizaciones se desarrollan estrategias y caminos que permiten adaptarse a las condiciones del entorno y generar alternativas para la superación de limitaciones y

confrontación de las contingencias, en este sentido la neuro-plasticidad constituye un aspecto símil que se relaciona con la capacidad dinámica de ripostar (Mendoza, 2013).

La neuro-plasticidad se ha relacionado de esta forma con el proceso de aprendizaje, demostrando que cuando se da inicio a un proceso de aprendizaje (o se realiza una acción que es nueva) parte del cerebro se activa en respuesta, pero esa activación puede solo durar unos segundos, esto quiere decir que la eficiencia en la activación de las neuronas es baja y se pierden muchas energías en la activación de las neuronas (Bosler & Greene, 2017); pero el ensayo de una actividad varias veces aumenta la eficiencia con la que funcionan las neuronas y esa energía que se perdía antes en la activación de las neuronas es menos (permitiendo a la persona estar más concentrados, mejorar las capacidades y mejorar la atención). (Lopez Badillo, 2019, págs. 6-7).

6.2 Neuromanagement

“La asociación internacional de Neuromanagement (2017) mencionó que el Neuromanagement aparece de la aplicación fácil del estudio de la conducta neurológica del cerebro, para poder cumplir sus temas de los individuos y su aplicación en la labor de las compañías”. (Zárate Ruíz, 2017, pág. 25).

Continuando con Zárate Ruíz (2017) y en este orden de ideas, gracias a la utilización de la medicina y la psicología, se generó esta nueva tendencia en la gestión estratégica en los negocios. (pág. 25).

Braidot citado por Zárate Ruíz, señaló que; es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones, con base en procesos neurológicos en la toma de decisiones; desarrollo de inteligencia personal; crecimiento en inteligencia Organizacional y la planificación y gestión de personas. (Zárate Ruíz, 2017, págs. 25-26).

Desde lo manifestado por Hernández Romero (2018) y con base a la perspectiva de la neurociencia se ven directamente afectadas las emociones enfocadas a “la inspiración, la pasión y el entusiasmo, es por este motivo que anteriormente se menciona

la inspiración, confianza y compromiso que deben transmitir los líderes a sus trabajadores para que estos se sientan comprometidos con el cumplimiento de las metas trazadas”. (pág. 6).

Por su parte, Braidot citado por López Badillo (2019) expresa que;

el Neuromanagement está en el interior de la dirección gerencial de las empresas que requiere abarcar una visión multidisciplinaria y determina los campos de acción relacionada con las decisiones gerenciales y el perfil del gerente y sus colaboradores. También se entiende como la aplicación de las neurociencias al ámbito gerencial y administrativo en las empresas, se desarrolla en los procesos de toma de decisiones, la inteligencia individual, inteligencia organizacional y la planificación y gestión de las personas en las organizaciones. (pág. 5).

6.3 Modelo de Gestión Empresarial con Uso de las Neurociencias

Yamayusa Garzón (219) en su proyecto de investigación refiere que;

Este Modelo de Gestión Empresarial con uso de las Neurociencias fue propuesto por Mintzberg y nació de las directrices de los modelos gerenciales del siglo XX en donde la gestión gerencial buscaba optimizar o hacer más productivo el trabajo manual. "Bajo este sistema, las figuras de los mandos intermedios y directores generales toman relevancia como figuras de autoridad. Se empieza a formar estructuras piramidales y jerárquicas en las que la comunicación es vertical y unidireccional", estructura organizacional que es totalmente opuesta al modelo de Neuromanagement en donde la gestión gerencia utiliza las neurociencias.

Actualmente, la organización "ya no se percibe como una máquina formada por partes aisladas e independientes si no que se concibe como una unidad indivisible y dinámica cuyas partes están correlacionadas dentro del conjunto". Además, el vacío de paradigma en el que se encuentra el mundo empresarial que se encuentra inmerso en el modelo gerencial tradicional según Sutil podría ser una oportunidad para redefinir la administración de este nuevo siglo considerando todo

lo que está aportando la ciencia en esta nueva concepción de gerencia organizacional. Se busca "considerar a las organizaciones como unidades indivisibles y dinámicas de elementos correlacionados en los que, al igual que los fenómenos naturales como la meteorología o las dinámicas poblaciones, el caos es uno de los elementos necesarios que garantizan su supervivencia en la medida en que asumen dicho caos para adaptarse a los cambios del entorno, incluir la incertidumbre como algo natural y vencer el miedo a lo desconocido". (págs. 29-30).

6.4 Procesos de Selección de Personal

La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear. (Zayas Agüero , 2010, pág. 13).

Como primer paso de una serie de actividades, de la gestión del talento humano, éste varía independientemente de la organización, también hace énfasis en la eficacia, ya que busca mediante el proceso de incorporación, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar la misión para alcanzar el o los objetivos globales, en un mundo de transformaciones. (Zayas Agüero , 2010, pág. 13).

6.4.1 Reclutamiento

Es el proceso previo a la selección de personal mediante el cual la organización atrae candidatos del medio interno o externo para abastecer las vacantes. Es la oportunidad y un elemento de divulgación, de comunicación y de llamado de atención que da paso a la selección, y posterior contratación y/o integración del individuo. Es, por tanto, una actividad positiva de invitación que identifica e interesa a candidatos

potenciales capacitados para suplir los puestos de trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 116).

Para confirmar lo anterior, otros autores como Noreña Yate cita a Werther y Davis; quienes mencionan que;

El reclutamiento es el primer paso en busca de los postulantes que poseen interés de ocupar un puesto, para luego hacer una selección del mejor”. Alcalde (1996:153) opina que es realizar un pronóstico y estudiar las fuerzas laborales, para ocupar puestos de trabajo a través de alguna técnica de selección para ser aprobado finalmente por el empleador. Así, que se puede llegar a concluir que el reclutamiento es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos, las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como el reclutamiento se encarga de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de trabajo dentro de la organización; Este se realiza a través de las siguientes fuentes y medios, a expensas de cubrir los cargos. (pág. 50).

6.4.2 Fuentes de Reclutamiento

Son los lugares de obtención de postulantes, las fuentes en donde se localizan posibles candidatos. Son los sitios de origen, donde se encuentran los recursos humanos necesarios. Es decir, son los puntos de referencia, en los cuales, las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo según las necesidades, con el objeto de obtener los candidatos necesarios para efectuar la selección. Entre algunas de las fuentes de reclutamiento de personal, se encuentran: colaboradores dentro de la propia empresa (a nivel interno), archivos de hojas de vida, instituciones educativas, universidades, indicación de los mismos empleados, agencias laborales y mercado laboral, entre otras empresas especializadas.

Para Chiavenato; desde el punto de vista de su aplicación, estas técnicas de

reclutamiento pueden ser **Internas y/o externas**. La interna se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras; y en cuanto al reclutamiento externo, se dirige a candidatos ajenos a la empresa, por fuera de ella, para luego someterlos al proceso de la selección. Cuando se recluta al interior de la empresa, este se lleva a cabo a través de ascensos, lo cual requiere ubicar a la persona en un cargo más elevado, y complejo, en la misma área de actividad. Y la transferencia, consiste en ubicar los empleados en cargos del mismo nivel, que involucran otras habilidades y conocimientos, en otra área de actividad de la organización. (Noreña Yate, 2010, pág. 51).

6.4.3 Medios de reclutamiento.

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer pública la convocatoria, consiste en informar a las diversas fuentes (interna y externa) la necesidad de cubrir las vacantes, con la finalidad de interesar a los posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Para Villegas (2004); dentro de los medios más usuales de reclutamiento se encuentran las convocatorias verbales o escritas formuladas entre los mismos empleados, las cartas de convocatoria remitidas a las instituciones, universidades, centros de formación superior, etc. y los avisos publicados en diarios, revistas, radio e internet.

Chiavenato por su parte, menciona que el campo de acción del reclutamiento externo es inmenso, y en este se utilizan diversas técnicas para influenciar a los candidatos y atraerlos, ya que se trata del talento llegar a los candidatos deseados, para interesarlos en la organización. Las principales técnicas de reclutamiento son: - Avisos en periódicos y revistas especializadas - Agencias de reclutamiento - Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales - Carteles o avisos en sitios visibles - Presentación de candidatos por recomendación de los empleados - Consulta en los archivos de candidatos - Base de datos de candidatos El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena la solicitud de empleo o presenta la hoja de vida. La solicitud u hoja de vida

es un formulario donde se anota los datos personales, la formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección, teléfono, y las referencias personales. Los candidatos seleccionados son llamados a entrevistas, y otros son archivados para tenerlos en cuenta posteriormente. (Noreña Yate, 2010, págs. 51-52).

6.4.5 Selección de personal

Se puede decir que la organización independientemente del sector que pertenezca para su normal y eficiente funcionamiento debe contar con el personal adecuado y en los lugares precisos, es decir; que lo esencial sería que todas contarán con talento humano de calidad, ya que el activo más importante, se constituye por las personas que la conforman.

La selección de personal, actualmente es asumida como tarea fundamental por algunas organizaciones, de cierta manera se ha considerado; que es a través de dicha labor, es que se filtran los futuros colaboradores de los cuales dependerá la calidad y la mejora de los servicios, aparte de ser un determinante del logro de las metas y objetivos para la organización. La importancia de elegir personal intelectual e idóneo, ha hecho que algunas instituciones consideren, este valor de la selección, destinando mayor desembolso de dinero con la esperanza de contar con colaboradores selectos y debidamente escogidos, que se convertirán en el mejor productor en el rendimiento del trabajo. Como la selección es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los aspirantes, quienes superan los primeros obstáculos continúan hacia las etapas siguientes. Para estas se utilizan generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil; y la complejidad del cargo vacante, además es la empresa quien determina los procesos y procedimientos de selección más acertados, que proporcionan resultados. (Noreña Yate, 2010, págs. 52-53).

Para Chiavenato citado por Noreña Yate (20210);

Este proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, pues, en la eficiencia radica; el hacer correctamente las cosas, saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento válidas y precisas, dotar de rapidez, agilidad en la selección, contar con un mínimo de costos operacionales e involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección. (pág. 53).

6.4.6 Técnicas de selección.

Las técnicas de selección son utilizadas para identificar mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, las cualidades, actitudes, aptitudes y las experiencias de los postulantes de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo. Estas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto a ocupar. (Noreña Yate, 2010, pág. 53).

Posterior a la identificación inicial y después de contar con la información básica respecto a la posición o vacante a ocupar, se debe contar con;

La información respectiva sobre los candidatos que se presentan, por lo tanto, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger los candidatos más adecuados. Chiavenato (2002: 118) las agrupa en cinco categorías: Entrevista personal, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Para el mismo autor, dichas técnicas permiten rastrear las características personales del candidato, a través de muestras de su comportamiento. Además, estas técnicas tienen ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, convirtiéndose en mecanismos de predicción para el desempeño futuro del candidato en el cargo. (Noreña Yate, 2010, pág. 54).

Por otra parte, con la finalidad de contar con un referente, algunas organizaciones, se basan en la aplicación de no una sino varias técnicas, esto dependiendo del perfil ocupacional de cada aspirante o de cada requerimiento. (Noreña Yate, 2010, pág. 53).

Se señalan los siguientes escenarios aplicados en diferentes organizaciones;

Si el cargo es sencillo, como la mayoría de cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimiento, y pruebas de capacidad; y si el cargo es más complejo, se aplica una serie de pruebas, como de conocimiento, psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación, que realizan diversas personas encargadas de tomar las decisiones. (Noreña Yate, 2010, pág. 53).

Villegas, citado por Noreña Yate (2010);

Menciona que la entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que con frecuencia tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. Además, dice que se ha encontrado que, a pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal; pues quienes la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados. (Noreña Yate, 2010, pág. 54).

6.4.7 *Entrevista personal*

Es la técnica de selección más utilizada, consta de diversas aplicaciones ya que puede utilizarse en la selección inicial de candidatos, durante el reclutamiento, como entrevista personal, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos, entrevista de consejería y/o orientación profesional en el servicio social, y como entrevista para evaluar el desempeño. En sí, es un proceso donde el postulante interactúa cara a cara con el entrevistador, y se mantiene una conversación más o menos estructurada que se desarrolla en base de preguntas que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello, se afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante. (Noreña Yate, 2010, pág. 54).

De acuerdo a Noreña Yate (2010) la calidad de la entrevista dependerá de la idoneidad de él o los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es evaluar y calificar a los candidatos, por lo tanto, se requiere y espera que se encuentren calificados no solo en experiencia sino en tecnicidad y practicidad para cumplir el propósito del proceso. (pág. 54).

En cuanto al tiempo en la entrevista es necesario;

para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio. Además se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona encargada de realizar el contacto con el postulante debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación, específicamente, debe conocer sobre antecedentes académicos, la experiencia laboral, las habilidades comunicativas, los impactos e imprecisiones personales, la motivación, el compromiso laboral, la iniciativa laboral o/y académica, la independencia de criterio, el grado de interés, y por último las metas laborales. (Noreña Yate, 2010, pág. 54).

6.4.8 Tipos de Entrevista

La entrevista como es de conocimiento, se lleva por lo general entre uno o varios representantes de la organización. Las preguntas que formula ésta personas o quién las realiza, pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. Para cargos operativos, la estructura mixta es la más utilizada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante. (Noreña Yate, 2010, pág. 55).

6.4.8.a Entrevista No Estructurada

Permite que (los) o el entrevistador, formule preguntas no previstas durante la conversación. Éste indaga sobre diferentes temas a medida que avanza la entrevista, en forma de una práctica común. La entrevista es libre, pues no

especifica ni las preguntas ni las respuestas, también se denomina entrevista de exploración, o informal en donde la secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador. En este tipo de entrevista, se corre el riesgo de omitir algunos aspectos o cierta información, y presenta baja consistencia porque no se basa en un itinerario establecido con anticipación. (Noreña Yate, 2010, pág. 55).

6.4.8.b *Entrevista Estructurada*

La entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla; éste enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el jurado explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico, incluso es posible que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso. (Noreña Yate, 2010, pág. 55).

6.4.8.c *Entrevista Mixta*

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes; y la parte no estructurada añade interés al proceso, y permite un conocimiento inicial de las características específicas del postulante. (Noreña Yate, 2010, pág. 55).

6.4.8.d *Pruebas de Conocimiento o Capacidad*

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, además trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como: nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. También constituyen muestras que comprueban el desempeño del candidato pues mide el grado de habilidad y capacidad para ciertas tareas. (Noreña Yate, 2010, pág. 56)

6.5 Pruebas psicométricas

Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Aquí se consideran, las diferencias individuales que pueden ser: físicas, intelectuales y de personalidad, y se analiza; cómo y cuándo, varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Éstas, además miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc. Son conocidas como pruebas tipo "test", y son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología. (Noreña Yate, 2010, pág. 56).

6.6 Pruebas de Personalidad

Para Chiavenato citado por Noreña Yate (2010);

La personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. De este modo, las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características de una persona y son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como: equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc. (Noreña Yate, 2010, pág. 56).

6.7 Técnicas de Simulación

Estas técnicas son en esencia, técnicas dinámicas de grupo. El aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente

relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, y de este modo suministran una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. La técnica de simulación abre un camino interesante para la selección de personas, pues es, a través de las características humanas y el desarrollo revelado por el candidato, que se tendrá una visión más real del comportamiento en el futuro. (Noreña Yate, 2010, pág. 56).

6.8 Fase Final de la Selección

Posterior a la realización de los fases previamente señaladas e indicadas y luego de contar con el visto bueno del supervisor o jefe inmediato resulta la contratación del personal solicitante. (Noreña Yate, 2010, pág. 56).

Noreña Yate (2010) cita a Werther y Davis (1998), quienes señalan que;

Si los elementos anteriores a la selección se consideran cuidadosamente y los pasos de la selección se llevarán a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado será idóneo para el puesto y lo desempeñará productivamente. Ya que un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada, y lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente". (Noreña Yate, 2010, pág. 56).

Por otro lado, y para el proceso de selección, se hace necesario realizar retroalimentación en doble vía. De acuerdo a lo señalado por Noreña Yate (2010);

La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. y la retroalimentación negativa, consiste en una renuncia prematura o la necesidad de despedir al nuevo empleado de la empresa, por niveles bajos de evaluación y factores similares. A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de admisión, para encontrar un nuevo empleado.

En este orden de ideas, si el personal elegido, se evalúa se deben hacer las

observaciones inmediatamente para que no se confunda ni se olvide la información y se hacen anotaciones con respecto a la curva de la entrevista, en qué condiciones se dio, etc. Esta información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse una idea del candidato. Cabe destacar que no es función del psicólogo elegir al candidato que será contratado, su función es solamente la de asesorar a la organización acerca de las personas para determinar si poseen o no los requisitos necesarios para ocupar las vacantes. Dicha función es de primordial importancia para la organización, ya que cada nuevo integrante de la misma implica una serie de gastos significativos, tanto en aspectos administrativos como en inducción. (pág. 57).

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Este proyecto de investigación es una revisión sistémica de la literatura, explicativa y descriptiva con un enfoque cualitativo.

Según Rodríguez, Zafra, & Quintero Ortega (2015) “la revisión permanente de la literatura permitirá generar nuevas e importantes ideas para el desarrollo de nuevas investigaciones, que se hacen fuertes o se desechan a partir del estado del arte y el avance del conocimiento científico existente”. (pág. 102).

Por su parte, Hart (1998) afirma que las indagaciones en la literatura resultan significativas porque sin ellas no se conseguiría el entendimiento de los temas a indagar, de lo que verdaderamente se ha hecho ya acerca del tema, de la manera cómo se indagó y de cuáles son los aspectos claves. (pág. 256).

Es por ello que se escogió este tipo de metodología para determinar por medio de estudios e investigaciones científicas con resultados ya finalizados si el Neuromanagement se podría implementar en las empresas como herramienta de éxito.

Los motores de búsqueda consultados en esta investigación fueron Google Académico en idioma español e inglés, PubMed, así como también bases de datos como Lumieres, Medline, donde se consultaron en libros electrónicos, artículos y revistas científicas, y repositorio de universidades prestigiosas y con estudios específicos en el tema de estudio.

8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

8.1 Desarrollo de objetivo específico 1

Describir las teorías contemporáneas sobre el Neuromanagement.

Dentro de las teorías más relevantes se puede encontrar: Neuro-plasticidad, Braidot N. P. (2020) en su blog lo describe como;

La capacidad que tiene el cerebro para formar nuevas redes o modificar las existentes a cada instante como resultado de la interacción de un individuo con el entorno el cerebro es producto de lo que somos, lo que hacemos y lo que sentimos. (Néstor Braidot [Blog], 2020)

De igual manera, menciona que, “es la base de la memoria y el aprendizaje e involucra una visión dinámica de los mecanismos cerebrales”. (Néstor Braidot [Blog], 2020).

En las organizaciones, la optimización de las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo, en todos los niveles y sin distinción de jerarquías, depende en gran parte de la constancia para aprender y aplicar lo aprendido en función de objetivos claramente definidos. de ello se trata la neuro-plasticidad autodirigida. (Néstor Braidot [Blog], 2020)

Por su parte, Ramírez Contreras, Ceballos Becerra, & Miranda Valdez (2020) en su publicación menciona que Braidot en sus diferentes estudios sugiere que el neuro-liderazgo no solo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales que se vinculan a la toma de decisiones, sino también a la capacidad para resolver problemas, así como al funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo; además al aprendizaje individual y organizacional, a los procesos motivacionales, también a la creatividad e innovación, a los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional en estas áreas. (pág. 4).

Es de señalar que;

Los verdaderos líderes son aquellos que tienen el cerebro preparado para tomar la decisión correcta sobre la marcha; asume que ya no hay tiempo para trazar escenarios, dada la alta velocidad con que cambian las circunstancias; no hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida. (Ramírez Contreras, Ceballos Becerra, & Miranda Valdez, 2020, pág. 4).

Braidot citado por Caruci (2020) la neurociencia cognitiva presenta los siguientes beneficios para las organizaciones;

- Se potencia el desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Aumenta la capacidad para tomar decisiones eficaces.
- Se disminuye el riesgo de no elegir a las personas adecuadas.
- Los métodos para el desarrollo de creatividad se enriquecen.
- La investigación y la creación de nuevos productos y servicios adquieren nuevas dimensiones. (págs. 249-250).

Braidot N. P. (2008) Poner en práctica técnicas neurocognitivas contribuye a realizar una búsqueda más detalladas en las funciones cerebrales.

Así mismo Braidot N. P. (2008), en su publicación en Listín Diario habla de cómo lo más complejo de una compañía es integrar equipos eficaces y hacerlo con las capacidades indicadas para el rol que desempeñan, “las empresas tienen un objetivo primordial en un proceso de selección: descubrir la verdad sobre cada candidato, al menos, la verdad que lo vincula al puesto de trabajo que va a ocupar” (Listín Diario); de igual manera este menciona que se deben tener presente algunos aspectos como;

La inteligencia, la toma de decisiones, la personalidad, el juicio ético, la creatividad, la anticipación, el auto monitoreo de la conducta y la capacidad para resolver situaciones novedosas se han relacionado con esta estructura cerebral, que está involucrada en una función ejecutiva o supervisora de la conducta”. (Listín Diario).

Lo que da como resultado el desarrollo de un conjunto de técnicas mucho más seguras para seleccionar a las personas que cuentan con potencial para agregar valor a una organización, ya que permiten mayor precisión al distinguir la verdad y un conocimiento más profundo de cada candidato. (Listín Diario, 2008)

En este mismo Braidot N. P. (2008) menciona que no basta con evaluar por ejemplo el confidente intelectual ya que esto no garantiza el correcto desarrollo de la labor Lo que conviene indagar es si un postulante cuenta con capacidades para generar metas, diseñar estrategias para alcanzarlas, si es flexible para cambiar y realizar las modificaciones que sean necesarias (autocrítica) y si cuenta con habilidades de planificación, reconocimiento de patrones de prioridad, capacidad de inhibición, toma de decisiones y resolución de problemas, entre otras. En el ámbito de las neurociencias cognitivas esto se denomina funciones ejecutivas. Se trata de capacidades esenciales para llevar a cabo una conducta laboral eficiente, creativa y adaptada socialmente. (Listín Diario)

Por último, Braidot N. P. (2008) menciona que es importante realizar una exploración con relación a la cognición social, considerada una habilidad producto de la inteligencia social. Esta habilidad abarca la capacidad para representar el estado mental de uno mismo o de otra persona, por ejemplo: intenciones, creencias, deseos, anhelos y conocimientos, y actuar en consecuencia. Es una capacidad esencial para el trabajo en equipo. (Listín Diario).

8.2 Desarrollo de objetivo específico 2

Identificar las características de los procesos de selección en las empresas del sector privado en Colombia.

Es posible identificar que los procesos de selección en Colombia se basan en el modelo de gestión por competencias, este modelo ha brindado importantes aportes en la identificación del talento en los candidatos que se postulan a las vacantes y continúan el filtro de selección, sin embargo, con las tendencias de las neurociencias, podría considerarse que el modelo de gestión por competencias puede ser insuficiente para la actual exigencia organizacional, de manera adicional, no es un secreto que por la

antigüedad de la aplicabilidad de la gestión por competencias por parte de los candidatos existe familiaridad no solo conceptual sino también experiencial.

En una empresa privada con posicionamiento nacional como Procafecol S.A. es aplicada la gestión por competencias en sus procesos de selección. De acuerdo a una investigación realizada por Cifuentes Cadena (2017), el porcentaje de rotación del personal operativo en temporadas podría ascender al 30% siendo esta una cifra mensual, resultando un porcentaje de rotación total del 23% para los meses de enero y octubre de 2016. ¹(pág. 5).

Para el 2020 esta misma compañía cerró el año con una rotación total del 59,9% si bien pueden existir factores adicionales al modelo de selección aplicado y que darían cabida a una nueva investigación que de luces de los factores que inciden en los altos índices de rotación de esta organización, podría considerarse que una de las razones es el modelo aplicado en los filtros de selección.²

Es a partir de lo anterior, que se considera que el Neuromanagement puede ser implementado en diferentes procesos organizacionales, incluyendo la fase previa de los procesos de selección en el levantamiento de perfiles de cargo y definición de actitudes y aptitudes requeridas por la persona que ocupará la posición, sin embargo, de acuerdo a lo evidenciado durante la investigación resulta determinante que sea implementado en la fase del proceso de selección de entrevistas, esto entendiendo que es esta fase la que cuenta con un componente emocional y científico y durante la conversación entre el entrevistador y el entrevistado, permite profundizar no solo e en factores aptitudinales sino tambien motivacionales, el Neuromanagement, tambien aportara en la identificación de niveles de estrés y sinceridad, concepto que al final de la entrevista y en caso de realizarse pruebas psicotécnicas permitan confirmar las observaciones del evaluador/entrevistador, logrando identificar la proyección del candidato en la organización.

Cabe resaltar que la implementación del Neuromanagement en los procesos de selección deben considerarse aplicados de manera global y no de manera segmentada esto entendiendo que si se plantean modelos tradicionales en las demás fases del

¹ Periodo objeto de investigación en el documento de Cifuentes Cadena (2017)

² Esta información corresponde a indicadores de rotación de Procafecol S.A. no publicados del 2020.

proceso podrían obtenerse resultados incongruentes.

En relación a las ventajas que podría conllevar la implementación de un completo modelo de gestión basado en el Neuromanagement se pueden resaltar que es aplicable a cualquier organización independientemente del tamaño o sector, su implementación también podría fortalecer el liderazgo, la adaptación a la organización, la identificación de mecanismos emocionales e intelectuales que están directamente relacionados con la toma de decisiones, a pesar de que haya crisis o cambios. (Chavarro & Piña, 2017, pág. 192).

8.3 Desarrollo de objetivo específico 3

Identificar la aplicación del Neuromanagement en los procesos de selección de las empresas del sector privado en Colombia.

Implementar el Neuromanagement en los procesos de una organización puede aportar ciertos beneficios que pueden contribuir a los diferentes procesos del área de talento humano como selección, capacitación, cultura y desarrollo a través de programas de entrenamiento, el Neuromanagement ayuda al desarrollo de las capacidades neurocognitivas y emocionales lo cual contribuye a mejorar las habilidades y el desempeño de las personas dentro de una compañía.

Meza (2015) menciona que;

La aplicación de la neurociencia a la gestión empresarial se trata de una disciplina centrada en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en la toma de decisiones, desarrollar las inteligencias múltiples a nivel personal y organizacional, fomentar en los ejecutivos la capacidad de visión de negocios y desarrollar las competencias de los profesionales. A través de programas de entrenamiento, el Neuromanagement desarrolla las capacidades neurocognitivas y emocionales para que las personas mejoren y optimicen las habilidades que necesitan para ejercer su profesión, desempeñarse con eficacia en su trabajo y resolver situaciones relacionadas con su quehacer diario. A nivel grupal

incrementa considerablemente el rendimiento de los equipos de trabajo. (Meza, 2015).

De acuerdo a lo anterior, se logra entender el funcionamiento del cerebro humano puede contribuir a varios de los factores de la compañía relacionados con las personas como: la cultura de la organización, el compromiso que estos tienen con el desempeño de las funciones, las relaciones interpersonales y lo más importante en la toma de decisiones.

En la publicación número 25 de la revista de investigación de la Universidad Tecnológica de Rzeszow Polonia menciona que la toma de decisiones es un proceso relacionado con el funcionamiento de muchas áreas del cerebro. Sin embargo, se cree que la corteza prefrontal juega el papel principal en estos procesos y su coordinación, las decisiones que ejercen influencia directa sobre el ser humano en su espacio personal, lograr comprender ciertos comportamientos, pensamientos, motivaciones y la forma de tomar decisiones de las personas ayudan a comprender los pasos a seguir dentro de los procesos de una organización. (Perz P. , 2018, págs. 84-85).

Kahneman (2012) describió estos dos modos de pensamiento como se relaciona a continuación:

Sistema 1 (pensamiento rápido): actuar de forma rápida y automática; sin esfuerzo o con poco esfuerzo; sin la sensación de control consciente; que abarca el pensamiento intuitivo (profesional y heurística) y formas automáticas de actividad de pensamiento (por ejemplo, percepción, memoria); su núcleo es la memoria asociativa. (pág. 21).

Sistema 2 (pensamiento lento): requiere atención enfocada; se activa cuando el sistema 1 no sabe la respuesta a una pregunta, que requiere, por ejemplo, cálculos complicados, o si alguna tarea contradice el modelo de realidad construido en la mente; asigna la atención necesaria a las tareas que requieren esfuerzo mental y es responsable de seguimiento constante de los comportamientos (por ejemplo, control de las emociones); su actividad se conectó con un sentido subjetivo de concentración, libre elección y acción consciente. (Kahneman, 2012, pág. 22).

Adicionalmente, la publicación menciona que la distinción entre los modos de pensar es importante en lo que respecta a las competencias (cualidades características)

que los empleadores desean ver en los empleados y candidatos (que son necesarios y verificados en el curso de la contratación y la selección). Organizar, planificar, y las habilidades creativas requieren un pensamiento consciente, mientras que culturalmente (o ambientalmente) se arraigan los valores. Las habilidades determinan el pensamiento rápido y las acciones automáticas. (Kahneman, 2012, pág. 23).

Por su parte, Perz P. (2018) cita a A. Arnsten, quien asegura que, la química del cerebro humano cambia a lo largo del día en respuesta a los estímulos del entorno. La noradrenalina es la química del estado de alerta y la dopamina es la química de interés. Para lograr un nivel apropiado de excitación, el nivel correcto de ambos químicos compuestos es necesario. (pág. 208).

En cuanto al nivel de dopamina, aumenta cuando la corteza orbitofrontal detecta algo nuevo o inesperado Perz P. (2018) cita al D. Rockefeller, el cerebro produce más dopamina, si una persona está esperando que suceda un evento positivo, es decir, algo percibido como un premio. Este mecanismo juega un papel clave en el aprendizaje de varias cosas (es decir, en la adquisición de competencias); y un ser humano vincula experiencias positivas con contactos sociales positivos ya que siempre hemos estado aprendiendo dentro de una comunidad y la cooperación es probablemente el mayor potenciador. (pág. 210).

De acuerdo a los anteriores conceptos el Neuromanagement podría a las empresas del sector privado en Colombia ayudarles a realizar un proceso selección más acertado de acuerdo con el perfil neurocognitivo que se requiere para ocupar cierta posición dentro de la compañía, identificar en el candidato sus habilidades, entender su manera de actuar, como él toma decisiones de acuerdo a las diferentes situaciones que se le puedan presentar en sus labores diarias, como podría reaccionar a ciertos estímulos, ayudara al proceso a obtener información para poder comparar el perfil neurocognitivo del candidato con lo que se requiere dentro de compañía y tener un porcentaje de que tanto se ajusta el candidato.

Obtener esta información ayudará a tener procesos más efectivos y servirá de insumo para otros procesos de talento humanos como capacitación, desarrollo, cultura y clima.

9. CONCLUSIONES

Describir el Neuromanagement como herramienta de éxito empresarial en los procesos de selección del talento humano en el sector privado en Colombia.

Es bien sabido que la columna vertebral de toda empresa son sus colaboradores y tener una herramienta como el Neuromanagement para seleccionar el personal indicado contribuye una ventaja competitiva en el mercado empresarial.

Describir esta nueva herramienta ampliará los conocimientos y recursos del personal de talento humano. Esto conllevaría al éxito en el momento de la contratación, Ya que se seleccionaría el personal idóneo para el cargo.

El Neuromanagement hoy día es considerado como tendencia del futuro empresarial. Es un modelo que ha causado gran impacto en el ámbito empresarial a nivel global, si bien aún se evidencia una implementación en modelos tradicionales en los modelos de selección organizacionales, es cuestión de tiempo para que se implementen modelos de gestión basados en Neuromanagement; así como hace siglos se creía que la ciencia y el mundo comercial no tenían nada en común, pero gracias a estudios de neurociencias, neuro-liderazgo y el Neuromanagement esas brechas cada vez están más unidas y cada día se demuestra que la ciencia neuronal y empresarial está cada vez más ligadas.

La revisión bibliográfica realizada en esta investigación demuestra con resultados y evidencia científica que el Neuromanagement es una herramienta importante para consolidar una empresa. Se puede decir que la herramienta del presente y futuro precisa para el éxito de cualquier organización.

10.RECOMENDACIONES

Una vez concluido este proyecto de investigación, se recomienda indagar sobre otros aspectos afines con el Neuromanagement en los procesos de selección, a fin de ampliar conocimientos sobre dicho tema, y temas relacionados se proponen los siguientes:

- Neuromanagement como tendencia del futuro
- Neuromanagement y Neuromarketing
- Avances del Neuromanagement
- Últimas tendencias en ciencia y gestión empresarial

Se recomienda también que las empresas capaciten a su personal de talento humano en esta temática del Neuromanagement relacionado en procesos de selección, así como la implementación de todo un modelo de gestión basado en el Neuromanagement.

Por último, se recomienda ofrecer programas de formación y capacitación de Neuromanagement donde se pueda profundizar el estudio de esta nueva herramienta empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, Y. (2015). La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador [Archivo en PDF]. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 121-137.

Acosta, Y. K. (2015). Neuromanagement: actualización de la metáfora "organización como cerebro" de Gareth Morgan (1986). *pre-til*, 3.

Arana, A. (2012). NEUROLIDERAZGO. *Global Leadership Consulting*.

Bembibre, C. (julio de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/exito.php>

Bembibre, C. (Abril de 2011). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/entrevista-laboral.php>

Braidot, N. P. (1 de diciembre de 2008). *Neurociencia para elegir al personal adecuado*. Obtenido de Listin Diario Sec Economía & Negocios: <https://listindiario.com/economia/2008/12/01/83030/neurociencia-para-elegir-al-personalnbsp-adecuado>

Braidot, N. P. (2008). *Neuromanagement*. Argentina: Editorial Granica.S.A.

Braidot, N. P. (2014). *Neuromanagement Nueva Edición: Del Management al Neuromanagement*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Braidot, N. P. (2016). *Neurociencias para tu Vida*. Buenos Aires: Ebook Granica.

Braidot, N. P. (2020). *Néstor Braidot*. Obtenido de <https://braidot.com/neuroplasticidad-la-clave-para-dirigir-la-evolucion-de-tu-cerebro/>

Caruci, E. (2020). Aporte de la neurociencia al liderazgo en la acción gerencial de las organizaciones. [Artículo en PDF]. *Gerentia*, 245-259.

Chavarro, J., & Piña, L. (Noviembre de 2017). Neuromanagement. Una estrategia gerencial para el éxito de una organización [Artículo en PDF]. (2), 189-215. Obtenido de <file:///C:/Users/ppadill804/Downloads/Neuromanagement.Unaestrategiagerencial.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico-Colombia: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cifuentes Cadena, T. (Agosto de 2017). Análisis de Factores que Influyen en la Rotación de Personal en una Empresa del Rubro de Alimentos y Bebidas [Artículo en PDF]. 1-67. Santiago de Chile, Chile: Economía y Negocios. Universidad de Chile. Recuperado el 25 de julio de 2021, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatia>

na.pdf

eco-finanzas. (17 de 01 de 2017). Obtenido de eco-finanzas: <https://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/Management.htm>

Escuela de Administracion Industrial. (28 de 05 de 2013). Obtenido de Escuela de Administracion Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/procesos-de-seleccion/>

Escuela de Administracion Industrial. (28 de 05 de 2013). Obtenido de Escuela de Administracion Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/procesos-de-seleccion/>

Estrada Esponda, R. D. (2018). Aplicación Web para la selección de personal por medio de intervalos difusos de evaluación. *Universidad Tecnologica de Pereira*, 23(2), 214-221.

Flórez, J., García Porrero, J. A., Gómez Bosque, P., Gómez Pellón, E., Izquierdo Rojo, J. M., & Jimeno Valdés, A. (1999). *Genes, Cultura y Mente. Una reflexion multidisciplinar sobre la naturaleza humana en la década del cerebro*. España: Universidad Cantabria.

Ganga Contreras, Francisco; Sánchez Álvarez, Romina. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de persona. *gaceta laboral*.

García, J., Casanueva, C., Ganaza, J. D., & Alonso, M. A. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraw-Hill Interamericana de España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=575814>

García, M. C. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual [Archivo en PDF]. *Omnia*, 14(3), 144-159.

Genoni, M. L. (2018). Las funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones: una revisión bibliográfica desde el Neuromanagement [Archivo en PDF]. *Revista de Investigación Interdisciplinaria en Metodos Experimentales*, 125-153.

Hart, C. (1998). Releasing the social science research imagination [Artículo en PDF]. *Doing a literature review.*, 267.

Hernández Romero, E. Z. (Mayo de 2018). Del Liderazgo al Neuroliderazgo. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Hernández Sánchez, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. [Artículo en PDF]. *Scielo*, 173-186.

Hernandez, A., & Fuad, A. (13 de mayo de 2012). Estado del arte del

Neuromarketing en Colombia [Archivo en PDF]. *Repository Universidad Javeriana*, 7-49. Obtenido de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10613/1/AssafHernandezAdelFuad2012.p>

Herreros, C. (2012). *#Neuro-Management*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Kahneman, D. (2012). *Pensar Rapido, Pensar Despacio*. España: Penguin Random House.

Ladino T., A. M., Orozco A., D. C., & Restrepo de O., L. E. (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para Niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica*, vol. XIV, núm. 39., 286-291.

Lopez Badillo, J. C. (2019). NEURO-MANAGEMENT: UNA TEORÍA PARA EL APRENDIZAJE [Archivo en PDF]. *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2019, y III Congreso Iberoamericano de* (pág. 4). Santa Marta: Administrador de Empresas en Formación. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y.

López Gumucio, J. R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *PERSPECTIVAS*, 16.

Lopez, R. (26 de julio de 2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *Perspectivas*, 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Martínez Jiménez, A. (15 de Abril de 2015). Propuesta de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias del Personal Directivo de Alimentos Líquidos Industriales. [Artículo en PDF]. *Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos*. Santo Domingo, Republica Dominicana.

Mena, M. (2014). Neuroliderazgo: clave para la generación de la neuroplasticidad autodirigida en la gerencia. [Artículo en PDF]. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Tecnología e Innovación*, 128-137.

Meza, H. (1 de junio de 2016). *Charlas de Café*. Obtenido de Management: <https://www.infosol.com.mx/wordpress/neuromanagement-una-alternativa-para-una-exitosa-gestion-organizacional/>

Mondagron, V. (8 de 03 de 2020). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2020/03/06/8-herramientas-de-gestion-empresarial/>

Muñoz Mora, K. M. (2020). El neuromanagement como herramienta gerencial que

fortalece la inteligencia emocional [Archivo en PDF]. 1-62. Bogotá D.C., Bogotá, Colombia.

Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la Ciudad de Barranquilla [Artículo en PDF]. *Scielo*, 83-114. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005

Narvaez Caldera, E. d., & Reyes Zamora, G. M. (marzo de 2018). Gestión de recursos humanos. *Neurociencia como herramienta para la gestión del talento humano* [Archivo en PDF]. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8583/1/18829.pdf>

Noreña Yate, L. (15 de Octubre de 2010). Proceso de Administración y Contratación de Personal en las Organizaciones de Recreación y Actividad Física de Caracter Privado Registradas en la Cámara de Comercio de la Ciudad de Pereira. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pererira.

Perz, P. (2018). Neuromanagement of Human Resources. *MODERN MANAGEMENT REVIEW*, 1-319.

Ramírez Contreras, B., Ceballos Becerra, P., & Miranda Valdez, J. F. (agosto de 2020). El neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional [Artículo en PDF]. *Revista de Investigación Latinoamericana en competitividad organizacional*, 1-9. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.html>

Restrepo, L. E., Ladino, A. M., & Orozco., D. C. (2008). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA NIVELES DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN. *Scientia et Technica*, 286-191.

Rocha, u. G. (2001). Prácticas de la Gestión Empresarial. En J. G. Junco, *Prácticas de la Gestión Empresarial* (pág. 3). Madrid: Casanueva Rocha, Mc Graw Hill.

Rodríguez, M., Zafra, S. L., & Quintero Ortega, S. P. (abril de 2015). *La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones*. Obtenido de

<https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/download/232/html?inline=1>

Vargas, E. G. (Noviembre 30 del 2020). Conceptuar sobre Compensación y Evaluación del Desempeño. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)*, 17.

Yamayusa Garzón, Y. V. (Agosto de 219). Neuromanagement como Tendencia del Futuro. Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de América. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7506/1/409143-2019-II->

GTH.pdf

YATE, L. E. (2010). Proceso de admisión y contratación de personal. *Universidad tecnológica de pereira*, 37-44.

Zárate Ruíz, G. E. (2017). Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo, Lima 2017. 35. Surquillo, Lima, Perú: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.

Zayas Agüero , P. M. (9 de 10 de 2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. [Artículo en PDF].

GLOSARIO

Empresas: “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (Rocha, 2001, pág. 3).

Entrevista Laboral: “entendemos por entrevista laboral a aquel intercambio comunicativo que se da de modo formal con el objetivo de evaluar la experiencia, el posible desempeño, las capacidades o la confiabilidad que un individuo muestra para una empresa, institución o cargo determinado”. (Definición ABC Sec Social, 2011).

Éxito: “podemos describir el éxito como una situación de triunfo o logro en la cual la persona obtiene los resultados esperados, y, por lo tanto, se encuentra satisfecha en ese aspecto”. (Definición ABC Sec General, 2010).

Herramienta: “las herramientas de gestión empresarial son técnicas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado, así como asegurarle una mejor posición competitiva.” (Mondagron, 2020, pág. 8).

Management:

Es una disciplina social que tiene como objeto de análisis la organización de las empresas y la forma como se administran los Recursos, procesos y resultados. El Management se apoya en técnicas o disciplinas administrativas como: la economía y finanzas, Contabilidad, Marketing, administración, dirección estratégica etc. En resumen, se puede decir que el management es planear, organizar, dirigir y controlar todos los Recursos de una organización para lograr los objetivos establecidos. (eco-finanzas, 2017).

Neuromanagement:

Modelo de gestión empresarial que utiliza las neurociencias y el modelo operacional neurológico humano para construir una empresa orientada totalmente a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando el aumento de la riqueza y el desarrollo personal de sus colaboradores, la sociedad y los clientes. (Acosta, 2015, pág. 3).

Selección: “La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado”. (Escuela de Administracion Industrial, 2013).