

Neuroliderazgo

Transformando la gestión del
talento humano en la
Educación Superior

Miguel Angel Dominguez Moreno
Fiorella Manuela Chervellini Orbegozo

[Autores]



Religación Press

Colección Administración

Neuroliderazgo

Transformando la gestión del
talento humano en la Educación Superior

Miguel Angel Dominguez Moreno
Fiorella Manuela Chervellini Orbegozo

Religación **P**ress

Administration Collection

Neuroleadership

**Transforming human talent management
in higher education**

Miguel Angel Dominguez Moreno
Fiorella Manuela Chervellini Orbegozo

Religación **P**ress

Religación Press

Equipo Editorial / Editorial team

Eduardo Díaz R. Editor Jefe

Roberto Simbaña Q. | Director Editorial / Editorial Director |

Felipe Carrión | Director de Comunicación / Scientific Communication Director |

Ana Benalcázar | Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator|

Ana Wagner | Asistente Editorial / Editorial Assistant |

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus

Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at | <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



Neuroliderazgo. Transformando la gestión del talento humano en la educación superior

Neuroleadership. Transforming human talent management in higher education.
Neuroleadership. Transformando a gestão de talentos humanos no ensino superior.

Derechos de autor Copyright:	Religación Press© Miguel Angel Dominguez Moreno®, Fiorella Manuela Chervellini Orbegozo©
Primera Edición: First Edition:	2024
Editorial: Publisher:	Religación Press
Materia Dewey: Dewey Subject:	351 - Administración pública
Clasificación Thema: Thema Subject Categories	KJMK - Gestión del conocimiento
BISAC:	BUS030000 BUSINESS & ECONOMICS / Human Resources & Personnel Management
Público objetivo: Target audience:	Profesional / Académico Professional / Academic
Colección: Collection:	Administración
Soporte/Formato: Support/Format:	PDF / Digital
Publicación: Publication date:	2024-09-06
ISBN:	978-9942-664-20-4

Nota: el libro retoma y amplía, por un grupo de especialistas, lo expuesto en la tesis “Programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote” presentada ante la Universidad San Ignacio de Loyola, por Miguel Angel Dominguez Moreno en 2024.

Note: the book takes up and expands, by a group of specialists, what was exposed in the thesis “Programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote” presented to the Universidad San Ignacio de Loyola, by Miguel Angel Dominguez Moreno in 2024.

APA 7

Dominguez Moreno, M. A., y Chervellini Orbegozo, F. M. (2024). *Neuroliderazgo. Transformando la gestión del talento humano en la Educación Superior*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.186>

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores/ About the authors

Miguel Angel Dominguez Moreno

Universidad San Ignacio de Loyola | Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5007-4943>

miguel.dominguez@epg.usil.pe

madominguezmo@gmail.com

Doctor en Administración y Magíster en Administración de Negocios, Licenciado y Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad César Vallejo. Magíster en Gestión de la Educación y Master in Education Leadership por la SIU Miami USA. Actualmente, docente de investigación, asesor y revisor en la Universidad San Ignacio de Loyola.

Fiorella Manuela Chervellini Orbegoza

Universidad Nacional Federico Villarreal | Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6399-4060>

fchervellini@gmail.com

Doctora en Administración de Negocios y MBA por la Universidad César Vallejo, Magíster en Finanzas y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Experiencia de más de 10 años en docencia universitaria y 20 años liderando empresas en el rubro de la banca, seguros y finanzas.

Resumen

A través de los años, diversos investigadores han analizado cómo el liderazgo es un factor clave para el éxito de las organizaciones. En este libro, profundizamos en el neuroliderazgo, porque no se trata solo de liderar, sino de influir de manera efectiva, eficiente y eficaz en las conexiones neuronales para promover comportamientos que nos aseguren el éxito en el largo plazo. Es por ello, que el neuroliderazgo se convierte en una herramienta poderosa para alcanzar los objetivos organizacionales, cuando se implementa de manera metódica en la Gestión del Talento Humano. A lo largo de este libro, navegaremos a través de las diversas teorías que respaldan la Gestión del Talento Humano y el Neuroliderazgo, para finalmente proponer un programa que nos permita implementar este último en los docentes y personal administrativo de una emblemática institución educativa de nivel superior de la ciudad de Chimbote.

Palabras clave: Neuropsicología; Talento; Gestión del personal; Liderazgo; Organización y gestión.

Abstract

In the last few years, many researchers have analyzed how leadership is a key factor for the success of organizations. In this book, we analyze neuroleadership, because it is not just about leading, it is about effectively and efficiently; influencing neural connections to promote behaviors that ensure long-term success. This is the reason why neuroleadership becomes a powerful tool to achieve organizational goals, when it is implemented methodically in Human Talent Management. Throughout this book, we will navigate through the various theories that support Human Talent Management and Neuroleadership, to finally propose a program that allows us to implement Neurolidership in teachers and administrative staff of an emblematic technological educational institution in the city of Chimbote.

Keywords: Neuropsychology; Talent; Personnel management; Leadership; Organization and management.

Resumo

Ao longo dos anos, vários pesquisadores analisaram como a liderança é um fator fundamental para o sucesso das organizações. Neste livro, nos aprofundamos na neuroliderança, pois não se trata apenas de liderar, mas também de influenciar de forma eficaz, eficiente e efetiva as conexões neurais para promover comportamentos que garantam o sucesso em longo prazo. É por isso que a neuroleadership se torna uma ferramenta poderosa para atingir as metas organizacionais quando implementada metodicamente no Gerenciamento de Talentos Humanos. Ao longo deste livro, navegaremos pelas várias teorias que sustentam a Gestão de Talentos Humanos e a Neuroleadership, para finalmente propor um programa que nos permita implementar essa última nos professores e na equipe administrativa de uma instituição de ensino superior emblemática na cidade de Chimbote.

Palavras-chave: Neuropsicologia; Talento; Gestão de pessoal; Liderança; Organização e gestão.

Contenido

[Peer Review]	6
Sobre los autores/ About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción	18

Capítulo I 27

Neuroliderazgo como herramienta clave en la Gestión del Talento Humano	27
Antecedentes de investigación	28
Antecedentes nacionales	30
Principales teorías que sustentan la Gestión del Talento Humano	32
Definiciones fundamentales de la gestión del talento humano	32
Características de la gestión del talento humano	34
Subcategorías de la Gestión del Talento Humano	36
¿Es importante el desarrollo de la gestión del talento humano?	39
Las organizaciones educativas y el talento humano	42
Capacitación y gestión del talento humano	44
Planificación del talento humano	47
Teoría de la motivación humana	49
Teorías que sostienen el Neuroliderazgo	52
Un acercamiento a la definición del programa de neuroliderazgo	52
Neuroliderazgo como estrategia de gestión directiva	55
Del liderazgo al neuroliderazgo	58
Teoría de neuroliderazgo	61

Capítulo 2 65

Explorando el uso del Neuroliderazgo en la Gestión del Talento Humano	65
Enfoque de investigación	66
Tipo de investigación	67
Alcance de investigación	67
Método y/o diseño de investigación	68
Métodos teóricos, empíricos y estadísticos	68
Métodos teóricos	68
Métodos empíricos	70
Métodos matemáticos o estadísticos	71
Población y muestra	72
Descripción del contexto de diagnóstico	72
Población	72
Muestra y muestreo	73
Unidad de análisis	73
Aspectos éticos	73

Técnicas e instrumentos	75
Validación de los instrumentos	75
Validez de contenido	76
Procedimientos para el análisis de la información	78
Capítulo 3	80
Gestión del talento humano en Chimbote	80
Presentación de resultados	81
Análisis e interpretación de los resultados por técnicas e instrumentos	81
Discusión de resultados	96
Categorías influyentes en el problema	99
Capítulo 4	101
Innovaciones en la gestión del talento humano en Chimbote	101
Propósito	102
Justificación	102
Fundamentación teórica de la propuesta	103
Fundamento socioeducativo	103
Fundamento psicopedagógico	104
Fundamento administrativo	108
Fundamento andragógico	109
Fundamento curricular	111
Diseño de la propuesta	112
Descripción del diseño	113
Objetivo de la propuesta	114
Implementación de la propuesta	114
Fase 1: Planeando	116
Fase 2: Haciendo	118
Fase 3: Verificando	134
Fase 4: Actuando	138
Validación de la propuesta	140
Características de los especialistas	140
Resultados de la validez por juicio de expertos	141
Conclusiones	142
Recomendaciones	144
Referencias	146

Tablas

Tabla 1. Categorías y subcategorías apriorísticas	74
Tabla 2. Validación de instrumentos por juicio de expertos	76
Tabla 3. Validez de contenido V de Aiken	77
Tabla 4. Niveles de selección y reclutamiento del talento humano	82
Tabla 5. Niveles de desarrollo y capacitación del talento humano	82
Tabla 6. Niveles de evaluación del talento humano	83
Tabla 7. Niveles de retención del talento humano	83
Tabla 8. Niveles de gestión del talento humano	84
Tabla 9. Fases de la propuesta acorde al ciclo de mejora continua de Deming	116
Tabla 10. Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.	124
Tabla 11. Logrando una comunicación efectiva en mi centro de labores	127
Tabla 12. Neurociencia y toma de decisiones para la transformación institucional	130
Tabla 13. Neuroliderazgo para la gestión del estrés en instituciones de educación	133
Tabla 14. Rúbrica de evaluación, taller 1	135
Tabla 15. Rúbrica de evaluación, taller 2	136
Tabla 16. Rúbrica de evaluación, taller 3	137
Tabla 17. Rúbrica de evaluación, taller 4	137
Tabla 18. Formato de informe de resultados de evaluación. Registro de acciones correctivas	139
Tabla 19. Aspectos de conformidad sobre los dos talleres evaluados	139
Tabla 20. Plan de acción colectivo	140
Tabla 21. Especialistas de la validación	141
Tabla 22. Valoración interna y externa por juicio de expertos	141

Figuras

Figura 1. Esquema teórico funcional de la propuesta	113
Figura 2. Plan de acción 1. Promover el desarrollo y la motivación del personal.	119
Figura 4. Plan de acción 2. Estrategias para mejorar la selección y reclutamiento del talento humano	120
Figura 5. Plan de acción 3: Socializando el plan estratégico institucional	122

Neuroliderazgo

Transformando la gestión del talento humano
en la Educación Superior

Introducción

Como es bien entendido en nuestros tiempos, la globalización es uno de los pilares del cambio. La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios y la gestión del talento humano en la formación para hacerlas más competitivas. En ese sentido, también existen estudios que relacionan el talento humano con la productividad laboral, éstos señalan que implementar un sistema de gestión del talento humano por competencias permitiría que la productividad del personal se incremente y por consiguiente aumente la competitividad de la organización, generando mayor producción.

Según Pantoja (2019), la gestión del talento humano en una organización está llamada a conseguir un adecuado dimensionamiento de la dotación de personas, es decir, analizar, reflexionar y desarrollar políticas destinadas a disponer del recurso humano en el sentido cuantitativo y cualitativo preciso. En la misma línea, Flores (2019), manifiesta que el objetivo de la gestión del talento es potenciar este talento innato, así como brindar todos los recursos y las herramientas disponibles para su desarrollo. De igual forma Ramirez et al. (2019), afirman que la gestión del talento humano permite desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, además de anticipar y gerenciar colectivamente el cambio.

A nivel mundial se habla de factores que suelen determinar tanto eficiencia como eficacia en los líderes empresariales, en ese sentido, la efectividad en la gestión del talento humano se manifiesta al brindar intensidad competitiva por medio del manejo de las emociones, obteniendo como resultado que los objetivos institucionales sean alcanzados.

Ahora bien, tal como señala la UNESCO (2019), que la creación de un entorno de trabajo propicio y estimulante brinda a la organización la oportunidad de maximizar la contribución del personal, de forma individual y en equipo, con un alto nivel de motivación y compromiso, lo que supone todo un reto para administrativos y directivos en las diversas instituciones a nivel mundial.

Estudios internacionales llevados a cabo en el campo del talento humano por ManpowerGroup y Deloitte (2018), enfatizan el impacto a nivel social de la gestión, en el ambiente interno y los externos, y a su vez la falta de talentos que se tiene en diversas partes del mundo, llegando al 45% que constituye el valor más alto de los últimos doce años. Hoy en día se necesita establecer nuevas estrategias que permitan a las empresas alcanzar sus metas y objetivos por medio de sus talentos, para hacer frente a los retos actuales como son la necesidad de desarrollar nuevas habilidades, la fuerza laboral envejecida, el endurecimiento cada vez más fuerte del mercado laboral, los diversos escenarios que se presentan a nivel económico, social y político en los países y que terminan impactando directamente a las organizaciones.

En nuestro medio latinoamericano, se entiende la gestión como la manera en que se trabaja con otras personas, teniendo como objetivo el diagnosticar las funciones, habiendo evolucionado hasta ser una sólida herramienta utilizada en la dirección estratégica a fin de brindar a los directivos la información necesaria que oriente de manera acertada el accionar productivo de la empresa. Con respecto a lo antes mencionado, se afirma que la gestión del talento humano consiste en acciones que ejecutan las personas mediante sus competencias, en un área en específico, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones de sí mismo y colectivamente en un entorno organizacional.

Desde el año 2000, el Perú como resultado de la globalización está afrontando cambios importantes, no solo en lo relacionado al aspecto económico, sino también al político, social y cultural. La implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones y el incremento de la inversión privada extranjera ha permitido este crecimiento económico en nuestro país. No obstante, el crecimiento económico no garantiza el éxito de las organizaciones, siendo estas conscientes de que ni la tecnología ni el dinero podrán garantizarles el éxito, ni la efectividad ante las exigencias del mercado mientras no se le dé la importancia al principal capital de la empresa: el capital humano.

En ese mismo orden de ideas, Perez (2021), refiere que las empresas han ido avanzando con el tiempo, los cambios que afronta el mundo influyen notoriamente en el proceso de toma de decisiones y en el accionar dentro de las organizaciones, por ello es necesario saber adaptarse de manera óptima a los cambios, por lo que el recurso humano asume un importante rol, ya que al mejorar sus aptitudes y conocimientos, podrá tener un mejor desempeño en sus labores, lo que generará un sentimiento de orgullo por la que realiza en la consecución de los objetivos de su organización.

Del mismo modo, Crisostomo (2018), refiere que un gran número de instituciones nacionales, sean públicas o privadas, están en constante búsqueda de la mejor manera de administrar personas con el fin de lograr alcanzar los objetivos institucionales. Sin embargo, muchas de ellas no cuentan con un plan que estimule y fomente la motivación, del mismo modo, no se ha hecho lo suficiente por generar ambientes de trabajo agradables, donde exista un trato amable entre colaboradores, tomando en cuenta la gran importancia que tienen los trabajadores dentro de las instituciones, haciéndolos sentir parte importante de éstas.

Por otra parte, Zwaan et al. (2019), establecen que el neuroliderazgo, como concepto enriquecido por las neurociencias cognitivas, trata la aplicación al desarrollo del liderazgo y la gestión del talento humano. En consecuencia, el neuroliderazgo ayuda a explorar los mecanismos intelectuales y emocionales que pueden tener el directivo y orientarlos a gestionar eficazmente sus organizaciones en aspectos como la toma de decisiones.

Referente a la institución que se estudia, se observa que no existe a la fecha ningún programa de neuroliderazgo que permita la mejora de la gestión del talento humano para el desarrollo de la calidad de servicio. En tal sentido, los colaboradores de la institución no conocen debidamente cuál es la misión y visión y cuántos y cuáles son los objetivos institucionales. Esto trae consigo de que no exista una correcta concordancia entre la propuesta educativa, cómo se realiza pedagogía en la práctica y el desempeño laboral. Sumado a esto, la DRE Ancash y el MINEDU no se involucran en el acompañamiento y monitoreo de sus dirigidos.

El rol que cumplan directivos y personal administrativo resulta crucial para alcanzar el éxito a nivel educativo, que claramente es parte del problema que enfrentamos en cuanto a la calidad de la educación, además de mejorar la gestión del talento humano para que ello le permita a la comunidad educativa lograr sus objetivos institucionales.

En ese contexto, considerando las características de la realidad descrita, surge la necesidad de realizar una propuesta sobre un programa de neuroliderazgo que permita mejorar la gestión del talento humano en un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Formulación del problema de investigación

Problema general

¿Cómo mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote?

Problemas específicos

¿Cuál es la perspectiva teórica que sustenta el programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote?

¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote?

¿Cuál es el diseño del programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote?

¿Cómo validar el diseño del programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Plantear un programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Objetivos específicos

Se generan los siguientes objetivos específicos, como respuesta a los problemas específicos:

Sistematizar la perspectiva teórica que sustenta el programa de neuroliderazgo para para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Diseñar un programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Validar, a través del juicio de expertos, el diseño de un programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Justificación de la investigación

Teórica

Al investigar sobre neuroliderazgo y la gestión del talento humano en instituciones públicas, no se encontraron trabajos de investigación que relacionen ambas variables, principalmente en lo concerniente al Neuroliderazgo, tanto en estudios nacionales como internacionales. Referente a la gestión del talento humano en un instituto de educación superior, existen múltiples estudios. Por lo señalado, la presente investigación tiene como propósito aportar con la creación de nuevo conocimiento en cuanto a la relación entre Neuroliderazgo y la Gestión del Talento Humano en sus diversas dimensiones, que servirán de base para futuras investigaciones.

En referencia a la categoría gestión del talento humano autores como: Chiavenato (2009); Montoya & Boyero (2016); Daza et al., (2019); Liechti (2022); González & Pedraza (2022), por citar algunos entre otros, proporcionan diferentes concepciones y definiciones sobre la categoría problema y como el desarrollo y práctica de este puede brindar beneficios a las instituciones educativas. Por otro lado, la categoría neuroliderazgo tiene como referencia a autores como: Braidot (2014); Atencio et al. (2019); Mendoza (2022); Gil & Viloria (2020); Secco (2021), quienes con sus aportes sustentan el desarrollo de un programa frente a la problemática. Por todo lo mencionado se afirma que el estudio cuenta con una amplia base teórica, que a su vez servirá de material de consulta para próximas investigaciones.

Metodológica

En la presente investigación se aplicaron instrumentos de recolección de datos válidos y confiables para permitan medir el nivel de influencia del Neuroliderazgo y la gestión del talento humano. Asimismo, cabe señalar que se han seguido de manera rigurosa los procesos metodológicos, en especial en lo referente al diseño de la modelación de la propuesta planteada, la cual servirá como punto de partida para investigaciones venideras.

La metodología empleada responde al paradigma sociocrítico, lo cual está respaldado por Mosteiro y Porto (2017), cuando hace referencia a la investigación educativa. Para dicho estudio se emplearon encuestas y entrevistas semiestructuradas, tal cual lo recomienda Hernández y Mendoza (2018); como instrumentos de recojo de información, las cuales fueron aplicadas a docentes y directivos. Dichos instrumentos fueron previamente revisados y validados por profesionales expertos en el campo de la presente

investigación, quienes corroboraron la pertinencia y relevancia con el objeto de estudio.

Práctica

En la parte práctica, este estudio contribuirá a mejorar la gestión del talento humano en una institución superior de Nuevo Chimbote, mediante la propuesta de un programa de neuroliderazgo, proponiendo estrategias concretas que permitan mejorar la calidad de servicio y la comunicación en los integrantes de la comunidad institucional. Dicha propuesta incluirá una serie de fases, estrategias y acciones de eficiencia, lo cual garantiza que se produzca una mejora en el servicio que esta institución brinda a la comunidad estudiantil, quienes son los que observan y califican la gestión realizada. Se espera que a través de la propuesta del programa de neuroliderazgo se propicie el diseño de actividades por parte del personal docente y directivos, enfocadas en la búsqueda de una mejor gestión del talento humano.

Justificación de la línea de investigación

Esta investigación destaca la relevancia en la línea específica de la gestión educativa de calidad en el ámbito administrativo y docente de una institución superior. Se enfoca en el neuroliderazgo y la mejora de la gestión del talento humano como elementos clave para impactar de manera positiva en el éxito académico y en la vida diaria de los involucrados. La contribución de esta investigación radica en su aporte a la optimización de la gestión educativa, promoviendo prácticas que benefician tanto el rendimiento académico como la experiencia cotidiana de los participantes.

Capítulo I

Neuroliderazgo como herramienta clave en la Gestión del Talento Humano

Antecedentes de investigación

González & Pedraza (2022), llevaron a cabo un estudio que permitiera determinar la relación entre el capital humano y desempeño educativo en el sector público en la ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Se trabajó bajo el enfoque cuantitativo, de diseño metodológico, asimismo se trabajó con una muestra de 178 personas entre administrativos y docentes. El muestreo utilizado fue no probabilístico, para ello se utilizó la técnica de entrevista y el instrumento piloto que ha sido traducido y adaptado del modelo de Bontis. Como conclusión, pudo confirmarse que el capital humano tiende a contribuir positivamente hacia el desempeño de los planteles educativos. Finalmente, los resultados encontrados en este estudio permiten que la gerencia educativa identifique áreas de oportunidad para trazar políticas y estrategias de gestión del talento humano en el campo del aprendizaje y la colaboración.

En la Región Caribe Colombiana, Daza et al. (2019), realizaron un estudio con el fin de analizar cuál fue la incidencia de la gerencia del talento humano en la calidad del servicio educativo en las universidades públicas. La investigación fue de tipo explicativa, con un diseño no experimental transversal. Se trabajó con una muestra de 35 directivos de las 7 universidades de la región. Para obtener la información se aplicó el instrumento cuestionario de opción múltiple. Finalmente, a raíz de los resultados los investigadores concluyeron que existe una correlación positiva de manera moderada entre ambas variables gerencia del talento humano y calidad de servicio en las universidades públicas de la región.

Por otro lado, Liechti (2022), realizó un trabajo de investigación con el fin de elaborar y validar un instrumento que evalúe la gestión del talento docente, fue utilizada la metodología selectiva, de forma clásica correlacional, se trabajó bajo un enfoque cualitativo y con la

técnica de encuesta y un test como instrumento, donde participaron 502 centros educativos en España, cuyos resultados refieren que tras el análisis de la baremación, tanto en la descripción de las puntuaciones normativas como en los análisis diferenciales implementados, la incidencia de gestión, específicamente en la dimensión desarrollo-sucesión, fue menor; además, se obtuvo una gestión promedio en lo que respecta a captación, selección y evaluación de los docentes; por otro lado, la mayor prevalencia se observó en las siguientes dimensiones: retención-clima y gestión del conocimiento. En conclusión, se afirma que el estudio de la gestión del talento docente contribuye con la mejora del personal docente a partir de catalizar la justicia social, resaltando la importancia que tienen las personas dentro de las instituciones. Finalmente, el contar con una herramienta psicométrica como la TEGTD permite mejorar la gestión de los docentes dentro los centros educativos.

Atencio et al. (2019), realizó una investigación a fin de proponer estrategias basadas en neuroliderazgo para fortalecer la gestión de la institución educativa en la comunidad de Montería, Córdoba-Colombia. Se trabajó bajo el enfoque cuantitativo, a través de una investigación proyectiva con diseño de campo no experimental. Para ello la muestra estuvo conformada por 40 participantes, entre ellos personal directivo y docente, se aplicó un cuestionario como instrumento de la técnica encuesta. Se concluyó que urge una reformulación del ejercicio estratégico directivo, donde los factores emocional-afectivo y cognitivo-racional deben ser reforzados ya que se manifiesta una incongruencia en el uso de recursos que facilitan la eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos.

Antecedentes nacionales

Linares (2020), realizó un estudio con el objetivo de establecer de qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Huánuco. Se utilizó una muestra de 322 colaboradores, el estudio se desarrolló a nivel de investigación correlacional, de diseño correlacional. Se aplicaron las técnicas tales como: encuesta y análisis documental y los instrumentos: cuestionario y ficha de análisis documental. Finalmente, se arribaron a los siguientes resultados: el 46.88% de encuestados afirmó que la evaluación de gestión del talento humano es buena, mientras que únicamente el 2.5% indicó que el nivel de cumplimiento es pésimo. Además, el 43.38% calificó como regular el proceso de evaluación de desempeño laboral, mientras que el 4.69% lo calificó como pésimo.

Muñoz (2021), presentó una tesis en la que se buscó determinar la relación que existe entre liderazgo organizacional y gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo básico, sustantivo y descriptivo, de diseño correlacional. La muestra fue de 86 docentes, se trabajó con un muestreo probabilístico estratificado, se aplicaron las técnicas como la encuesta, fichaje de registro y de investigación y la estadística con sus respectivos instrumentos como el cuestionario, las fichas de recolección de información de libros y revistas y el tratamiento estadístico. Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre liderazgo organizacional y la gestión del talento humano en dicha facultad.

Flores (2022), realizó una investigación para determinar el nexo entre gestión del talento humano y desarrollo del docente de educación básica en la UGEL 04. A través de una técnica aleatoria simple, se

determinó una muestra de 111 docentes, bajo el método hipotético deductivo, se trata de una investigación que presenta un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, el tipo fue mixto de campo y documental, como técnica se empleó la documental o de archivo y la encuesta y el instrumento la ficha de evaluación y la escala graduada respectivamente. Se concluyó que existe una relación directa pero débil entre la gestión del talento humano y el desarrollo docente. El análisis estadístico se realizó a través de la prueba de correlación de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0,269 y una significancia de 0,004, esto pone de manifiesto que la relación entre la gestión del talento y el desarrollo alcanzado por los docentes en estas II.EE es directa y significativa. Sin embargo, la relación entre ambas variables es baja; dicho de otra manera, la gestión que realiza el área no tiene un efecto trascendental en el desarrollo profesional de los docentes. Esta conclusión, a criterio del investigador, se condice con los niveles bajos en la gestión como en el desarrollo docente que se obtuvo en los resultados.

Finalmente, Mendoza (2022), realizó una investigación a fin de determinar la correlación entre el enfoque Neuroliderazgo y trabajo en equipo en los integrantes de la institución en Cajamarca. Se trabajó bajo el enfoque cuantitativo correlacional de diseño no experimental, transversal. Asimismo, se utilizó una muestra de 15 colaboradores, para la recolección de información se empleó la técnica de encuesta y el instrumento cuestionario. Por lo tanto, el análisis de confiabilidad de los instrumentos arrojó un Alpha de Cronbach de 0.8768 para “Neuroliderazgo” y 0.8468 para “Trabajo en equipo”. Finalmente, el autor concluye que: con un nivel de significancia de 0.00291%; el enfoque de neuroliderazgo en la institución tiene una correlación positiva considerable de +0.867 con respecto al trabajo en equipo entre el personal.

Principales teorías que sustentan la Gestión del Talento Humano

Definiciones fundamentales de la gestión del talento humano

La gestión de talento humano es un factor crucial para el correcto desenvolvimiento de aquellas funciones que conducen a las instituciones al éxito. El capital humano en la actualidad ha tomado mayor importancia toda vez que asegura la eficiencia de las organizaciones, es por ello, que de la manera como se gestione el talento humano influirá de manera significativa en el éxito de las organizaciones. En tal sentido, este proceso conlleva al uso de herramientas y modelos adecuados a sus diferentes realidades.

Así mismo aparte de las herramientas estas invierten en su personal a través de capacitaciones constantes Montoya & Boyero (2016). Por ello, gestionar el talento humano en las instituciones ha generado diversas dificultades que va desde el nivel productivo que toda organización desea al no tener personal comprometido e involucrado.

Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es la actividad que permite hacer el trabajo colectivo eficaz entre todos los colaboradores tanto jerárquicos como operativos, buscando la identificación de los trabajadores con la organización de tal manera que se establezcan relaciones positivas a fin de lograr en ellos una constante participación y comunicación asertiva. Mientras más motivados se sientan los colaboradores, tendrán una mejor gestión de su labor, lo que se convertirá en actividades de suma importancia para el éxito individual e institucional, logrando un desempeño altamente competitivo por medio de los conocimientos, habilidades, actitud y juicio.

La gestión de los recursos humanos es conocida también como gestión del talento humano y tiene por objetivo el máximo aprovechamiento del potencial humano con el que cuenta una organización, para Mallar (2010), la gestión de talento humano se define como “[...] aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno, los cuales son indispensables para el cumplimiento década uno de los procesos que comprometen la misión de la empresa [...]” (p. 61).

En ese mismo orden de ideas, la gestión del talento humano está constituida por diversos factores que conllevan al enriquecimiento de la organización. En el área de selección se puede mencionar las entrevistas y pruebas psicotécnicas. En el área de capacitación y desarrollo de carrera, el diseño de puesto, la tecnología de aprendizaje, la satisfacción y la calidad de vida en el trabajo que incluye las prestaciones y salarios, el clima laboral, acciones de recreación, equilibrio vida laboral y personal. Asimismo, el control por medio de las normas de conducta, acciones disciplinarias, liderazgo, normas, entre otros (Investigación & Negocios, 2016).

Coincido con las variadas posiciones expuestas por los autores al manifestar que la gestión de talento humano nace a raíz de la necesidad de administrar eficientemente los recursos humanos dentro de las instituciones, ante ello, es imperativo el conocer hasta qué punto la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de las personas dentro de la organización, con el propósito de alcanzar el éxito.

En resumen, es imposible que hoy en día las organizaciones operen sin contar con personas para la realización de diversas labores, de tal manera que, al integrar a los trabajadores de manera asertiva en los proyectos empresariales, se está garantizando que las empresas tengan éxito en el mercado.

Características de la gestión del talento humano

Con el fin de lograr un mayor entendimiento del tema de estudio, es importante remarcar que, al principio, la gestión de talento humano era un referente del éxito de las actividades realizadas por el personal, lo cual no se ha alterado a pesar de que en los últimos años la gestión organizacional ha sufrido modificaciones en cuanto a su visión estratégica.

Tal como lo manifestó Maxwell (2016), citado por Ramírez et al. (2019), parte del concepto que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, con posibilidades de desarrollo, aplicabilidad y aporte.

Muy importante lo mencionado por Chiavenato (2009), al afirmar que las organizaciones hoy por hoy están obligadas a entender aquello que influencia en el desempeño de sus colaboradores, esto a raíz de los rigurosos y constantes cambios que se viven actualmente; principalmente, la necesidad de una mayor preparación cognitiva que es necesaria para desempeñar sus funciones.

Por otro lado, Espinoza & Montalvo (2021), refieren el enfoque estratégico de dirección de la gestión del talento, que requiere la priorización de la generación de valor en las organizaciones a través de acciones que requieren un alto estándar de conocimientos, capacidades y habilidades, lo cual se traduce en colaboradores altamente competitivos.

Uno de los factores clave en la gestión del talento es el proceso de toma de decisiones para una correcta dirección de la organización, lo cual requiere contar con información estratégica sobre las características de la institución, así como información específica de los colaboradores que en ella laboran. Sin embargo, esto solo es

el inicio, ya que se debe contar con el personal idóneo para poder implementar los cambios que sean necesarios para lograr el éxito de la organización. En otras palabras, necesitamos personas impulsoras de cambio, que cuenten con el conocimiento, expertise y sobre todo motivación para hacer las cosas, es decir, gestionar de manera eficiente y eficaz el talento humano.

Asimismo, añado lo indicado por Escobedo & Andrade (2017), cuando hace referencia a lo siguiente:

La gestión del talento humano desde lo estratégico es un campo de la teoría del management, forma parte del enfoque de la gerencia de recursos humanos, teóricamente se arraiga en el proceso histórico del desarrollo de la teoría de la organización, dentro de la perspectiva de la gestión de recursos humanos y capacidades. (p. 169)

En efecto, los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana desde lo teórico-práctico, a lo largo del tiempo ha ido cambiando, siendo que hoy en día se centra en el desarrollo de las capacidades de las personas por medio de una eficiente gestión de sus competencias y conocimiento, logrando ir más allá del mero control o administración de las personas, hacia una verdadera gestión del talento humano.

Por lo expuesto, coincido con el autor citado en que la gestión del talento humano constituye un elemento estratégico dentro del quehacer de la organización, ya que las actividades que realizan los colaboradores son un eje fundamental dentro del proceso de cambio que afrontan las organizaciones para alcanzar su éxito.

De acuerdo con Caplan (2014) y Ramírez et al. (2018), cuando manifiestan que es importante crear un talento humano estratégico para la gestión incluyente y centrado en el desarrollo de talento, con implicaciones prácticas de la institución, proporcionando conocimiento para maximizar la efectividad del proceso organizacional.

Asimismo, Pantouvakis & Karakasnakis (2017), plantean lo siguiente respecto al talento humano:

La gestión del talento humano está orientada por su naturaleza y forma de dirigir estratégicamente el capital humano, mejorando el desempeño organizacional expresado en términos de eficiencia, eficacia en el manejo de recursos, mejorando la productividad y rentabilidad de las empresas. (p. 169)

Finalmente, la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico es óptimo, ya que permite adaptarse a los nuevos retos y necesidades que plantea el entorno, permitiendo una adecuada respuesta de la organización ante las demandas que plantea el mercado, teniendo como eje diferenciador la generación de valor en los colaboradores, lo cual le permite ser competitivo en la nueva economía de mercado, adquiriendo y aplicando prácticas sustentables que garanticen la rentabilidad y crecimiento de la participación de mercado en el mundo, ajustándose a los requerimientos de su sector.

Subcategorías de la Gestión del Talento Humano

Selección y reclutamiento del talento humano. Se entiende reclutamiento como un proceso que le permite a la organización, de una gran variedad de postulantes, escoger aquél que se adapta

mejor al perfil solicitado y que cuenta con las capacidades requeridas para desarrollarse en el futuro puesto de trabajo, tomando en consideración las distintas variables que presenta el mercado laboral actual (Chiavenato, 2008). En tal sentido, lograr que una persona se incorpore a la organización, requiere de diversas técnicas que permitan atraer a los candidatos más preparados y capacitados a la empresa o institución, se requiere comprender como un medio de comunicación que le permite a la empresa difundir las oportunidades laborales que ofrece, así como sus virtudes que la hacen atractiva a los candidatos.

Por otro lado, Chiavenato (2008), entiende la selección como un gran número de actividades que permite a la empresa escoger al mejor candidato de acuerdo al perfil de puesto requerido. En ese mismo orden de ideas, la selección de personal actúa como un proceso de tamizaje, en el cual solo unos pocos individuos terminan finalmente formando parte de la empresa. Por último, el proceso de selección de personal debe ser lo más eficiente y eficaz posible sin descuidar el lado humano de la organización.

Desarrollo y capacitación del talento humano. Tanto el desarrollo como la capacitación de personas se refieren al nivel de aprendizaje individual que alcanza el colaborador y cómo ponen éste en beneficio de la organización (Chiavenato, 2008). Por otro lado, el desarrollo organizacional es sumamente extenso, ya que se refiere a cómo las organizaciones asimilan y se adaptan al entorno cada vez más cambiante haciendo uso de la innovación. Por lo tanto, el aprendizaje juega un papel fundamental, tanto a nivel individual, colectivo y organizacional.

Por su parte, Werther & Davis (2008), reconocen a la capacitación como una actividad metódica, organizada, que tiene por fin, el preparar al colaborador para que desempeñe de la mejor manera las actividades requeridas en el puesto que ocupa dentro de

la organización. En ese sentido, se entiende la capacitación como un proceso educativo que en el corto plazo y aplicado de manera programada y sistematizada, logran que las personas adquieran conocimientos y desarrollen competencias y habilidades de acuerdo a los objetivos previamente establecidos (Chiavenato, 2008).

Evaluación del talento humano. La evaluación del talento consiste en un proceso dinámico que incluye a todos los colaboradores, en los diversos niveles de la organización, se le considera una técnica importante en el proceso de dirección. La evaluación se utiliza para, de alguna manera, medir las capacidades de los colaboradores y tangibilizar los aportes que realizan al cumplimiento de las metas organizacionales (Chiavenato, 2008). En ese contexto, Werther & Davis (2008), afirman que la evaluación es un número de acciones que se realizan a fin de medir el rendimiento de un colaborador, teniendo como premisa el cumplimiento de los requisitos del puesto en el que se desempeña.

Antes, la evaluación era un proceso burocrático, ya que, al contar los trabajadores con contratos prácticamente vitalicios, no ponían mucho empeño en seguir las sugerencias de mejora. Actualmente, ese tipo de contratos casi están extintos, por lo que la evaluación retoma un protagonismo importante en el quehacer de la organización, permitiendo mejorar comportamientos que puedan ser disruptivos, modelando las conductas y rendimientos con el fin de alcanzar los objetivos planteados para el puesto (Chiavenato, 2008). Finalmente, la evaluación permite cuantificar las capacidades de cada colaborador y medir sus aportes en el logro de las metas y objetivos organizacionales. Constituye un proceso dinámico donde convergen los directivos y empleados, afianzando las relaciones de cooperación que deben existir entre ellos.

Retención del talento humano. Una organización exitosa, no solo consigue atraer al mejor talento del mercado laboral, sino que además los mantiene en el largo plazo satisfechos dentro de la organización (Chiavenato, 2008). El mismo autor en su obra “Administración del Talento Humano”, afirma que una organización asequible es aquella que además de captar a sus colaboradores, se preocupa por mantenerlos contentos dentro de la empresa.

Por otro lado, Michaels (1997), en su libro “La Guerra por el Talento” plantea la gran importancia que tienen las personas en el éxito de las empresas, y que justamente el éxito depende saber captar, evaluar y mantener a las personas talentosas. Asimismo, las empresas deben tener cuidado de las personas que son conformistas, que no tienen aspiraciones ni sueños por alcanzar. En su lugar deberían buscar atraer a aquellas con habilidades excepcionales pero que tengan la ambición y carisma para desarrollarse en un medio donde es imprescindible el trabajo en equipo.

¿Es importante el desarrollo de la gestión del talento humano?

Los conceptos de desarrollo de gestión de talento usualmente forman parte del plan estratégico organizacional, liderados principalmente las áreas de recursos humanos, entre otros. Esto debido a que las personas constituyen el activo más importante y delicado de la empresa, sin ellas simplemente no habría manera de alcanzar el éxito. De esta forma, el talento está es un punto álgido que debe ser atendido adecuadamente en el día a día; es decir, su gestión debe ser adecuada e incesante.

La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los

colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo.

Con respecto a lo antes mencionado Perez (2021), afirma que, en la organización, las personas deben ser muy valoradas, por ello que su gestión debe estar basada en el uno a uno, ya que cada colaborador debe entender los procesos básicos y hacia dónde se dirige la organización, así como los resultados u objetivos que se desean alcanzar, para de esta manera estar comprometido y sea parte del propósito organizacional.

En consecuencia, los modelos de gestión del talento humano basados en competencias se convierten en una herramienta valiosa para el desempeño de todos los colaboradores desde el proceso de reclutamiento y selección, pasando por las evaluaciones de desempeño del potencial, los planes de desarrollo, línea de carrera y sucesión, así como de los procesos de compensaciones.

Por otro lado, es importante considerar lo planteado por Vallejos (2015), cuando refiere que dentro de las organizaciones también existen colaboradores que no se encuentran satisfechos con su trabajo, puede ser por el clima laboral, problemas con sus jefes y/o compañeros, o simplemente porque se sienten subempleados o no valorados. Estos casos deben ser atendidos y resueltos con prontitud, teniendo una política clara en cuanto a manejo de conflictos, lo cual debe estar incluso presupuestado para poder contar con los recursos necesarios que permitan que los colaboradores se sienten motivados a realizar de la mejor manera sus actividades, que pueden ir desde diseñar y producir bienes y servicios, realizar un exhaustivo control de calidad, procesos de distribución y ventas, servicio de postventa, entre otros. Para lograr el éxito organizacional, es imprescindible contar con colaboradores dispuestos a brindar lo mejor de sí.

Cabe señalar que el área de gestión del talento humano debe conocer a profundidad a sus colaboradores, o también llamados clientes internos, conocer sus entorno y metas personales, sus necesidades e ir haciendo seguimiento a su nivel de satisfacción, para de esta manera adaptar el modelo de gestión en aras de cumplir con los estándares de calidad que merecen tanto los clientes internos como externos.

En tal sentido, Cuesta (2015), manifiesta que la estrategia organizacional necesita una serie de elementos importantes para el éxito de la organización, siendo ello determinante una vez ejecutados y ello pueden ser lo siguiente: “es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, alcanzando objetivos a largo plazo, para ello deben socializarse las actividades, y que el personal participe en la creación de dichas estrategias” (p. 170).

Se deben considerar diversos elementos para gestionar al talento humano dentro de las organizaciones, entre ellos, el hacer una correcta planificación de las necesidades de personal, saber con cuántas personas contamos, cuáles son sus conocimientos. Por ejemplo, para evitar que existan puestos de trabajo innecesarios, o que haya duplicidad de funciones, se debe contar con un informe detallado de los puestos existentes, las acciones que le corresponden y por lo tanto las aptitudes con las que deben contar los colaboradores que los ocupen.

Asimismo, la descripción de los puestos permite establecer las remuneraciones y compensaciones que se deben otorgar a los trabajadores a cargo. La gestión del talento en el proceso de reclutamiento y selección no implica el descartar personas, sino aprovechar al máximo los talentos de cada uno a fin de que logren desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa. En consecuencia, De León (2013), citado en Zayas (2020), manifiesta lo

siguiente: “si una persona es la responsable de seleccionar, gestionar y mantener al talento humano, y esa no es su área de dominancia y conocimiento, debe nutrirse de los elementos básicos y significativos del área para lograr un desempeño apropiado” (p. 13).

Es importante que las organizaciones sean responsables y fomenten el crecimiento profesional de sus colaboradores, llevando a cabo, actividades como capacitaciones constantes, sobre todo para aquellos que realizarán las tareas de reclutamiento y selección de personal. Los gestores del talento humano tienen la importante y trascendente labor de incorporar a las personas más talentosas que encajen perfectamente en el puesto y tengan la capacidad de desarrollar sus funciones de la manera más eficiente y eficaz, creando un precedente para su desarrollo profesional dentro de la empresa. Por lo tanto, son un elemento clave en el desarrollo del potencial humano.

En resumen, la retención, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

Las organizaciones educativas y el talento humano

Al momento que un estudiante selecciona la institución donde va a desarrollar sus capacidades, toma en cuenta diversos factores, entre ellos y, sobre todo, la institución educativa que brinde un servicio de alta calidad y que responda a las demandas cada vez más exigentes de la sociedad y del mercado laboral.

En tal sentido, hoy en día contamos con el proceso de licenciamiento en las universidades, lo cual refleja los estándares alcanzados por el centro de estudios y ayuda en la toma de decisiones

a los estudiantes. En esa misma línea, Muñoz (2021), plantea lo siguiente: “el factor talento humano, es decir, la presencia de buenos profesionales es un requisito fundamental al momento de asegurar la elección de en donde estudiar” (p. 19).

Por ello será importante que la institución de nivel superior tenga la capacidad y solvencia para captar a los profesionales más destacados del medio para que cumplan la labor de impartir cátedra universitaria, esto se logra a partir de un detallado proceso de planificación, siendo éste un valor determinante en la decisión de los alumnos y posteriormente los padres.

La gestión de talento humano surge como respuesta ante la necesidad de administrar de manera eficiente a las personas y sus talentos dentro la organización, por lo que su correcta administración influye directamente en el desempeño de los colaboradores y por lo tanto en su éxito profesional y en el mismo éxito de las organizaciones.

En este contexto Chávez (2016), afirma que la gestión del talento son conjuntos completos de procesos organizacionales destinados a mejorar las habilidades de todos los que trabajan en la organización para la gestión, el desarrollo, motivación y retención de los empleados en las organizaciones. En su opinión de Matabajoy, Matabachoy y Obando (2017), citado en Muñoz (2021), plantea que: “las organizaciones procuran mejorar las capacidades, competencias y habilidades de su talento humano, puesto que del aporte que los trabajadores hacen a la organización depende la efectividad de sus procesos” (p. 19).

La gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad. En consecuencia, en el ámbito organizacional educativo, permitirá desarrollar una serie de mecanismos informativos de ejecución y control, para ser

utilizados por la dirección con el fin de aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea coherente con sus objetivos.

Los alumnos al evaluar la calidad de un centro de estudios consideran el desempeño del docente en el aula como factor principal y más impactante, no obstante, es evaluado también el comportamiento del personal administrativo y de apoyo; todo esto influye en la valoración final que realiza el alumno con respecto a la calidad de servicio recibida. En ese contexto Mejía et al. (2013), refieren que: “son muchas las aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a la potenciación de su capacidad de desempeño: trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño” (p. 6).

En conclusión, la gestión del talento es un proceso crucial en las organizaciones, que permite no solo captar personas, sino seleccionar a los mejores candidatos que cumplan con el perfil previamente definido en el diseño de puestos, desarrollar programas de retención que impliquen no solo el pago de remuneraciones y prestaciones acorde, sino además el velar por un buen clima laboral, el ofrecer desarrollo de carrera por medio de capacitaciones y promociones, todo esto con el fin de lograr alcanzar los objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo.

Capacitación y gestión del talento humano

Las personas constituyen el activo más importante en una organización, por lo tanto, surge el compromiso de ésta de desarrollarlos y ayudarlos a alcanzar sus objetivos personales que a la larga se traducen en objetivos organizacionales. En consecuencia, la planificación y el desarrollo de estrategias en beneficio de los

colaboradores constituyen una de las funciones más importantes del área de recursos humanos.

Por tal razón la capacitación influye directamente en el desarrollo de las personas dentro de la organización. Las capacitaciones pueden ser en habilidades duras, que incluyen conocimientos, prácticas y técnicas que facilitan el desempeño de una labor específica, o habilidades blandas que aseguran un clima armonioso y de colaboración dentro de la empresa. Al respecto Molina (2017), sostiene que: “[...] la capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para su desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral [...]” (p. 167).

Es importante que las instituciones puedan comprender que la capacitación incrementa las probabilidades de crecimiento de las personas dentro de la organización, ayudándoles a alcanzar su máximo potencial. Es por ello que se consolidan como una importante estrategia que permite a los colaboradores adquirir nuevos conocimientos y perfeccionar sus habilidades en beneficio personal y organizacional.

Generalmente las instituciones educativas de nivel superior cuentan con un plan de capacitación docente que permite brindar la mejor calidad en el servicio educativo, en ese mismo orden de ideas Pérez (2016), plantea que:

Esta área ha ido evolucionando a lo largo de los años, de tal manera que su desempeño es crucial para el éxito de una organización, para ello es necesario tener un conocimiento detallado de las habilidades al momento de reclutar talento

humano debido a que de esta forma se podrá brindar una capacitación con el fin de lograr que el trabajador se desenvuelva con facilidad en el área laboral que le sea asignada, afrontando retos y aportando conocimientos. (p. 167)

Por consiguiente, la capacitación y el desarrollo del talento humano además de impulsar el plan de carrera y contribuir con el alcance de objetivos dentro de la empresa, constituyen un gran factor de motivación que genera mayor compromiso y afianzan la satisfacción del colaborador. En tal sentido, mantener capacitados e informados a los colaboradores sobre las últimas tendencias mundiales en diversos aspectos que inciden en el desempeño de sus funciones, les permitirá realizar sus labores con la mayor eficiencia y efectividad, optimizando el uso de recursos y alcanzando altos estándares de calidad, lo cual se traducirá en una mayor productividad de la empresa.

Según Zambrano (2014), citado en Obando (2020), manifiesta que es imperativo el conocimiento de las necesidades del colaborador para poder elaborar un plan de capacitaciones que potencie sus habilidades, brindándole las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de la mejor manera, lo cual le permitirá alcanzar los objetivos trazados para el colaborador y por consiguiente para la empresa o institución.

La constante capacitación y, por ende, el continuo desarrollo de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, representan sin duda una ventaja competitiva para la organización. Sin embargo, las empresas son el reflejo de las personas que la componen, de ahí la importancia de contar con los mejores talentos que con su motivación y compromiso impulsen el logro de objetivos, consolidando la creación de grandes marcas.

En conclusión, la planificación y ejecución de un programa de capacitaciones, aporta a los colaboradores nuevos conocimientos, ampliando su experiencia no solo en un tema específico relacionado con sus actividades diarias, sino brindándole conocimientos generales del manejo de la empresa, lo cual genera mayor compromiso y les permite ser más eficientes y efectivos, esto a su vez se traduce en mayores ingresos para la empresa.

Planificación del talento humano

La planeación del talento humano es el proceso mediante el cual las entidades en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal, y definen los planes y programas de gestión del talento humano, a fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la entidad.

La planificación es un proceso básico en la gestión del talento y tiene como fin la elaboración de una ruta de trabajo que permita implementar los objetivos organizacionales y el avance en cuanto a su consecución con miras a lograr la mejora continua. En tal sentido Majad (2016), manifiesta que: “[...] la gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar, [...]” (p. 153).

Por lo tanto, la planificación del talento humano es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de colaboradores que una organización necesitará en un futuro próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el área de gestión del talento humano puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

La planificación estratégica permite definir las actividades que se deberán realizar con el fin de tener una ruta establecida de lo que se debe cumplir para lograr alcanzar la mejora de la institución. En este contexto Sani et al. (2017), enfatizan que el objetivo primordial del área de gestión del talento humano es:

La selección del personal altamente calificado se sobreentiende que es un conjunto de actividades y tareas, es decir, cumplir con fines de la empresa que es generar la rentabilidad y/o éxito de la misma, para ello debe aplicar programas sobre la administración de recursos humanos, capacitaciones, seminarios, refuerzos y la actualización sobre la competencia en el mercado laboral. (p. 14)

Como podemos observar la gestión de los recursos humanos ha transitado por diferentes etapas; desde ser exclusivamente dedicada a la contratación de trabajadores e inventarios, donde el empleado ocupaba un nivel inferior al de las máquinas hasta llegar a la administración de seres inteligentes dotados de conocimientos, habilidades y capacidades que facilitan la explotación de los demás recursos en beneficio de la organización y la sociedad. Es así que deben generarse estrategias de acción a fin de dar cumplimiento a las actividades necesarias que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto a partir de la planeación estratégica.

En este contexto se evidencia que la Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico, Escobar (2013) (citado en Armijos et al., 2019).

Dentro de las organizaciones, no todos los líderes realizan una planificación de manera formal, es decir partiendo del establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo; hace falta también el plantear una estrategia clara que defina las acciones para alcanzarlos, presupuestando los recursos, así como los medios necesarios para su consecución. Para realizar este tipo de planeamiento, es imperativo hacer un análisis exhaustivo del ambiente interno y externo de la organización, para de esta manera poder conocer sus fortalezas y debilidades que le serán útiles al momento de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas que se presenten.

Finalmente, la gestión del talento humano se asocia directamente con las características de las personas que integran la organización, como son sus habilidades, conocimientos técnicos, valores, compromiso y motivación. Por lo tanto, la planificación del talento tiene como objetivo fundamental lograr que las aspiraciones de los trabajadores estén correctamente alineadas con los objetivos organizacionales. En suma, la meta principal de la planificación de la gestión del talento debe ser asegurar un ambiente laboral agradable que facilite el logro de objetivos personales y organizacionales.

Teoría de la motivación humana

Si queremos comprender a las personas que se desempeñan dentro de la organización, es necesario conocer los motivos que los impulsan a desempeñarse de tal manera que logren cumplir con sus objetivos. En tal sentido, a través de la motivación, el líder es capaz de generar elementos y circunstancias que permitan a la organización alcanzar sus metas generando satisfacción en sus trabajadores.

Por todo lo manifestado, la motivación es una parte de la psicología humana que incide directamente en el compromiso de

la persona con su tarea y con su organización, al respecto Sexton (1977), citado en Miranda (2016), sostiene que: “[...] la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador [...]” (p. 3).

No es correcto afirmar que las teorías de la motivación se pueden aplicar de igual manera en diversas realidades que caracterizan a los países, esto dependerá de sus características propias, cultura, costumbres y valores, así como a diversos factores por los que pueden estar atravesando como lo son las crisis económicas o políticas; todo esto condiciona la manera en la que las personas piensan o actúan dentro del entorno organizacional, lo cual incide directamente en los estudios que se realizan con respecto a los factores motivacionales.

La motivación es la clave para la satisfacción de una persona con su trabajo y por lo tanto la retención dentro de la empresa, ya que está directamente relacionada con sus sueños y necesidades. En ese sentido, para que la organización encamine a los colaboradores con el logro de objetivos, debe encausarlos y relacionarlos con sus metas personales, así como con las metas del grupo, de tal forma que el alcanzar su propio propósito, contribuya con el logro del propósito organizacional. En ese sentido, a continuación, se revisarán diversas teorías que ayudan a plantear la mejor estrategia al respecto. En ese contexto Robbins & Judge (2009), plantean lo siguiente:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el

comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (p. 17)

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza de diversas formas su propia realidad y las circunstancias que atraviesa emprendiendo determinadas acciones de acuerdo a sus propios intereses. Esto no significa que todas sean completamente distintas a las demás, las personas suelen tener muchas cosas en común teniendo una distinta individualidad, siendo sus diferencias no superficiales, sino más bien sustanciales. Así, una recompensa ofrecida por la organización suele ser muy importante para una persona, mientras que para otra le puede ser totalmente inútil. Así pues, las personas perciben de manera distinta las oportunidades que tienen de conseguir el éxito en su trabajo.

La pirámide de necesidades de Maslow logra explicar cómo los seres humanos, en su búsqueda por satisfacer esas necesidades, logran incrementar su productividad dentro de la empresa. Al respecto, se estudia la pirámide de Maslow. El autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en la que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). En los últimos años, se ha cambiado la perspectiva que se tenía con respecto a la administración de personal, teniendo hoy un enfoque más humanista gracias al enfoque de Maslow (1943) y el de Adler (1964), con la Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Personalidad, respectivamente, quienes contrapusieron sus postulados, a aquéllos centrados en los procesos, como es el caso de Taylor (1911). Ambas teorías, tanto la de Maslow como la de Adler, están centradas en los trabajadores y explican el comportamiento y la motivación de los individuos como una fuerza impulsora del comportamiento, presente en el ser humano quien como criatura social y cultural muestra una motivación alcanzar la perfección.

Por todo lo mencionado, la gestión del talento humano actualmente está orientada a la gestión con las personas, más que con la gestión de las personas como meros recursos de la organización. Es así que el reto es lograr que las personas se sientan asociadas y no empleadas, es decir que busquen activamente su desarrollo personal y el desarrollo organizacional, siendo los protagonistas y actuando como verdaderos agentes de cambio.

En resumen, la gestión del talento humano se constituye como un factor decisivo para el éxito de las empresas a partir del éxito de las personas que la forman, entendiendo sus sueños, motivaciones y manera de aprender, comunicarse e interactuar, logrando un total compromiso e involucramiento con la organización. Por lo expuesto, se afirma que la inversión en las personas genera grandes beneficios a la empresa, siendo que ya no son meros recursos humanos, sino sobre todo socios estratégicos con la capacidad de potenciar y canalizar su trabajo en la generación de valor para la organización.

Teorías que sostienen el Neuroliderazgo

Un acercamiento a la definición del programa de neuroliderazgo

Un programa de capacitación comprende una serie de acciones de entrenamiento y formación de personas, donde la transferencia de conocimiento puede servirse de actividades teóricas o prácticas. Por otro lado, el mundo está cambiando a pasos agigantados, dejando de manifiesto, y sin lugar a duda, que las competencias de éxito para el futuro son más comportamentales que técnicas, y que todas las personas son consideradas seres sociales que, sin relacionarse con el resto, no pueden evolucionar y cambiar. En tal sentido, el Programa de Neuroliderazgo brinda la posibilidad de conocer cómo los avances

de la neurociencia aplicadas al comportamiento humano pueden ayudar a que se logre un impacto positivo en el líder, el equipo que lidera y en la organización.

El neuroliderazgo constituye una novedosa y revolucionaria perspectiva al conceptualizar los factores clave para el éxito del liderazgo. Este nuevo concepto se basa en el entendimiento de la anatomía, fisiología y el funcionamiento del cerebro. De esta manera, logra definir el liderazgo, la gestión y estudia los procesos cerebrales desde una base neuronal, explicando de esta manera la motivación, la inteligencia emocional, las relaciones interpersonales, el proceso de aprendizaje y otros factores que influyen directamente en el desempeño del colaborador dentro de la organización.

Braidot (2013), destaca innumerables resultados que el campo de la Neurociencias ha logrado en los últimos años, donde el cerebro, mente y espíritu no son compartimentos estancados. El autor referido, señala que:

[...] alguien que sufra un daño en los lóbulos frontales puede cambiar su personalidad, y pasar de ser social a anti-social, de equilibrado a agresivo o de optimista a depresivo; si dicha lesión se produce en la parte anterior o lateral, puede perder, la noción de las consecuencias que su conducta provoca en quienes lo rodean. [...] (p. 56)

Es importante que hoy en día las organizaciones consideren que el neuroliderazgo es una novedosa y revolucionaria perspectiva acerca de cómo entender y ejercer de manera eficaz el liderazgo. En ese mismo orden de ideas, la neurociencia provee al contexto organizacional bastas metodologías, herramientas y conocimientos que le permiten comprender y gestionar el liderazgo necesario para la consecución de objetivos.

En el ambiente organizacional, el uso de la neurociencia permite la aplicación de conocimientos, herramientas y metodologías en el ejercicio del liderazgo, lo cual conlleva a la creación de nuevos campos de investigación que son necesarios explorar. En relación a lo planteado, Schaufenbuel (2014) citado en Restrepo & García (2015), refieren lo siguiente:

El neuroliderazgo es un tema emergente, que está llevando a entender mejor la ciencia detrás de la neurociencia y luego contar con la capacidad de mejorar las prácticas de liderazgo, poder llegar a cambios que afecten de una manera positiva, la innovación y la creatividad en cualquier tipo de organizaciones, e incluso generar mayor compromiso de los empleados (p. 42).

La neurociencia se ha convertido en un ámbito de estudio científico especializado en el estudio del comportamiento del sistema nervioso, extendiéndose hoy en día a importantes áreas organizacionales tales como el marketing o los recursos humanos, siendo especialmente implementado el neuroliderazgo. Este avance es bastante importante para el mundo de los negocios.

De acuerdo con Vélez (2015), citado en Gil & Viloria (2020), las empresas hoy en día requieren neurolíderes para impulsar a sus equipos al logro de objetivos, siendo crucial el contar con cerebros saludables que les permita alcanzar el máximo rendimiento al poner en práctica sus habilidades. En este sentido, surge el concepto de neuroplasticidad, que no es más que la capacidad de auto regeneración que tiene el cerebro por medio de la creación de conexiones neuronales que permitan a la persona adquirir nuevos hábitos comportamentales. Por su parte, el desarrollo de la capacidad de atención está relacionada con la habilidad necesaria para la toma de decisiones y la resolución de los problemas que se presentan en el día a día; ya que el cerebro, a partir de sus canales sensoriales, recoge y procesa los estímulos que se presentan en el entorno.

Los continuos avances de la neurociencia constituyen un importante desafío para el neuroliderazgo. Por ello es importante que las empresas se centren en el desarrollo de actividades personales que estimulen la efectividad del liderazgo. En ese sentido, las nuevas generaciones, buscan tener líderes que se preocupen del uno a uno, que conozcan sus metas y motivaciones personales, dejando de lado las técnicas clásicas de liderazgo que se enfocan en el equipo como un todo.

Por último, el neuroliderazgo es una estrategia que permite a las instituciones educativas, analizar las actitudes y competencias de los colaboradores y directivos, que tienen en sus manos lograr el éxito del alumnado, a partir del entendimiento de la realidad educativa, asegurando un aprendizaje cognitivo-emocional y proponiendo las acciones correctivas necesarias para lograr el mejoramiento continuo.

Neuroliderazgo como estrategia de gestión directiva

Una empresa se diferencia de otra por las personas que la constituyen, por lo que, para tener una organización exitosa, es imperativo contar con un equipo de trabajo altamente efectivo. Asimismo, los líderes con nociones de neuroliderazgo desarrollan una mejor capacidad para comprender la conducta humana, de modo que cuentan con una valiosa herramienta de la que valerse para que las personas puedan alcanzar su máximo potencial; algo imprescindible en la empresa del siglo XXI donde el capitán humano es fundamental.

Las organizaciones necesitan identificar y administrar los mecanismos emocionales e intelectuales que influyen en la toma de decisiones y para eso se basan en el neuroliderazgo que permite dotar a los líderes con recursos neuronales necesarios para la mejor toma de decisiones en contextos de constante cambio como los que vivimos

hoy en día. De acuerdo con lo planteado por Braidot, citado en Secco (2021), que: “[...] las funciones ejecutivas del cerebro incluyen las capacidades de planificación, automonitoreo, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación, todas estas funciones de los lóbulos frontales [...]” (p. 68).

El neuroliderazgo permite construir equipos de trabajo altamente eficientes, donde las habilidades y capacidades de sus miembros se complementen, esto a partir del análisis de las conductas de las personas y de la manera en que gestionan sus emociones. En tal sentido, el neuroliderazgo manifiesta que es de suma importancia dentro de las organizaciones, la educación que deben tener las personas, ya que una buena educación garantiza que los procesos de aprendizaje, adaptación y liderazgo se den de la mejor manera.

El cerebro es un órgano de gran plasticidad, esto permite que los gerentes formen determinadas relaciones neuronales que los conviertan en personas dominantes en busca constante de la excelencia, ya que necesitan consolidar los procesos nerviosos que contribuyan a la automotivación, autoeficiencia y creatividad. Por consiguiente, guarda relación con lo expuesto por Arana (2012), citado en Andrade & Ramírez (2018), quien considera que:

El neuroliderazgo, está relacionado con la comprensión del funcionamiento del cerebro, tiene como fin definir y comprender la base neural del líder, estudiando los procesos cerebrales para entender el desempeño de la persona, la forma de relacionarse, manejar su equipo de trabajo, toma de decisiones e inteligencia emocional, logrando romper un paradigma del concepto de líder al enfocarse en el desarrollo de las capacidades del cerebro humano, analizando

factores intelectuales, emocionales para la gestión y toma de decisión de su cargo. (p. 24)

Debemos comprender que la productividad de una organización se reduce drásticamente cuando los colaboradores se encuentran desmotivados, lo cual trae consigo que no den lo mejor de sí mismos y por consiguiente el clima laboral se ve seriamente afectado. Entre las principales causas que se han identificado, se puede mencionar el sentimiento de estancamiento, es decir la falta de oportunidades de crecimiento, la monotonía de las actividades realizadas, la falta de participación en la toma de decisiones, la mala comunicación o falta de ésta con sus pares o líderes, la sensación de que la remuneración no está acorde con las actividades realizadas o con la preparación con la que se cuenta, entre otras. Para contrarrestar esta situación surgen nuevas tendencias como es el caso del *neuroliderazgo*.

Sin embargo, el que un colaborador sienta que trabaja con un buen clima laboral depende en su mayoría, entre 50% y 70%, de la actitud con la que cuentan los líderes. Dicho de otra manera, el líder es responsable, en su mayoría, del clima organizacional y de empujar a su todo su equipo en una misma dirección que conduzca al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, este debe contar con habilidades que van más allá de las comunes, según el *Great Place to Work Institute* (2018) (citado en Ruíz et al., 2020).

Si se quiere lograr un cambio exitoso, el líder debe ser capaz de influenciar en sus colaboradores a fin de que estos mejores su desempeño a través de una correcta toma de decisiones, enfocándose en su motivación intrínseca, lo cual, con una adecuada inteligencia emocional, les permitirá mejorar la forma en que se relacionan unos con otros dentro del ambiente organizacional. En otras palabras, el reto de las organizaciones de hoy consiste en convertirse en agentes de transformación.

Finalmente, en el ámbito empresarial ha surgido un nuevo concepto, el “Neurolíder”, quien se define como aquel líder que acompaña en todo momento a su equipo de trabajo, guiándolo y motivándolo en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el neurolíder debe ser una persona motivadora, positiva, con un gran poder de comunicación y cooperación, capaz de analizar y tomar las mejores decisiones en beneficio propio, de su equipo y de su organización. Asimismo, además de lo mencionado, un neurolíder debe tener la capacidad de administrar su inteligencia emocional, sin la cual no es posible alcanzar el éxito.

Del liderazgo al neuroliderazgo

Podemos revisar en a través de la historia, que desde las primeras civilizaciones ha sido necesaria la presencia de un líder, al principio de manera informal, pero con el tiempo este concepto ha ido evolucionando; es así que, en la actualidad, con los avances tecnológicos y el profundo estudio del comportamiento humano, el rendimiento del líder se ha reforzado, mejorado y optimizado.

Para la mejor gestión y transmisión de las ideas, hoy en día es importante que los líderes y directivos utilicen el neuroliderazgo, esto ayudará a los equipos a incrementar su creatividad al momento de afrontar problemas o tomar decisiones. Al respecto Palomo (2017), citado en Morales & Olivares (2019), manifiesta que: “[...] la neurociencia se ha dedicado a estudiar y analizar el comportamiento del sistema nervioso humano, esta disciplina ha encontrado cada vez más áreas de aplicación y esta vez está siendo implementado en el neuroliderazgo de las organizaciones [...]” (p. 23).

Cabe mencionar que las organizaciones se desenvuelven en un entorno económico, político, social, cultural, etc., y todo lo

que pase en él las afecta directamente. Es así, que hoy afrontamos el surgimiento de la nueva sociedad del conocimiento, la cual nos impulsa a desenvolvernos en un ambiente de constante cambio, por lo que se necesitan líderes que no solo se dediquen a enriquecer sus capacidades cognitivas e intelectuales, sino que profundicen sus cambios sus habilidades blandas. Por esta razón es necesario pasar desde la mera interpretación del neuroliderazgo a su aplicación como una importante estrategia que permite a los gerentes tomar decisiones con base en un correcto procedimiento, reflexionando en el cómo desde la neurociencia se promueve el neuroliderazgo en las organizaciones.

Hoy en día se habla mucho de que son desempeñamos en un entorno VUCA, por sus siglas en inglés, se trata de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, lo que hace imperativo la modernización de las habilidades blandas de los gerentes y líderes, lo cual les permita adaptarse de manera ágil a los cambios, enrumbando a sus equipos hacia el éxito, esto hace que la gestión deba ser redefinida urgentemente; lo cual exige una mirada holística que permita analizar críticamente el proceso de toma de decisiones con el fin de crear y aplicar planes estratégicos que conduzcan a los equipos de trabajo y por ende a las organizaciones al éxito. Por lo expuesto Damiano (2014), manifiesta que:

El neuroliderazgo es una nueva tendencia del liderazgo, que busca que los líderes entiendan cómo funciona el cerebro humano para que puedan actuar y generar situaciones y climas laborales que hagan sentir motivados a los colaboradores. Esto permite conocer una serie de percepciones globales que produzca satisfacción y motivación en ellos; parte de la premisa que la responsabilidad social es considerada como una obligación moral y no como elementos independientes. (p. 8)

En otras palabras, el neuroliderazgo visto desde la neurociencia afecta directamente las emociones que tienen como base la inspiración, la pasión y el entusiasmo, es por este motivo que los líderes deben transmitir la inspiración, confianza y compromiso a sus colaboradores para que estos se sientan comprometidos con el cumplimiento de las metas trazadas.

En consecuencia, los líderes organizacionales deben ser capaces de comprender las bases del neuroliderazgo y aplicarlas a fin generar motivación en sus colaboradores, entendiendo y administrando sus emociones de tal manera que se genere un excelente ambiente laboral; entendiendo por medio la empatía, las necesidades de las personas, así como los retos y dificultades que puedan afrontar. Cuando el líder se preocupa por estos aspectos, la motivación del colaborador se incrementa, ya que siente que es importante como persona y no es tratado como un simple recurso, tal como refiere Flores (2017).

Es preciso señalar que dentro de las organizaciones, es inevitable el surgimiento de conflictos ante las implementaciones de los cambios necesarios, ante ello el líder debe ser capaz de afrontarlos, entendiendo cómo se comporta el cerebro y cómo esto afecta en el comportamiento de las personas; lo cual le permitirá responder a tiempo y de manera asertiva ante las inquietudes, haciendo partícipe a las personas que laboran en la empresa en la toma de decisiones y resolución de problemas, convirtiéndolos en agentes de cambio.

Por último, el neurolíder es capaz de entender que debe adoptar diversos tipos de liderazgo dependiendo de la necesidad y la característica del momento. Así, si el equipo se encuentra totalmente motivado, actuará como un líder participativo; mientras que, si el grupo manifiesta falta de iniciativa, tendrá que tener un comportamiento más de un líder directivo.

Teoría de neuroliderazgo

El neuroliderazgo considera tanto los factores intelectuales como los emocionales en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, se relaciona directamente con la capacidad de resolver problemas, la gestión de los equipos de trabajo y los procesos de motivación, aprendizaje e innovación. Del mismo modo, se deben considerar los diversos tipos y estilos de liderazgo, las recompensas, gestión del cambio, entre otros. Los recientes estudios han evolucionado el concepto de liderazgo, pasando desde las clásicas teorías de gestión, a la comprensión de cómo funciona el cerebro que es un aporte importante de la neurociencia.

Es decir, la neurociencia se enfoca en cómo el cerebro, a través del pensamiento, influye en el comportamiento e incluso en el desarrollo de enfermedades psicosomáticas y trastornos neurológicos. Por lo tanto, la neurociencia tiene como principal objetivo el entendimiento del actuar del cerebro. Por otro lado, la conciencia, entiende la base neuronal que se relaciona con la atención, la vigilia, el estado de alerta y la cognición, así como la experiencia subjetiva y las sensaciones. Al respecto Ramírez et al. (2020), plantean lo siguiente:

[...] el Neuroliderazgo presenta una nueva forma de abordar el liderazgo, constituyendo para el líder de hoy un conocimiento que le permitirá desarrollar sus tareas de una manera más eficaz. El líder de hoy debe comprender cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. [...] (p. 4)

En la capacitación, los líderes tienen el reto de lograr que las personas aprendan de manera eficiente para aprovechar al máximo los conocimientos impartidos. Es decir, la responsabilidad de crear

y desarrollar ambientes que faciliten los procesos cognitivos en el cerebro de los colaboradores recae en el líder a cargo.

El complejo ambiente cambiante actual, obliga a los líderes a tomar decisiones basándose en un análisis profundo de conocimientos y métodos, considerando además su propia intuición, teniendo un cerebro ampliamente entrenado para ello. De acuerdo con Braidot (2016), cuando señala que: La aplicación de las neurociencias cognitivas en la conducción de las organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para tomar decisiones con un mayor grado de certeza, liderar mejor los equipos de trabajo, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado (p. 29).

Ahora bien, el neuroliderazgo como nueva dirección para el liderazgo global facilita la formación de los docentes en formación al igual que la de los gerentes educativos, ya que es una estrategia prometedora a corto y medio plazo, capaz de conseguir mejoras educativas no sólo en las fases de contención y preparación durante las crisis, sino también tras la fase de reactivación político social y económica que se requiere.

Es muy importante el aporte de esta disciplina en las instituciones educativas, ya que los gerentes educativos como líderes desarrollan habilidades neuronales para enfrentarse a situaciones de incertidumbre a la hora de tomar decisiones oportunas. En este sentido, la neurociencia ha centrado su campo de investigación en el comportamiento de los líderes, teniendo como base el conocimiento y la fisiología de su cerebro, desde cuándo se activan sus neuronas para tomar decisiones, hasta la forma en que se comportan Bazán (2017).

En un contexto educativo, el uso de los conocimientos de la neurociencia y la neurociencia cognitiva abre nuevas perspectivas para los gestores educativos que se basan sobre todo en el despliegue de las habilidades individuales que posee el cerebro humano, más que en el estudio de los propios métodos de liderazgo tradicionales. Por otra parte, la gestión de la educación en las organizaciones modernas requiere no sólo de talento y voluntad por parte tanto del personal académico como de los gestores educativos para conducirlos hacia el objetivo deseado, sino también un nuevo tipo de liderazgo que sea pertinente y se ajuste a los tiempos venideros.

En conclusión, los cambios en las organizaciones, la creación de nuevos entornos de aprendizaje centrados en la investigación y la práctica reflexiva, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, son factores que, sin duda, pueden contribuir a construir un mejor futuro, por lo que, el reconociendo a nivel mundial del marcado interés por responder a los desafíos de las naciones en cuanto a equidad, productividad y sustentabilidad deberá ser uno de los principales objetivos de las instituciones educativas del nivel superior. En consecuencia, un docente o directivo líder es alguien a quien los alumnos o colaboradores ven como una persona que inspira confianza, estabilidad, motivación e incluso admiración, convirtiéndose en un modelo a seguir. Y es que uno de los beneficios de la formación en neuroliderazgo es su capacidad de reactivación constante, para promover nuevas situaciones, procesos y experiencias en diferentes contextos socioeducativos.

Capítulo 2

Explorando el uso del Neuroliderazgo en la Gestión del Talento Humano

Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro del paradigma socio crítico, debido a que se pretende conocer los fenómenos sociales para entenderlos y abordarlos, así Latorre et al. (1996), precisa que, “se fundamenta en la crítica social con marcado carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que parten de las necesidades de los grupos; pretende la autonomía racional y liberadora del ser humano” (p.44). Asimismo, Mosteiro & Porto (2017), plantean que se toma como una:

alternativa al positivista y se centra en la comprensión e interpretación de la realidad educativa desde los significados que las personas implicadas en los contextos educativos le atribuyen, estudiando sus creencias, intenciones, motivaciones no observables directamente, ni susceptibles de experimentación. (p. 19)

Por otro lado, el estudio tiene un enfoque cualitativo, en tal razón Hernández et al. (2014), manifiestan que los estudios cualitativos:

pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (p. 7)

Tipo de investigación

El hombre desde que tiene uso de razón siempre ha manifestado su interés por entender y analizar su entorno y el ámbito educativo no es la excepción.

El presente trabajo de investigación se constituye como educacional de tipo aplicada, en esa línea Mosteiro & Porto (2017), refieren el estudio de la educación, mediante la aplicación de procedimientos y métodos a fin de lograr obtener nuevos conocimientos. En ese mismo orden de ideas Abero et al. (2015), manifiesta que la investigación educativa favorece la creación de una comunidad crítica, pero a la vez autónoma de autogestión docente. De igual manera Bisquerra et al. (2004), refiere que el método científico debe ser utilizado para, a partir del conocimiento y comprensión, explicar la realidad que se vive en el sector educativo, como preludeo para la construcción de un conocimiento científico educacional.

El tipo de investigación es aplicada, y como señala Vargas (2009), “el uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad” (p. 159). En tal sentido, Bisquerra et al. (2004), plantea la investigación aplicada como un motor para la toma de decisiones.

Alcance de investigación

La presente investigación tiene un alcance trasformativo, en tal sentido, Deroncele (2022), manifiesta que, en este nivel se “realiza el proceso de modelación siguiendo los procedimientos del método científico seleccionado y la triada relación-organización-producto emergente” (p. 110).

Método y/o diseño de investigación

El presente estudio se trata de un diseño no experimental, según Hernández et al. (2014): “las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p. 152). Asimismo, el estudio es transeccional descriptivo, dado que los datos se recogieron de cierto número de individuos con edades diferentes y en un momento determinado (Bisquerra, 2004).

De igual forma, Shuster et al. (2013), asume que el diseño no experimental: “es aquel que estudia y observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural sin manipular deliberadamente variables o el entorno donde se efectúa el estudio” (p. 128).

Métodos teóricos, empíricos y estadísticos

Métodos teóricos

Análisis y síntesis. Este método resulta de mucha utilidad cuando se procesa información con base en la experiencia, teoría y metodología. Por una parte, al realizar el análisis, podemos disgregar la información con el fin de encontrar los datos más importantes que se ajusten a la finalidad de la investigación. No obstante, al sintetizar podemos extrapolar la información encontrada a fin de contribuir con la solución del problema planteado (Rodríguez y Pérez, 2017).

Ahora bien, el análisis permitió, luego del trabajo de campo, poder estructurar las bases teóricas de la presente investigación y a partir de éstas, diseñar los instrumentos de recolección de datos óptimos, que una vez codificados, categorizados y triangulados,

permitió diseñar la propuesta de un programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión de talento humano y arribar a las conclusiones que posteriormente se han generalizado a la población de estudio.

Inductivo y deductivo. En la investigación, tanto los métodos inductivos como deductivos se complementan. Por lo tanto, desde la óptica de Cerezal & Fiallo (2003), los conocimientos se determinan a través de la inducción, a partir del entendimiento de situaciones específicas y el deductivo se desplaza de un conocimiento general a un específico. Asimismo, Rodríguez & Pérez (2017), manifiestan que: “la inducción y la deducción se complementan mutuamente: mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas” (p. 184).

El presente método, permitió plantear deducciones a partir del análisis de datos, por medio de técnicas como la codificación, categorización y triangulación de los datos, incluyendo la revisión bibliográfica relacionada al objeto de estudio, lo cual permitió, a través de la obtención de información relevante, el diseño de una propuesta de programa de neuroliderazgo para la gestión del talento humano.

Método histórico lógico. En su desarrollo, la presente investigación también hace uso del método de análisis histórico lógico. Al respecto, Cerezal & Fiallo (2003), plantean que éstos se relacionan y complementan en su búsqueda por descubrir la lógica objetiva que se presenta en el desarrollo histórico de la investigación. De manera similar, Rodríguez & Pérez (2017), aseguran que: “Lo histórico y lo lógico están estrechamente vinculados. Lo lógico para descubrir la esencia del objeto requiere los datos que le proporciona lo histórico” (p.185). La importancia de este método radica en que facilita el estudio de hechos históricos que se relacionan con la gestión del talento humano y el neuroliderazgo.

Método de tránsito de lo abstracto a lo concreto. Durante el desarrollo de esta investigación se utilizó el método de tránsito de lo abstracto a lo concreto. De acuerdo con Cerezal & Fiallo (2003), se inicia con la síntesis y análisis racional del objeto a investigar para luego generalizar los postulados. El uso de este método se dio específicamente en la construcción del marco teórico, debido a que se inició con la lectura, acomodación y asimilación del material bibliográfico, para finalizar con la construcción de fundamentos y categorías.

Método de la modelación. Esta metodología es aplicada en esta investigación. De acuerdo a lo mencionado por Rodríguez & Pérez (2017), la modelación permite crear modelos para poder conocer a profundidad los acontecimientos. Asimismo, este método conlleva un complejo proceso que requiere un elevado nivel de abstracción, como lo sugieren Reyes & Bringas (2006) (citados por Rodríguez & Pérez (2017)). Este método fue utilizado en la conceptualización, organización y diseño de la propuesta de un programa de gestión del talento humano, la cual se sustenta en un esquema teórico y funcional.

Métodos empíricos

Considerando el propósito de la presente investigación y de acuerdo a lo que pretende desarrollar este tipo de método, la evidencia recopilada en el campo fue por medio de la observación, encuesta y entrevista.

Método de la entrevista. Las entrevistas consisten en que una persona calificada, el entrevistador, aplique un cuestionario al o los entrevistados, haciendo preguntas y anotando las respuestas. Su papel es importante, ya que resulta en una especie de filtro. El primer contexto será el de una entrevista personal o “cara a cara”,

sin caer en el sesgo o influir en las respuestas, con el fin de arribar a un diagnóstico certero. Del mismo modo Janesick (1998), citados por Hernández et al. (2014), refieren que a través de las preguntas y respuestas se logra obtener una comunicación y se va construyendo una serie de significados respecto a un tema. Para este estudio se empleó la entrevista basada en determinado esquema, preguntas que nos permitirán obtener información directa por parte de los involucrados en la investigación.

Método de la encuesta. El instrumento que se usó en este estudio fue la encuesta, en tal sentido Carrasco (2017), refiere que la encuesta es una técnica de investigación social que sirve para indagar, explorar y recoger datos mediante una serie de preguntas de los individuos que constituyen la unidad de análisis del estudio. Por otro lado, Hernández et al. (2014), manifiestan que los cuestionarios suelen utilizarse en todo tipo de encuestas. En la presente investigación se aplicó una encuesta a la población estudiada conformada por el personal docente y jerárquico.

Métodos matemáticos o estadísticos

Ahora bien, Cerezal & Fiallo (2003), manifiestan que esta metodología cobra importancia porque permite fijar la muestra, que es indispensable para las etapas de tabulación y procesamiento de datos con el fin de, a partir de estos, arribar a las conclusiones generales del estudio. Asimismo, Obregón (2010), citado en Moreno (2020), plantea que el método estadístico constituye una serie de procedimientos que guardan relación con el manejo de datos cuantitativos en materia de investigación. Este método se utilizó en el procesamiento e interpretación de datos cuantitativos, los mismo que fueron obtenidos a partir de las encuestas realizadas.

Población y muestra

Descripción del contexto de diagnóstico

El trabajo de campo se desarrolló en el ámbito de la educación tecnológica pública peruana, específicamente en una Institución de Educación Superior ubicada en Nuevo Chimbote, se encuentra en una zona residencial, muy transitada y comercial, con áreas verdes en los alrededores, además, cuenta con servicio de mantenimiento y limpieza permanente. Posee una infraestructura antigua ya que fue construida por los años 1964, cuenta con lozas deportivas y jardines extensos; aulas con equipos multimedia (proyectores y circuito cerrado); laboratorio de cómputo; biblioteca, cocina y comedor, entre otros. Las familias que conforman la comunidad educativa tienen dificultades económicas y pertenecen al sector “C” (medio bajo y bajo).

Población

La población está conformada por 79 docentes, de los cuales 38 docentes son nombrados y 41 son contratados, además existen 10 directivos en la institución. En tal sentido, Mosteiro & Porto (2017), afirman que la población es el total de individuos que comparten determinadas características, en los cuales se realizará el estudio.

De acuerdo con Carhuancho et al. (2019), la población que está sujeta a estudio representa el conjunto de individuos, que tienen particularidades específicas, útiles para el investigador, además, pueden ser cuantificables. En consecuencia, se convierte en la piedra angular de toda investigación, dado que de ella se obtienen los datos.

Muestra y muestreo

La muestra fue tomada considerando el propósito de la investigación. Al respecto, Hernández et al. (2014), afirma que “se debe definir las características de la población a investigar y, de esa manera, demarcar los parámetros de la muestra”. Por lo tanto, en el presente estudio la muestra se limita a 41 docentes y 2 directivos.

De acuerdo con el estudio, el muestreo cualitativo ideal es el no probabilístico. Al respecto, Carrasco (2017), plantea que el muestreo permite que el investigador pueda escoger a los sujetos de estudio, puesto que existe contacto y de fácil acceso a ellos.

Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por la comunidad educativa, la cual está integrada por docentes y directivos de una institución educativa de nivel superior público, ubicada en el distrito de Nuevo Chimbote, provincia de Santa, Región Ancash. En ese sentido, Hernández et al. (2014), manifiesta que la unidad de análisis se refiere a la entidad principal que se está analizando en un estudio, ya sean de individuos, grupos, organizaciones o artefactos sociales, es decir son aquellos a los que se aplicará los instrumentos de medición.

Aspectos éticos

En el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta los lineamientos planteados por la universidad en sus políticas internas. En la elaboración de cada uno de los capítulos de la investigación, teorías, enfoques y modelos debidamente citados de acuerdo a las exigencias de las normas APA y la Guía de Estilo Editorial USIL, respetando la propiedad intelectual de los autores nacionales e internacionales.

Del mismo modo, en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, los sujetos de la muestra participaron de manera libre y voluntaria, además se garantizó la integridad física y psicológica, manteniendo en reserva su identidad.

Categorías y subcategorías

Para comenzar la investigación, se precisaron las categorías problema y propuesta con sus respectivas subcategorías, como se muestra de manera sintetizada en la siguiente tabla.

Tabla 1. Categorías y subcategorías apriorísticas

Categoría	Subcategorías
Gestión del Talento humano:	
Chiavenato (2009), refiere que la Gestión del Talento Humano es un área muy sensible en las organizaciones. Además, comprende técnicas y procesos coherentes uno con otro, éstos intervienen para poder detectar errores y orientar al trabajo organizacional para optimizar el clima laboral, la cultura, y los individuos. Cada proceso o método puede ser beneficioso o perjudicial hacia los demás, ello dependerá del contexto ambiental de cada organización.	Selección y Reclutamiento del Talento Humano. Desarrollo y Capacitación del Talento Humano.
Programa de Neuroliderazgo:	Evaluación del Talento Humano.
Braidot (2014), manifiesta que un programa de neuroliderazgo pone la atención en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro. Es decir, apunta a una toma de decisiones más intuitiva ante una situación particular y no a tomar decisiones a partir de conceptos teóricos, en tal sentido Velásquez & Lázaro (2019), refieren que la autodeterminación es una dimensión que se ve expresada en la capacidad de tomar decisiones a partir del conocimiento de necesidades y posibilidades, así como la implicación personal y el compromiso que requiere la decisión tomada.	Retención del Talento Humano. Toma de decisiones Resolución de problemas Trabajo en equipo

Fuente: Dominguez, 2024

Técnicas e instrumentos

En la presente investigación se plantó la existencia de un problema, para demostrarlo, se utilizaron distintas técnicas estadísticas con sus respectivos instrumentos, con el objetivo de reunir información adecuada que ayude a la misma. Al respecto, Hernández et al. (2014), señala que los instrumentos son herramientas empleadas por el investigador con el fin de analizar de manera sistemática y crítica el objeto de estudio. Es importante señalar, que las técnicas se centran en la capacidad de identificar y recolectar datos por medio de consultas o dinámicas con el fin de plantear alternativas de solución al problema identificado. Por otro lado, los instrumentos permiten registrar información y datos medibles y cuantificables.

Por lo tanto, en base a lo anteriormente indicado, en la presente investigación se emplearon distintas técnicas e instrumentos, las cuales se precisan a continuación: la técnica de la entrevista, cuyo instrumento es la guía de entrevista, fue aplicado a algunos docentes y directivos, consta de 14 preguntas. La técnica de la encuesta, cuyo instrumento es la escala, que consta de 14 preguntas el que se aplicó a los docentes, los cuales contenían cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Validación de los instrumentos

Los instrumentos que se emplearon en esta investigación fueron sometidos a la validación por juicio de expertos, contando con la participación de tres renombrados especialistas, un metodólogo y dos temáticos quienes, en base a sus años de experiencia y preparación en el campo de estudio, evaluaron los instrumentos utilizando una matriz de categorización y certificados de validez. Dicho proceso, fue realizado de forma individual, brindando un puntaje a cada ítem de acuerdo con su pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 2. Validación de instrumentos por juicio de expertos

Expertos	Especialidad	Instrumentos	
		Escala	Guía de entrevista
Dra. Fiorella Manuela Chervellini Orbegozo	Temático	Aplicable	Aplicable
Dr. Carlos Manuel González Chávez	Temático	Aplicable	Aplicable
Dr. Alejandro Fortunato López Morillas	Metodólogo	Aplicable	Aplicable

Fuente: Dominguez, 2024

Finalmente, en base a los resultados obtenidos por el método de juicio de expertos, se puede afirmar que los instrumentos aquí considerados, resultan aplicables para la investigación, al cumplir con los tres criterios requeridos: pertinencia, relevancia y claridad en cada ítem.

Validez de contenido

En la siguiente tabla se presenta los resultados de la validez de contenido, según la validez de V de Aiken realizada por tres propiedades o criterios: Relevancia, pertinencia y construcción gramatical y el análisis global desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

Tabla 3. Validez de contenido V de Aiken

Ítem/Exper- to evaluador	Pertinencia					Relevancia					Construcción gramatical				
	E1	E2	E3	S	V de Aiken por ítem	E1	E2	E3	S	V de Aiken por ítem	E1	E2	E3	S	V de Ai- ken por ítem
I1	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I2	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I3	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I4	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I5	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	0	1	2	0.67
I6	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I7	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	0	2	0.67
I8	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I9	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	0	1	2	0.67
I10	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	0	2	0.67
I11	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I12	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I13	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
I14	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00	1	1	1	3	1.00
V de Aiken por criterio	1.00					1.00					0.90				
V de Aiken de la escala	0.97														

Fuente: Dominguez, 2024

Según la validez de contenido V de Aiken, se evidencia que, en la tabla se obtuvo 1,00 con respecto a la pertinencia, 1,00 respecto relevancia y 0,90 respecto a la construcción gramatical, obteniendo una media de 0,97 respecto al instrumento, lo que indica que dicho instrumento tiene alto grado de validez ya que es igual o mayor a 0,80 que es un valor teórico considerado válido para la prueba.

Procedimientos para el análisis de la información

Para recolectar información que aporte a la investigación se llevaron a cabo los siguientes procedimientos: se elaboraron la matriz de categorización, lo cual consistió en la identificación de la categoría problema o meta y las subcategorías, así como los indicadores y los ítem o reactivos de cada instrumento de recolección de datos. Con los instrumentos validados por criterio de tres expertos, se procedió a obtener la autorización de quien ejerce la dirección en la institución educativa para contactar a los directivos y docentes a fin de comunicarles el propósito de la investigación y lograr su participación voluntaria y anónima.

Una vez cumplidos los pasos previos, se aplicó la escala de manera online con ayuda de la plataforma Google Forms, midiendo así la categoría en estudio. De la misma manera se realizó la entrevista semiestructurada a dos directivos y tres docentes en un momento y ambiente apropiado. Con la obtención de la totalidad de respuestas por parte los docentes, se realizó el procesamiento estadístico descriptivo por subcategorías. Por otro lado, se realizaron los procesos de codificación y categorización de la información extraída de las entrevistas. Finalmente, los resultados de la escala y la codificación y categorización de la información, se realizó la triangulación de datos, metodológica y teórica, resultando los hallazgos por cada subcategoría apriorística, así como las categorías emergentes influyentes en el problema.

Capítulo 3

Gestión del talento humano en Chimbote

Presentación de resultados

Análisis e interpretación de los resultados por técnicas e instrumentos

Cabe precisar que, en la presente investigación se ha utilizado tres instrumentos: escala y guía de entrevista a docentes y directivos. Los datos recabados con el primer instrumento fueron procesados estadísticamente usando el paquete estadístico SPSS versión 27, para su mejor entendimiento se analizaron por subcategorías, para ello se realizó la baremación correspondiente a cinco niveles o escalas de interpretación: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. En cambio, los datos recabados de los instrumentos cualitativos pasaron por un proceso manual o artesanal de análisis e interpretación. Es decir, los procesos de codificación, lo cual se hizo en tablas, utilizando colores e identificando palabra por palabra, línea por línea los conceptos clave o códigos, luego se procede con la categorización y triangulación (Goni, 2023, p. 28; Vives & Hamui, 2021).

Resultados estadísticos de la escala aplicado a los docentes.

La encuesta se aplicó a la muestra conformada por un total de 41 docentes de la institución de educación superior. La encuesta consistió en la aplicación de una escala de tipo Likert de 14 ítem, con cinco alternativas de respuesta, a continuación, se describen los hallazgos encontrados:

Tabla 4. Niveles de selección y reclutamiento del talento humano

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	7,3
Regular	9	22,0
Bueno	29	70,7
Total	41	100,0

Fuente: Dominguez, 2024

En la tabla 4 se evidencia que, del total de 41 docentes encuestados, el 7,3% de los individuos reportan que la selección y reclutamiento del talento humano se encuentra en un nivel malo, el 22,0% lo considera regular; mientras el 70,7% de los individuos lo perciben en un nivel bueno.

Tabla 5. Niveles de desarrollo y capacitación del talento humano

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	19,5
Regular	21	51,2
Bueno	12	29,3
Total	41	100,0

Fuente: Dominguez, 2024

En la tabla 5 se visualiza que, de los 41 docentes encuestados, el 19,5% de los individuos consideran que el desarrollo y capacitación del talento humano se encuentra en un nivel malo, el 51,2% opina que el nivel es regular y el 29,3% de los individuos lo califica en un nivel bueno.

Tabla 6. Niveles de evaluación del talento humano

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	7,3
Bueno	38	92,7
Total	41	100,0

Fuente: Dominguez, 2024

Por otro lado, en la tabla 6, el 7,3% de los individuos consideran que la evaluación del talento humano se encuentra en un nivel regular, y el 92,7% de los docentes lo califica en un nivel bueno.

Tabla 7. Niveles de retención del talento humano

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	1	2,4
Malo	6	14,6
Regular	17	41,5
Bueno	17	41,5
Total	41	100,0

Fuente: Dominguez, 2024

En la tabla 7, respecto a la subcategoría retención del talento humano, el 2,4% de los individuos refieren que se encuentra en un nivel muy malo, el 14,6% lo percibe malo; el 41,5% de encuestados manifiestan que se encuentra en un nivel regular, mientras que el mismo porcentaje lo perciben en un nivel bueno.

Tabla 8. Niveles de gestión del talento humano

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	2,4
Regular	20	48,8
Bueno	20	48,8
Total	41	100,0

Fuente: Dominguez, 2024

En la tabla 8 se visualiza que, de los niveles de la gestión del talento humano el 2,4% de encuestados lo consideran en un nivel malo, mientras el 48,8% percibe que el nivel es regular y en el mismo porcentaje lo perciben en un nivel bueno.

Resultados de la entrevista realizada a los directivos. La entrevista se aplicó a los dos directivos de la institución en Nuevo Chimbote, la entrevista estuvo compuesta por una guía de entrevista con 14 preguntas de respuesta abierta. A continuación, se describen los hallazgos encontrados.

Los directivos consideran que el reclutamiento de personal puede enfrentar una serie de desafíos y problemas que pueden dificultar el proceso de encontrar y seleccionar candidatos adecuados para la institución. Además, refieren que, por lo general, los empleadores suelen ser bastante predecibles en sus procesos de contratación. Si una plataforma de publicación de ofertas de empleo ha dado buenos resultados, por comodidad, se continúa publicando ofertas en este mismo portal. El problema es que, si siempre publican en el mismo portal, estarán limitando el potencial de búsqueda para todas aquellas personas que no estén registradas en dicha plataforma o puede que incluso ni la conozcan.

Dicho de otro modo, la entrevista personal es una parte crítica del proceso de selección de personal, pero también conlleva varios retos que los entrevistadores deben abordar para tomar decisiones informadas y justas. Es importante que los entrevistadores sean entrenados en técnicas de entrevista efectivas, incluida la reducción de sesgos, la estandarización de preguntas y la evaluación de competencias relevantes. Asimismo, la incorporación de entrevistas estructuradas, la participación de múltiples entrevistadores puede ayudar a mitigar estos desafíos y mejorar la calidad de las decisiones de selección.

Otro de los aspectos que se evidencia en las entrevistas, es que los instrumentos utilizados como las encuestas pueden desempeñar un papel importante en el proceso de selección de personal al proporcionar información valiosa sobre los candidatos y ayudar a los directivos a tomar decisiones informadas y justas. Sin embargo, estos instrumentos pueden presentar algunos desafíos y problemas potenciales que los empleadores deben considerar. A pesar de estos problemas potenciales, las encuestas pueden ser valiosas cuando se utilizan de manera adecuada y en conjunto con otras herramientas de selección.

Así mismo, algunos de los entrevistados manifiestan que es importante considerar los beneficios y los desafíos, y adaptar el enfoque según las necesidades y los requisitos del puesto y la organización. En tal sentido, las encuestas pueden no capturar la dinámica interpersonal y las habilidades de comunicación que son importantes para el desempeño en el trabajo. Además, pueden carecer de contexto completo sobre la experiencia y habilidades de un candidato, lo que podría llevar a evaluaciones incompletas.

Por otro lado, en referencia a las capacitaciones, consideran que es importante ya que ello permite que el personal mejore su potencial

en favor de sus alumnos. Sin embargo, el presupuesto puede ser una debilidad porque se trata de una institución pública. Finalmente, puede desencadenar en una falta de compromiso con la institución.

Resultados de la entrevista realizada a los docentes. La actividad se realizó con tres docentes, ellos consideran que la DREA utilizaba mecanismos obsoletos cuando se trata de convocar a nuevo personal. Ellos refieren que existen injusticias ya que tienen que viajar a la sede ubicada en la ciudad de Huaraz, cuando se sabe que hoy en día las plataformas digitales son buenos aliados para el proceso de selección de personal.

Es importante expresar que la capacitación es un crucial componente en el desarrollo de los colaboradores y en el éxito general de una organización. Además, tiene un impacto significativo en múltiples niveles y puede contribuir de manera significativa al crecimiento y la mejora de la institución. Sin embargo, ellos sostienen que la institución no prioriza en capacitarlos, tampoco les ofrece oportunidades de desarrollo, debilidad que puede traer una serie de consecuencias que afectan tanto al personal como a la institución en general.

Para evitar estos problemas, es menester que las organizaciones reconozcan la importancia de la capacitación y establezcan programas efectivos de desarrollo profesional. La inversión en la formación de los empleados no solo beneficia a los individuos, sino que también contribuye al éxito y crecimiento a largo plazo de la institución. En tal sentido, el desarrollo de competencias es fundamental tanto para los empleados individuales como para el éxito general de una organización.

Otro punto importante que los docentes manifiestan es el clima laboral pésimo en que se labora en la institución, exponen que, debido a la poca comunicación por parte de los directivos se ha

generado una desidia por entregarse de sí a su labor cotidiana, ello puede ser un problema significativo para la institución. Variados autores refieren que, cuando los trabajadores muestran desidia, puede tener efectos negativos en el rendimiento, la productividad y el ambiente laboral. Ellos agregan que persisten, gracias a su vocación como docente.

En este contexto, los docentes consideran que la preparación continua o aprendizaje permanente, se refiere al proceso de adquirir y mejorar constantemente habilidades, conocimientos y competencias a lo largo de toda la vida profesional de una persona. Implica un compromiso constante con el crecimiento y la mejora personal y profesional. Por otro lado, la falta de preparación constante en una institución puede tener diversas consecuencias negativas que afectan tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Finalmente, la preparación constante del personal es esencial para mantener la competitividad, la eficiencia y el éxito de una institución. Las organizaciones que no priorizan la formación continua pueden enfrentar una serie de desafíos que afectan su rendimiento y su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

Análisis e interpretación, categorización y triangulación:
Hallazgos por subcategorías apriorísticas y las emergentes

En este apartado es necesario precisar que, luego de haber realizado el procesamiento estadístico de los datos provenientes de la escala y haber realizado con el proceso de codificación de la información proveniente de la guía de entrevista, se hace la selección, clasificación, agrupamiento de códigos semejantes (categorización, triangulación metodológica y de datos) (Goñi, 2023; Cisterna, 2005; Gibbs, 2012). A continuación, se describen los hallazgos

más relevantes evidenciados por cada una de las subcategorías y la categoría problema, luego las categorías emergentes que inciden en el problema en estudio.

A continuación, se detallan los hallazgos encontrados acerca de la categoría y subcategorías apriorísticas:

En lo que concierne a la subcategoría selección y reclutamiento del talento humano, los hallazgos evidencian que un 30% de docentes manifiestan su inconformidad con los procesos que realiza la institución. Ello puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral y en el funcionamiento general de la organización. En consecuencia, abordar estas deficiencias es crucial para garantizar que la institución cuente con un equipo de profesionales competentes y comprometidos que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, los problemas pueden manifestarse en la contratación de empleados que no cumplen con los requisitos necesarios, carecen de las habilidades adecuadas o no se ajustan a la cultura institucional. Finalmente, las deficiencias en estos procesos pueden derivar de una falta de claridad en los perfiles de trabajo, una planificación inadecuada o la falta de recursos para llevar a cabo un proceso de selección exhaustivo.

En lo que corresponde a la subcategoría desarrollo y capacitación del talento humano, los resultados del trabajo de campo evidencian que más del 50% de docentes consideran que es regular. Por otro lado, el 20% lo considera malo. A ello le agrega la indiferencia y la carencia de presupuesto para el desarrollo de competencias docentes. No obstante, es crucial que los directivos decidan capacitar en habilidades blandas al personal docente ya que se traduce en diversos beneficios. En primer lugar, estas habilidades mejoran la relación entre los educadores y sus estudiantes, creando un ambiente de aprendizaje más positivo y enriquecedor. La empatía y la

escucha activa permiten que los docentes comprendan las necesidades individuales de los estudiantes, adaptando su enfoque pedagógico para maximizar el aprendizaje. Por último, la capacitación en habilidades blandas para los docentes es esencial para cultivar un ambiente de aprendizaje positivo y enriquecedor.

Por otra parte, en la subcategoría evaluación del talento humano, los datos evidencian que, un alto porcentaje de docentes lo ven bien, pero consideran que los directivos podrían mejorar el proceso. Además, La reacción negativa del personal ante la supervisión educativa es una dinámica común en muchas instituciones. Sin embargo, la supervisión planificada y estructurada no solo es esencial para evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también contribuye a la mejora constante de la calidad de la propuesta pedagógica. En pocas palabras, la supervisión educativa, cuando se lleva a cabo de manera planificada y colaborativa, es una herramienta esencial para identificar falencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje y mejorar la calidad de la propuesta pedagógica. No obstante, al superar la resistencia inicial y promover un ambiente de apoyo y desarrollo profesional, la supervisión se convierte en un proceso valioso que beneficia tanto a los docentes como a los estudiantes, enriqueciendo la experiencia educativa en su conjunto.

En cuanto a la subcategoría retención del talento humano, los hallazgos evidencian que los docentes perciben que las actividades referentes a la subcategoría pueden estar mejor en la medida que el personal a cargo actúe con mayor transparencia e imparcialidad. En esa misma línea de ideas, en el dinámico panorama laboral actual, retener el talento humano se ha convertido en un desafío esencial para las instituciones que buscan mantener su competitividad y éxito a largo plazo. Cabe señalar que la retención efectiva de empleados no solo garantiza la estabilidad y continuidad de la organización, sino que también contribuye al aumento de la productividad, la

creatividad y la innovación. Por último, es importante que los directivos comprendan que la mejora en el proceso de retención del talento humano es más que una necesidad; es una inversión en el futuro sostenible y exitoso en toda institución educativa. A través de la implementación de estrategias que fomenten una cultura positiva, el desarrollo profesional y la comunicación abierta, las organizaciones pueden crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados y comprometidos.

A continuación, se presentan las categorías emergentes. Estas surgieron al agrupar los códigos semejantes de todas las técnicas aplicadas en el trabajo de campo, lo cual se trabajó en tablas, una vez realizada la agrupación de los códigos semejantes, se hicieron la redacción hermenéutica, coherente y clara de las conclusiones aproximativas. (Goñi, 2023).

Falta de una adecuada estrategia de capacitación que promueva el desarrollo y la motivación del docente. El papel del personal docente es esencial en la formación y el desarrollo de las futuras generaciones. Para garantizar una educación de calidad, es crucial que los docentes cuenten con un conjunto diverso de competencias que abarquen desde las habilidades pedagógicas hasta las aptitudes de liderazgo y comunicación. En ese mismo orden de ideas, el desarrollo de competencias del personal docente es esencial para garantizar una educación de calidad en un mundo en constante cambio. Por otra parte, los hallazgos revelan que más de la mitad de los docentes manifiestan que los directivos no priorizan en los planes de capacitación, lo que puede llegar a tener un impacto negativo en la eficiencia, la productividad y la satisfacción del personal en la institución. En este contexto, las competencias pedagógicas, tecnológicas, de comunicación, desarrollo profesional, diversidad e inclusión son pilares fundamentales para la excelencia en la enseñanza. De igual forma, capacitar al personal en habilidades

blandas, ofrece una serie de ventajas significativas para los individuos y las organizaciones. Estas habilidades son esenciales para el éxito en el entorno laboral y en la vida en general. Finalmente, invertir en el desarrollo continuo de estas competencias, las instituciones educativas no solo benefician a los docentes, sino también a los estudiantes y a la sociedad en su conjunto, promoviendo un futuro más brillante y educado.

En cuanto al acompañamiento del personal es una estrategia esencial en la gestión de recursos humanos que implica proporcionar apoyo continuo, orientación y seguimiento a los empleados a lo largo de su trayectoria laboral. Por otro lado, la desidia o falta de interés, motivación o compromiso en su trabajo del personal docente, puede tener un impacto negativo en la calidad de la educación y en la satisfacción de los estudiantes. Asimismo, los hallazgos revelan que la gran mayoría del personal consideran que la evaluación del talento humano es importante ya que es la forma de mantener la calidad de la propuesta educativa. Finalmente, atribuyen un mejor desempeño docente con la estabilidad laboral, situación que no se refleja en la institución.

Cuando el compromiso del personal es bajo, puede tener un impacto negativo en la productividad, la moral y el ambiente laboral en una institución. En tal sentido, el compromiso se refiere a la dedicación y la pasión que los empleados tienen hacia su trabajo y hacia los objetivos de la organización. Por otro lado, la resistencia al cambio por parte del personal docente es un desafío común en muchas instituciones tecnológicas. Los cambios en el entorno educativo, ya sea en los métodos de enseñanza, la tecnología, los currículos o las políticas, pueden generar preocupación y resistencia entre los docentes. Finalmente, la falta de incentivos para el personal docente puede tener un impacto negativo en su motivación, compromiso

y desempeño. Los incentivos no siempre se refieren únicamente a recompensas monetarias, sino también a reconocimiento, desarrollo profesional y beneficios que hacen que los docentes se sientan valorados y motivados.

Limitaciones en el proceso de selección y reclutamiento que garanticen la idoneidad del talento humano. Las deficiencias en el proceso de selección y reclutamiento de talento humano en instituciones de educación superior pueden comprometer la calidad y eficacia del personal académico y administrativo. Estas deficiencias se presentan cuando no existe una estrategia de reclutamiento clara, perfiles de puesto bien definidos o un proceso estructurado de selección. Además, la falta de diversidad e inclusión, la evaluación insuficiente de las competencias y la cultura organizacional, así como la ausencia de tecnología en el proceso, también contribuyen a estas deficiencias. En tal sentido, los hallazgos encontrados pueden tener un impacto significativo en la calidad del personal académico que conforma la institución.

No obstante, resolver estas deficiencias es fundamental para garantizar que la institución cuente con el personal adecuado para su misión y logro de objetivos. Una estrategia sólida de reclutamiento, perfiles de puesto claros, procesos de selección estructurados, evaluaciones exhaustivas y una mayor atención a la diversidad y la cultura organizacional pueden mejorar significativamente la calidad del talento humano en una institución de educación superior.

Con respecto a las deficiencias en las plataformas digitales utilizadas en el reclutamiento del talento humano en instituciones de educación superior pueden tener un impacto negativo en la eficiencia y efectividad del proceso de selección. Estas deficiencias surgen cuando las plataformas no están bien diseñadas, carecen de funcionalidades

esenciales o no se adaptan a las necesidades específicas de la institución. Por otro lado, en la institución existe personal poco familiarizado con el uso de las plataformas, no las utilizan de manera efectiva o no proporcionan la orientación adecuada a los equipos encargados del reclutamiento.

Como conclusión, las referencias y la experiencia docente en una institución son elementos cruciales para evaluar la idoneidad y el potencial de los candidatos a puestos académicos. Las referencias proporcionan información valiosa sobre el desempeño anterior de los candidatos, mientras que la experiencia docente demuestra su capacidad para brindar una educación de calidad. Ambos aspectos son fundamentales para seleccionar al personal competente y comprometido.

Falta de compromiso con el establecimiento y cumplimiento de objetivos institucionales. La calendarización del plan de trabajo docente en una institución educativa es un proceso esencial que implica la programación y organización de las actividades académicas a lo largo de un período determinado. Esta calendarización tiene como objetivo asegurar una distribución eficiente del tiempo y los recursos, permitiendo un funcionamiento fluido y una gestión efectiva del proceso educativo. No obstante, los hallazgos demuestran que el personal docente ha perdido el interés debido a la falta de claridad y motivación. Por lo antes mencionado, se ha visto perjudicada la cultura de la institución afectando los resultados académicos. Finalmente, está en la decisión de los directivos cambiar el enfoque e involucrar a los docentes en la planificación y la toma de decisiones puede aumentar su sentido de propiedad y compromiso.

Es importante que la comunidad académica tenga iniciativa y elaboren propuestas de mejoras alineadas a los objetivos institucionales.

Por otra parte, si la institución no logra cumplir con los objetivos propuestos refleja una discrepancia entre las metas establecidas y los resultados alcanzados. Esto puede ser el resultado de diversos factores que afectan la planificación, la ejecución o la implementación de las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Por último, los hallazgos encontrados guardan relación con la falta de visión, ello puede tener un impacto significativo en su dirección, enfoque y logros a largo plazo. Cuando una institución carece de visión, puede enfrentar desafíos en términos de motivación del personal, establecimiento de objetivos claros y alineación de esfuerzos.

Inadecuado liderazgo que provoca insatisfacción en los colaboradores. En relación con los hallazgos encontrados el personal refiere no sentirse a gusto con el trabajo desarrollado, por lo que tratan de cumplir con parte de las actividades planificadas por la institución. Dicho de otro modo, la baja satisfacción laboral es un fenómeno que puede surgir en un entorno laboral donde los empleados experimentan insatisfacción, falta de compromiso y desmotivación en relación con su trabajo. Esto puede estar influenciado por varios factores, incluido un clima laboral deficiente, el trato inadecuado de los líderes, la falta de liderazgo efectivo y la percepción de los trabajadores de que sus necesidades y expectativas no están siendo satisfechas. Finalmente, abordar estos problemas requiere un enfoque integral que promueva un ambiente positivo, el respeto mutuo, el liderazgo efectivo y el reconocimiento de los logros de los empleados.

El trabajo en equipo es un pilar fundamental en el ámbito educativo, ya que contribuye en gran medida a brindar una educación de calidad y a alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva. Sin embargo, este enfoque colaborativo puede encontrar desafíos y obstáculos que necesitan ser abordados para garantizar resultados exitosos y un entorno educativo enriquecedor. Según los

hallazgos obtenidos surge otro desafío en el trabajo en equipo, ese es el desacuerdo con la supervisión. Los educadores tienen puntos de vista diferentes sobre las prácticas de supervisión o las decisiones tomadas por los líderes educativos. Asimismo, la estabilidad laboral es otro aspecto crucial en el trabajo en equipo educativo. Por otro lado, los docentes que enfrentan inseguridad en sus puestos de trabajo pueden experimentar niveles de estrés más altos y un compromiso disminuido, sin afectar la vocación por la pedagogía como factor que distingue a los educadores apasionados y comprometidos. Finalmente, la educación de calidad es el objetivo último del trabajo en equipo en el ámbito educativo. En conclusión, el trabajo en equipo en la educación es una pieza clave para ofrecer una educación de calidad.

En la era digital en la que vivimos, son esenciales las competencias digitales para el éxito personal y profesional. Estas habilidades no solo permiten a las personas navegar por el mundo en línea, sino que también les brindan la capacidad de adaptarse y prosperar en un entorno en constante cambio. Ante los resultados obtenidos se refleja deficiencias en el uso de las herramientas. Sin embargo, en este viaje hacia la digitalización, es evidente que hay desafíos que deben abordarse, como el bajo conocimiento en tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las necesidades insatisfechas del personal y la búsqueda de ser profesionales competentes en la era digital. En resumen, las competencias digitales son esenciales en la sociedad actual, ello garantiza que todos puedan aprovechar al máximo las oportunidades en el mundo digital. Ser un profesional competente en la era digital no solo mejora las perspectivas profesionales, sino que también abre puertas a un mundo conectado y en constante evolución.

Discusión de resultados

Los resultados de la encuesta aplicada a docentes, se evidenció que el 48,8 % de docentes precisan que la gestión del talento humano es regular y el 2,4 % de docentes indican que la gestión del talento humano es mala. Estos resultados son coincidentes con el trabajo realizado por Ramirez et al. (2019), quien en su tesis concluyen que, la gestión del talento humano permite desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, además de anticipar y gerenciar colectivamente el cambio.

En cuanto a la subcategoría selección y reclutamiento del talento humano, los hallazgos revelan que docentes manifiestan su inconformidad con los procesos que realiza la institución. Al respecto Chiavenato (2008), manifiesta la importancia de la selección como un gran número de actividades que permite a la empresa escoger al mejor candidato de acuerdo con el perfil de puesto requerido. Por esa razón, el proceso de selección de personal debe ser lo más eficiente y eficaz posible sin descuidar el lado humano de la organización.

En lo que corresponde a la subcategoría desarrollo y capacitación del talento humano, se evidencia la indiferencia y la carencia de presupuesto para el desarrollo de competencias de los docentes. En consecuencia, Obando (2020), concluye que la organización es productiva y eficiente cuando cuenta con un grupo laboral capacitado para efectuar el trabajo, de ello depende su desarrollo y éxito. En tal sentido, es primordial en una organización que se desarrollen todas las capacitaciones necesarias para así mantener a los trabajadores informados y actualizados sobre la evolución de la organización. Por su parte, Werther & Davis (2008), reconocen a la capacitación como una actividad metódica, organizada, que tiene por fin, el preparar al

colaborador para que desempeñe de la mejor manera las actividades requeridas en el puesto que ocupa dentro de la organización.

Por otro lado, en la subcategoría evaluación del talento humano, evidencian que, un alto porcentaje de docentes lo ven bien, pero consideran que los directivos podrían mejorar el proceso. Además, La reacción negativa del personal ante la supervisión educativa es una dinámica común en muchas instituciones. Al respecto Werther & Davis (2008), afirman que la evaluación es un número de acciones que se realizan a fin de medir el rendimiento de un colaborador, teniendo como premisa el cumplimiento de los requisitos del puesto en el que se desempeña. En la misma línea, Chiavenato (2008), plantea que la evaluación permite cuantificar las capacidades de cada colaborador y medir sus aportes en el logro de las metas y objetivos organizacionales. Constituye un proceso dinámico donde convergen los directivos y empleados, afianzando las relaciones de cooperación que deben existir entre ellos.

En cuanto a la subcategoría retención del talento humano, se evidencia que los docentes perciben que pueden estar mejor en la medida que el personal a cargo actúe con mayor transparencia e imparcialidad. Estos resultados coinciden con lo planteado por Chiavenato (2008) quien afirma que una organización asequible es aquella que además de captar a sus colaboradores, se preocupa por mantenerlos contentos dentro de la empresa. Por otro lado, Michaels (1997), plantea la gran importancia que tienen las personas en el éxito de las empresas, y que justamente el éxito depende saber captar, evaluar y mantener a las personas talentosas.

De la misma manera, frente a la categoría emergente falta de una adecuada estrategia de capacitación que promueva el desarrollo y la motivación del docente. Rivera (2022), concluye que “la estrategia de capacitación constante para la formación pedagógica de futuros

docentes está condicionada por la complejidad de la realidad educativa actual y exige y mantiene su plena vigencia” (p. 1119). Por su parte Camacho & Hernández (2022), refieren que es importante “instaurar programas de formación docente, los cuales inserten contenidos referentes a las estrategias motivacionales que procuren la mejora del nivel del desempeño docente en los salones escolares” (p. 23).

Respecto a las limitaciones en el proceso de selección y reclutamiento que garanticen la idoneidad del talento humano. Lozano et al. (2021), precisa que el capital humano es pieza indispensable en cada organización, por lo que la gestión de este debe ser punto de partida en cualquier entidad. En suma, los procesos relacionados con el capital humano han adquirido un nuevo cariz de importancia debido a que de la eficiencia de estos depende en gran medida el alcance de objetivos organizacionales (p. 23).

Otro de las emergentes es la falta de compromiso con el establecimiento y cumplimiento de objetivos institucionales. Este hallazgo es coincidente con los resultados estudios realizados por Flores et al. (2023), comprendidos en el análisis descriptivo, se halló que, por lo general, los docentes valoran el compromiso organizacional como regular. Asimismo, autores como Rodríguez & Sánchez (2020), manifiestan que hay factores que influyen como la satisfacción laboral, en el compromiso con la organización y el entusiasmo de sus colaboradores frente a la realización de sus deberes. En la misma línea, Quispe & Paucar (2020), refieren que el compromiso organizacional es una de las actitudes más importantes en una organización que relacionado con el desempeño de labores, por ende, en un docente su compromiso organizacional es un factor crítico para la mejora del proceso enseñanza –aprendizaje y, en consecuencia, mejorar la calidad de educación brindada.

Finalmente, sobre la categoría emergente inadecuado liderazgo que provoca insatisfacción en los colaboradores. Aparicio et al. (2020), señala que el liderazgo directivo es un área que puede mejorar fundamentalmente las condiciones de trabajo y aprendizaje, proceso que incide en el aprendizaje de los estudiantes y los docentes. Por su parte, Alonzo et al. (2023), refiere que el líder directivo debe desarrollar un estilo activo y alcance los objetivos de su propuesta pedagógica; el cual debe fortalecer características y cualidades ante las demás personas e integrantes de un equipo. Además, proponen que, en el campo educativo, las actividades educativas necesitan estar acompañadas por un mentor responsable del liderazgo, que de hecho tenga las características y cualidades de todos los aspectos de la persona, profesión o actividad individual.

Categorías influyentes en el problema

Luego del proceso de análisis e interpretación de la información recabada del trabajo de campo y haber realizado el procesamiento estadístico de los datos cuantitativos, la codificación y la categorización de toda la información recabada, se pudo identificar la problemática que incide en el problema de investigación, los cuales son: Falta de una adecuada estrategia de capacitación que promueva el desarrollo y la motivación del docente, Limitaciones en el proceso de selección y reclutamiento que garanticen la idoneidad del talento humano, Falta de compromiso con el establecimiento y cumplimiento de objetivos institucionales e inadecuado liderazgo que provoca insatisfacción en los colaboradores.

Capítulo 4

Innovaciones en la gestión del talento humano en Chimbote

Propósito

El propósito de esta investigación consiste en plantear un programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Chimbote, como parte de una solución a la problemática evidenciada en el análisis del trabajo de campo, y que al aplicarlo permita mejorar el liderazgo y la gestión del talento humano en la organización mediante técnicas basadas en la neurociencia, así como crear un entorno de trabajo que fomente la motivación y la inclusión, lo que a su vez puede conllevar a un aumento en la productividad y al éxito organizacional.

Justificación

Esta propuesta está justificada, ya que establecerá acciones que permitan mejorar la gestión del talento humano mediante un programa de neuroliderazgo en la institución. Los hallazgos que se han encontrado en el trabajo de campo evidencian la falta de una adecuada estrategia de capacitación que promueva el desarrollo y la motivación del docente; también se encontraron limitaciones en el proceso de selección y reclutamiento que garanticen la idoneidad del talento humano. Además, se pudo notar una falta de compromiso con el establecimiento y cumplimiento de objetivos institucionales; finalmente un inadecuado liderazgo que genera insatisfacción en los colaboradores.

Asimismo, es evidente que se deben realizar mejoras en la gestión del talento humano por medio de un proceso estructurado de talleres y capacitaciones dirigido a cada nivel jerárquico, permitiendo dinamizar los procesos administrativos y mejorar la propuesta educativa. La calidad educativa más una fuerza laboral talentosa y comprometida, pueden marcar la diferencia en términos de éxito

organizacional. Por lo expuesto, es necesario realizar un programa de neuroliderazgo que ayude a mejorar la gestión del talento humano de la institución superior.

Fundamentación teórica de la propuesta

Fundamento socioeducativo

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una institución de educación superior ubicada en el distrito de Nuevo Chimbote. La propuesta del programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano, se fundamenta a nivel socioeducativo en los planteamientos de Jiménez (2019), quien refiere que la educación social se engloba dentro de una dinámica interaccional que convierte a la persona en un ser social por medio del aprendizaje social positivo. De hecho, se centra en la interacción entre factores sociales y educativos, para comprender y abordar los desafíos educativos y sociales que enfrentan las personas y, por ende, las comunidades. Asimismo, la educación proporciona los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desarrollarse plenamente como individuos dentro de una sociedad, permitiéndoles comprender el mundo que les rodea y así tomar mejores decisiones informadas.

En suma, el fundamento socioeducativo para mejorar la gestión del talento humano mediante un programa de neuroliderazgo se basa en la integración de conocimientos derivados de la neurociencia en las prácticas de liderazgo y gestión de recursos humanos. Al aplicar estos fundamentos socioeducativos, las organizaciones pueden optimizar la gestión del talento y promover un entorno laboral más efectivo y saludable. No obstante, Díaz Puppato (2019), considera que teóricamente la educación social se corresponde también con

otras posibilidades o sujetos; como la búsqueda de mejores formas de participación ciudadana y en la cultura o propuestas que buscan prevenir posibles amenazas.

El distrito de Nuevo Chimbote fue creado mediante Ley N° 26318 y promulgada el 1° de junio de 1994. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020), la población total actual de Nuevo Chimbote es de 159 321 habitantes. El crecimiento que ha experimentado se debe a numerosos factores, pero sin duda, uno de los más importantes es el crecimiento económico, que hacen de ella, una ciudad con un futuro aún más prometedor, lo cual demanda mano de obra, acceso a educación, entre otros. Las familias que conforman la institución objeto de estudio tienen en su mayoría dificultades económicas y pertenecen al sector “C” (medio bajo y bajo). En esta investigación, la muestra estuvo constituida por 41 docentes y 2 directivos.

Fundamento psicopedagógico

Esta propuesta tiene un sustento psicopedagógico, basado en el planteamiento de la orientación educativa como factor determinante para la formación del docente, por ello urge revisar la forma cómo se han orientado los procesos educativos y la manera cómo se ha abordado la resolución de los problemas en la institución, de tal forma que conlleve a la búsqueda de posibilidades y encontrarle sentido a la orientación vocacional, profesional, escolar y a la asesoría educativa, que conforman la orientación psicopedagógica. No obstante, la psicopedagogía, con énfasis en asesoría educativa, producto de los procesos de reacreditación de alta calidad, ha venido desarrollando procesos que se fundamentan en la autoevaluación, a través planes de mejoramiento y planes de acción que están ligados a las políticas institucionales y a los planes de desarrollo institucional (Figueroa & Farnum, 2020).

Con respecto a lo antes planteado, Aguirre et al. (2022), manifiestan que la psicopedagogía ha tomado fuerza en los últimos años, por medio de la creación de la necesidad de analizar al profesional docente como el eje fundamental del horizonte educativo, preocupándose por su salud emocional, a fin de generar una línea de investigación que permita entender y comprender la complejidad de dicha relación. Es así que para, Rodríguez et al. (2020), mencionan que, ante la situación actual, se debe detectar con urgencia las debilidades de la disciplina psicopedagógica del docente, para intervenir de forma rápida y encontrar la solución más viable en beneficio del estudiantado, logrando así un aprendizaje inclusivo y equitativo. Desde esta perspectiva, se incluye la importancia de la psicopedagogía, la misma que ayuda al desarrollo de capacidades y habilidades desde que inicia y desarrolla la vida adoptando esquemas diferentes que mejoran la enseñanza en el aula.

Por otro lado, Cuadros et al. (2020), refieren que la psicopedagogía es fundamental para el abordaje de problemas pedagógicos y el levantamiento de diagnósticos educativos, fundamentados en métodos evaluativos en cada una de las áreas de intervención pedagógica, con el fin de diagnosticar los procesos de dificultad en el aprendizaje. Es por esta razón, que esta disciplina hace énfasis en emplear actividades en los estudiantes y docentes, con el propósito de elaborar un plan de intervención y atención que permita alcanzar el perfeccionamiento de las potencialidades, tanto de los profesores como de los estudiantes. Asimismo, Aguirre et al. (2022), refieren que el docente que presenta un estado emocional elevado demuestra un rendimiento óptimo y buena satisfacción en su desempeño laboral, logrando mayores posibilidades de minimizar situaciones negativas que se presenten, sin embargo, al existir un bajo nivel emocional en el profesorado, se dificulta el proceso de enseñanza en el aula.

Para Touriñán (2022), la función pedagógica competente y actividad común son implementadas por el educador en la relación educativa para construir educación de calidad. En tal sentido se ejerce la función pedagógica por medio de la actividad común en cada interacción y, por consiguiente, comprender y cumplir la relación entre actividad común y conocimiento de la educación, que justifica la competencia de experto y da fundamento a la función pedagógica y al significado de educar, es una exigencia lógica respecto del logro de una educación de calidad en el ejercicio de la relación educativa.

Ahora bien, la OCDE (2019), afirma que, con respecto a la cultura, “parece que vivimos en un mundo más individualista, con un sentido decreciente de pertenencia” (p. 2). Por lo que la educación es un importante promotor de conocimientos, actitudes y habilidades que trascienden en los individuos a nivel personal y laboral.

Por otro lado, Rock (2008) (citado en Molina et al., (2020), afirma que el neuroliderazgo puede ser útil a los líderes organizacionales, entendiendo los procesos implicados en cómo guardamos la información en nuestra mente, cómo procesamos el mundo social, cómo las emociones ocurren en el cerebro y el estudio del lenguaje. El área social cognitivo es particularmente relevante, ya que estudia el arte de la persuasión, lo que está involucrado con el proceso de creatividad e innovación. Con respecto a lo antes mencionado, Mintzberg (2017) (citado en Molina et al., (2020), manifiesta que el neuroliderazgo se centra en cómo los individuos toman decisiones y resuelven problemas en un ambiente social, regulando sus emociones, colaborando con otras influencias, lo cual facilita el cambio.

Hoy en día, las organizaciones han sufrido transformaciones que van desde la perspectiva lineal hasta el pensamiento sistémico; la estructura aislada ha sido proyectada en la actualidad como la integración de los aspectos inherentes de la gerencia; en tal sentido, es

posible inferir que la organización es un conjunto de relaciones entre individuos, que tienen como fin llevar a cabo diversas actividades conducentes a la prosecución de metas y objetivos propuestos. Asimismo, Lamus de Rodríguez et al. (2023), mencionan que la neurociencia analiza la relación entre las diversas áreas del cerebro y sus funciones cognitivas, por ello, se puede concluir que la neurociencia surge como una habilidad y/o competencia en el gerente educativo, dimensionando actualmente un factor determinante que arguye la experiencia de los factores, tanto internos como externos, los cuales condicionan la manera de accionar de los educadores en las instituciones educativas, alineados con sus modelos mentales, que idealizan praxiológicamente la consecución de logros y metas organizacionales.

Para Atencio et al. (2019), últimamente el liderazgo se considera un factor determinante al momento de seleccionar un gerente o directivo de una institución educativa, sin descartar los factores externos e internos que influyen en su manera de actuar; adicionalmente, considerando el pensamiento sistemático, los modelos mentales, entre otros, se fundamenta la praxis para la obtención de los objetivos de la organización. Los últimos estudios científicos, dan muestra de las cualidades que tiene el cerebro y que permite el fortalecimiento del vínculo sociocognitivo y afectivo entre los miembros de la comunidad educativa.

Finalmente, el neuroliderazgo se asume como una estrategia para formalizar, a través de un análisis in situ, las actitudes y competencias de los rectores que dirigen y llevan a cabo el progreso de las instituciones educativas, bien sean de carácter rurales o no; por lo tanto, es posible establecer que para todo proceso de gestión directiva se requiere de criterios de liderazgo que pongan en evidencia los aciertos y desaciertos que son necesarios para comprender la realidad educativa, y poder así, a partir del andamiaje cognitivo-emocional del líder, plantear posibles propuestas de mejoramiento.

Fundamento administrativo

Con el fin de lograr un mayor entendimiento del tema de estudio, es importante remarcar que, al principio la gestión de talento humano era un referente del éxito de los objetivos alcanzados por el personal, lo cual no se ha alterado a pesar de que en los últimos años a pesar de que la gestión organizacional ha sufrido modificaciones en cuanto a su visión estratégica.

Tal como lo manifestó Maxwell (2016) (citado por Ramírez et al., (2019), quien parte del concepto de que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, con posibilidades de desarrollo, aplicabilidad y aporte.

En síntesis, la gestión directiva de las instituciones educativas, son el contexto adecuado para que el líder ponga en práctica sus actitudes y aptitudes que orienten el trabajo hacia la consecución de los objetivos. Por consiguiente, surge la necesidad de potenciar los diversos elementos que constituyen el logro de la gestión educativa, como son el aspecto institucional, el currículo y la sociedad donde está presente la institución educativa (Atencio et al., 2019).

Del mismo modo, Perez (2021), refiere que las organizaciones han ido avanzando con el tiempo, los cambios que afronta el mundo influyen notoriamente en el proceso de toma de decisiones y en el accionar dentro de ellas, por ello es necesario saber adaptarse de manera óptima a los cambios, por ello la importancia del recurso humano en las organizaciones, ya que al mejorar sus aptitudes y conocimientos, podrán tener un mejor desempeño en sus labores, lo que generará un sentimiento de orgullo por lo que realiza en la consecución de los objetivos organizacionales. En otras palabras, la gestión es una acción que surge como consecuencia natural de la exigencia y de fomentar una administración institucional que involucre a todos sus miembros, impulsando su desarrollo.

Es muy claro que en la gestión educativa se debe respetar al profesional docente, porque se convierte en partícipe directo del desarrollo de su propia profesión, quien se debe sustentar de la innovación y la creatividad, que son manifestaciones prácticas de su accionar. Ya que, al compartir de manera práctica estos elementos, el directivo dentro del Proyecto Educativo Institucional va a demostrar una gestión que identifique las acciones del líder como gestor del cambio institucional, dando oportunidad a que el accionar de la gestión educativa se comparta entre todos los actores educativos y de esta manera se fortalezcan las relaciones y competencias profesionales, frente a la acción educativa (Campoverde & Bravo, 2021).

De manera que, Barrero et al. (2021), manifiestan que es necesario una labor profesional específica por parte de los docentes y del personal administrativo, que asuma labores de liderazgo intermedio, que sea capaz de identificar oportunidades y retos estratégicos. Por último, Flores (2019) expone que el objetivo de la gestión del talento es potenciar este talento innato, así como brindar todos los recursos y las herramientas disponibles para su desarrollo. De igual forma Ramirez et al. (2019), afirman que la gestión del talento humano permite desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, además de anticipar y gerenciar colectivamente el cambio.

Fundamento andragógico

Es necesario destacar que la presente investigación se basa en la idea de trabajar con modelos andragógicos, en el entendido de que se trata de educación de adultos, y ésta es concebida como un actor activo con experiencia, criterio y razonamiento, siendo capaz de autodirigirse. En tal sentido, Castillo (2018), citado en Mila et al. (2022), plantean que la andragogía se basa en diversos principios,

entre los que destacan la a. Conciencia del aprendiz de la necesidad de saber; b. Autoconcepto y responsabilidad, c. Participantes con experiencias previas, d. Disposición de aprender, e. Orientación hacia al aprendizaje y f. Motivación hacia el aprendizaje. No obstante, la andragogía debe inscribirse en la concepción de un aprendizaje para toda la vida y considerar al estudiante como un sujeto activo, más que un espectador.

De igual manera, Galustyan et al. (2019), refieren que la didáctica tiene cabida a nivel andragógico, en virtud que la práctica andragógica se concibe como el reverso de la pedagogía, la andragogía actualmente se entiende como una educación para adultos tomando en cuenta las condiciones de cada individuo para el libre desarrollo de sus oportunidades educativas, intelectuales y de actividad a lo largo de su vida. En la misma línea, Mila et al. (2022), definen la andragogía como la ciencia y el arte de educar a los adultos, y la didáctica como la ciencia que coadyuva en la sistematización e integración de los elementos empleados por el docente en su práctica; prácticas que, fusionadas para la enseñanza del derecho, podrían facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, entendiendo que el ciudadano es un ente activo, proactivo, abierto a cambiar sus concepciones, que puede reflexionar, razonar, criticar, aportar e innovar.

Por último, a través de la andragogía, se procura que el proceso educativo sea un proceso orientador, en el cual el docente se considera un facilitador en el proceso, que motiva o reconduce al estudiante a que construya su propio conocimiento, interpretando, analizando, criticando y siendo corresponsable en su aprendizaje. En tal sentido, a través de la andragogía, el facilitador emplea prácticas de enseñanza flexibles, que inciten la participación y aportes del estudiante, de manera que exista responsabilidad y control en su propio aprendizaje.

Fundamento curricular

Esta propuesta, se sustenta en el Proyecto Educativo Nacional al 2036, particularmente en el acápite de la orientación estratégica tres, que afirma que los equipos directivos y otros gestores y actores que intervienen en el proceso de aprendizaje facilitan y conducen experiencias educativas con profesionalismo, comprensión y compromiso de las necesidades de los docentes, estudiantes, personal administrativo y sus entornos; y la orientación estratégica nueve: donde las instancias de gestión educativa del Estado operan orientadas hacia la ciudadanía de modo profesional, estratégico, planificado para el mediano y largo plazo, haciendo uso intensivo de lo digital, y articulado en todos sus niveles con otros sectores y actores de la comunidad local, nacional y global (Ministerio de Educación, 2020).

La orientación estratégica tres, refiere que en un mundo complejo donde la labor educativa se centra en las personas y sus necesidades, resulta obligatorio que las experiencias de aprendizaje se nutran de diversos saberes y perspectivas. Esta diversidad profesional que enriquece los entornos y los procesos de aprendizaje incluye no solo el saber especializado vinculado a la gestión. En tal sentido, los equipos directivos de todo el sistema educativo deben promover la cultura de la transparencia en la comunidad educativa, ejerciendo un liderazgo compartido que impulse la autorregulación y la corresponsabilidad en la construcción de una convivencia democrática. Finalmente, los equipos directivos, gestores y actores que intervienen en el proceso de aprendizaje en las instituciones educativas deben coordinar con sus docentes para que la labor educativa sea coherente y de esta manera se potencie (Ministerio de Educación, 2020).

La orientación estratégica nueve, manifiesta que las responsabilidades que el Estado debe asumir como garante del derecho de las personas a una buena educación requieren de un

aparato de gestión que debe superar diversas falencias que hoy afectan su accionar. Sin embargo, la precariedad de los esquemas de contratación de personal se traduce en una gran inestabilidad y en la posibilidad de que los cambios en las responsabilidades dirigentes de las instituciones estatales terminen originando el resquebrajamiento de los equipos profesionales. Por otro lado, se deben mejorar y automatizar los procedimientos administrativos y organizar de manera eficaz y eficiente las instituciones estatales bajo la gestión de procesos con enfoque territorial, con foco en las necesidades de las personas. Los procesos de mejora han de descansar en un uso intensivo de tecnologías digitales, gestión de la información para la toma de decisiones en todos los niveles e instancias y en la permanente simplificación, legalidad, y razonabilidad de los procesos administrativos (Ministerio de Educación, 2020).

Diseño de la propuesta

A continuación, se presenta la propuesta bajo su esquema teórico funcional, representando el estado real y el estado ideal que se pretende lograr. Por medio de este esquema se podrá apreciar las actividades que se realizarán para lograr el objetivo de plantear un programa de neuroliderazgo, mediante talleres, para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Figura 1. Esquema teórico funcional de la propuesta



Fuente: Dominguez, 2024

Descripción del diseño

La presente propuesta nace después de una ardua revisión bibliográfica sobre las variables utilizadas, así como del trabajo de campo que se realizó a partir del diagnóstico encontrado en las instituciones. En tal sentido, nos basaremos en el ciclo de Deming, priorizando las cuatro fases que propone para lograr el desarrollo sistematizado de procesos y la mejora continua: la planificación, la ejecución, la verificación, y el ajuste, que son los pilares en el desarrollo del programa de Neuroliderazgo que permitirá mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

La fase de planificación consistió en el establecimiento de objetivos y selección de las actividades a desarrollar en cada etapa de la propuesta, así como una descripción de general de los talleres que se

llevarán a cabo para ayudar a mejorar la gestión del talento humano. La segunda fase, cual es la ejecución, consistirá en el desarrollo de cada una de las actividades y talleres, desarrollándolos de acuerdo con lo planificado, con el fin de alcanzar los resultados esperados. En la tercera fase, verificación, se podrá observar y verificar cuáles son los efectos que se producen a partir de las acciones implementadas, comparándolos con lo inicialmente planificado. En la cuarta fase de ajuste, se estudiarán los resultados a partir de la evaluación realizada, a fin de tomar las medidas de acción correctivas que sean pertinentes para el logro de los objetivos propuestos.

Objetivo de la propuesta

Elaborar un programa de neuroliderazgo basado en el ciclo de Deming, como la planificación, ejecución, evaluación y ajuste para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Implementación de la propuesta

La propuesta se enfoca básicamente en generar una respuesta al objetivo general de la investigación, partiendo de dar solución a los objetivos específicos, con el uso de recursos operativos y estratégicos. La puesta en marcha o desarrollo de cada componente de esta propuesta basada en el programa de neuroliderazgo permitirá mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote. En conclusión, el impacto será favorable para toda la comunidad académica, principalmente en lo referido al aprendizaje de los estudiantes.

Durante cada fase, en el transcurso de la implementación, se determinarán cuáles son los procesos idóneos que reflejen las necesidades y expectativas de los miembros involucrados en el quehacer institucional, es decir, docentes y directivos. Asimismo, la propuesta contiene diversas acciones que se desarrollarán a lo largo del proceso donde también se ha tomado en cuenta la intervención de los directivos por ser los gestores e impulsores para que esta propuesta se lleve a cabo, además de ser tomados como referentes por parte de los docentes y personal administrativo.

En suma, la propuesta se sustenta en el Ciclo de Deming PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). De acuerdo con Amaya et al. (2020), es uno de los principios más resaltantes de la gestión de la calidad es la mejora continua de las instituciones, de ahí la importancia de su aplicación. Para su mejor entendimiento el programa de neuroliderazgo se operativiza en cuatro fases donde la primera fase está centrada en la planificación y sensibilización tanto de directivos y docentes, la segunda fase implica la de ejecución del programa, la tercera está enfocada en el acompañamiento y monitoreo de los docentes, mientras que última cuarta etapa se evaluará y realizarán los reajustes centrada en la verificación de la eficacia de la propuesta.

Con respecto a lo antes mencionado, cada actividad que compone la propuesta tendrá una clara estructura metodológica, como, la exposición del tema (conceptos teóricos), objetivo, contexto y los recursos que se utilizarán. En la realización de cada taller se considerará tres momentos: motivación, cuestionario y actividad lúdica. Para el cierre de cada taller, se extraerán las conclusiones, que permitirán elaborar el programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote.

Fase 1: Planeando

En esta etapa, se reconocerán las actividades que serán ejecutadas durante la fase 2 (Ejecución), fase 3 (Verificación) y fase 4 (Actuar). En la Fase 1 se incluyen los objetivos, beneficiarios, actividades, lugar, tiempo, y meta. En base al diagnóstico obtenido del trabajo de campo, se han identificado los aspectos para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote. A continuación, se presentan las fases de la propuesta tomando como base en el ciclo de Deming como es planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), esta comprende la descripción de los objetivos, los beneficiarios, las actividades a realizar, tiempo y contexto donde se llevarán a cabo las actividades y la meta que se pretende alcanzar en cada fase.

Tabla 9. Fases de la propuesta acorde al ciclo de mejora continua de Deming

Fase 1	Objetivo	Beneficiarios
Pla- neando	Establecer los objetivos y actividades de mejora de la gestión del talento humano.	Docentes, administrativos, directivos.
	Actividades	
	Encuestas y entrevistas	
	Lugar y tiempo	Meta
	Instituto de educación superior de Nuevo Chimbote, primer semestre académico.	Definir las pautas a realizar en cada fase.
Fase 2	Objetivo	Beneficiarios

	Establecer los talleres el desarrollo operativo de la propuesta.	Docentes, administrativos, directivos.
	Actividades	
Haciendo	Plan de capacitación que promueva el desarrollo y la motivación del personal, Mejora del proceso de selección y reclutamiento que garanticen la idoneidad del talento humano, Socialización del plan estratégico de la institución a los colaboradores y Talleres de neuroliderazgo que fortalezcan las habilidades blandas de los colaboradores.	
	Lugar y tiempo	Meta
	Instituto de educación superior de Nuevo Chimbote, primer semestre académico.	95% del personal docente, administrativo y directivo deben alcanzar las mejoras.
Fase 3	Objetivo	Beneficiarios
	Efectuar el seguimiento, medición y análisis de los resultados.	Docentes, administrativos, directivos.
	Actividades	
Verificando	Levar a cabo la evaluación de los resultados obtenidos luego de culminar las actividades.	
	Lugar y tiempo	Meta
	Instituto de educación superior de Nuevo Chimbote, primer semestre académico.	Analizar los resultados alcanzados en la evaluación del personal.
Fase 4	Objetivo	Beneficiarios
	Identificar las medidas correctivas o acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.	Docentes, administrativos, directivos.
	Actividades	
Actualizando	Medidas correctivas.	
	Lugar y tiempo	Meta
	Instituto de educación superior de Nuevo Chimbote, primer semestre académico.	Efectuar las medidas correctivas con el fin de lograr la meta planteada.

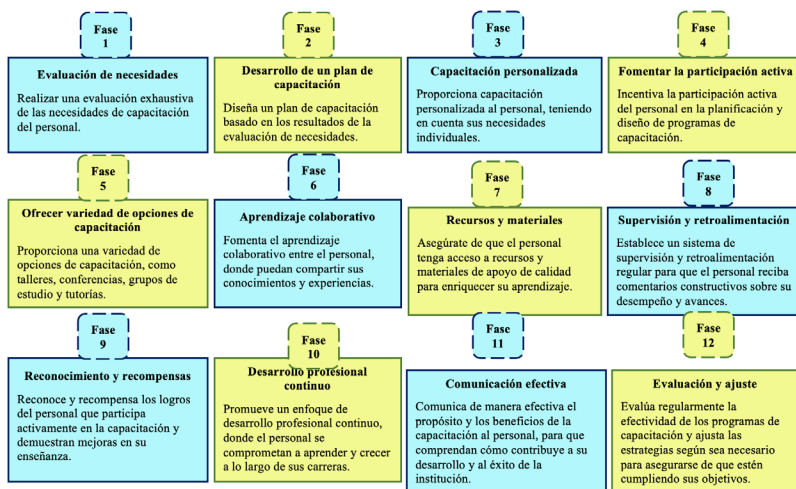
Fuente: Dominguez, 2024

Fase 2: Haciendo

En esta fase se describe las actividades de formación que permitirán mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote. En la fase de planificación, se han identificado cuatro temas relevantes que promoverán la mejora de la gestión del talento humano, a partir de la propuesta basada en planes de acción o estrategias y finalmente talleres grupales que tendrán un impacto positivo.

Plan de acción 1: Plan de capacitación que promueva el desarrollo y la motivación del personal. Promover el desarrollo y la motivación del personal docente, administrativo y jerárquico es crucial para mejorar la calidad de la educación y el funcionamiento de la organización en su conjunto. Al implementar estrategias de capacitación personalizadas y proporcionar incentivos y reconocimiento, se pueden lograr avances significativos en el crecimiento y la motivación de todos los niveles de personal en una institución educativa. La inversión en la formación y el desarrollo de los empleados no solo beneficia a los individuos, sino que también tiene un impacto positivo en la educación que brindan y, en última instancia, en el éxito de la institución. A continuación, se propone lo siguiente:

Figura 2. Plan de acción 1. Promover el desarrollo y la motivación del personal.



Fuente: Dominguez, 2024

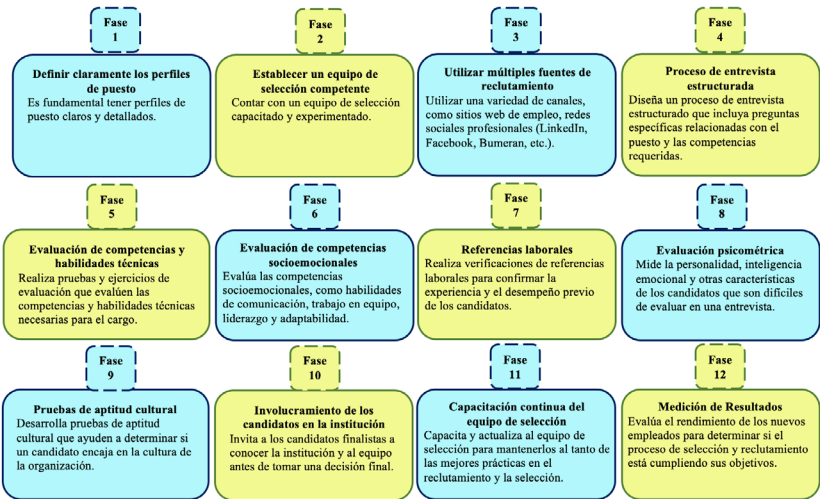
Plan de acción 2: Mejora del proceso de selección y reclutamiento que garanticen la idoneidad del talento humano.

La correcta selección y reclutamiento de personal son fundamentales para el éxito de cualquier institución. Garantizar la idoneidad del talento humano es esencial para lograr un equipo de trabajo eficiente y comprometido. En tal sentido, el proceso de selección y reclutamiento es esencial para identificar, atraer y contratar a candidatos adecuados para llenar vacantes en una organización. Involucra la creación de perfiles de puesto, la búsqueda de candidatos en diversas fuentes, la evaluación de competencias técnicas y habilidades socioemocionales, la verificación de referencias laborales, entrevistas, pruebas y evaluaciones psicométricas, pruebas de aptitud cultural, así como la medición del desempeño y la satisfacción del personal contratado. Un proceso de selección y reclutamiento efectivo contribuye al éxito y a la retención del talento humano en la organización.

Por otro lado, el proceso de selección y reclutamiento efectivo es una parte fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización. La implementación de estas estrategias puede garantizar que el talento humano contratado sea idóneo para los puestos disponibles, lo que a su vez contribuye al éxito y al crecimiento sostenible de la empresa. La inversión en la selección y reclutamiento adecuados no solo mejora la productividad, sino que también reduce los costos relacionados con la rotación de empleados y mejora la satisfacción y retención del personal. La búsqueda y selección de los mejores candidatos es una inversión en el futuro de la organización.

Finalmente, estas estrategias contribuyen a la eficiencia, el éxito y la retención del talento humano, lo que a su vez beneficia a la organización, además, aseguran que las personas contratadas sean las más adecuadas para los puestos disponibles. A continuación, se propone lo siguiente:

Figura 4. Plan de acción 2. Estrategias para mejorar la selección y reclutamiento del talento humano



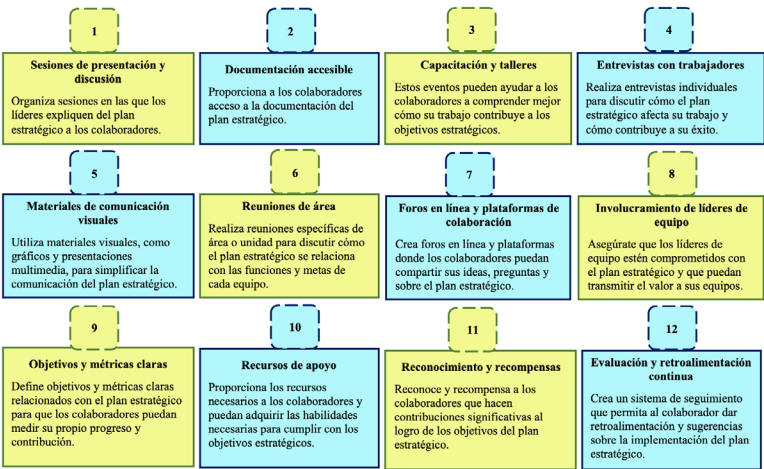
Fuente: Dominguez, 2024

Plan de acción 3: Socialización del plan estratégico de la institución a los colaboradores. La gestión eficiente en una institución de educación superior es esencial para mantener altos estándares académicos y alcanzar metas institucionales. La implementación de un plan estratégico es un componente clave de esta gestión. Sin embargo, para que el plan estratégico sea efectivo, es necesario que los colaboradores lo comprendan, lo respalden y lo integren en sus actividades diarias.

Con respecto a lo antes planteado, la implementación efectiva de un plan estratégico en una institución de educación superior es fundamental para alcanzar sus objetivos y mantener altos estándares académicos. En tal sentido, la socialización efectiva del plan estratégico en una institución de educación superior es un proceso continuo que implica comunicación transparente y participación activa. Se evidencia, que cuando los colaboradores comprenden, apoyan y se comprometen con el plan estratégico, la institución está mejor preparada para alcanzar sus metas y mantener su excelencia académica. El documento de gestión se convierte en una guía unificada que une a toda la comunidad institucional hacia un futuro de éxito.

Finalmente, el plan estratégico es una herramienta esencial para la dirección y el éxito de las instituciones, ya que proporciona un marco claro para establecer y alcanzar sus metas a largo plazo, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y adaptarse a un entorno en constante cambio. Las estrategias que se propone ayudarán a que los colaboradores comprendan y se comprometan con el plan estratégico, lo que a su vez contribuye al éxito y al cumplimiento de las metas de la institución. A continuación, se propone lo siguiente:

Figura 5. Plan de acción 3: Socializando el plan estratégico institucional



Fuente: Dominguez, 2024

Plan de acción 4: Talleres de neuroliderazgo que fortalezcan las habilidades blandas para mejorar la satisfacción de los colaboradores. El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por su complejidad y cambio constante, lo que requiere un enfoque de liderazgo adaptativo y efectivo. En este contexto, el neuroliderazgo emerge como una disciplina que fusiona la neurociencia con los principios del liderazgo, proporcionando un marco innovador para comprender y optimizar el rendimiento de los equipos y la toma de decisiones en las organizaciones.

En tal sentido, los talleres que se centran en mejorar la comunicación interpersonal permiten a los colaboradores expresar sus ideas y preocupaciones de manera clara y comprensible. Una comunicación abierta y efectiva promueve la colaboración, reduce malentendidos y conflictos, y fomenta un ambiente laboral más positivo y de apoyo. Por otro lado, los talleres en inteligencia

emocional, comunicación efectiva, entre otras, a menudo incluyen ejercicios diseñados para mejorar las habilidades de liderazgo y el trabajo en equipo. Estas habilidades son esenciales para la colaboración efectiva y la gestión de equipos. Los colaboradores que pueden liderar de manera efectiva y trabajar bien en equipo tienden a sentirse más valorados y satisfechos en su rol laboral.

La aplicación del neuroliderazgo no solo mejora la eficacia del liderazgo, sino que también contribuye a la creación de culturas organizativas más positivas y orientadas al bienestar de los colaboradores. En el siglo XXI, el neuroliderazgo no es simplemente una opción; es una imperiosa necesidad para liderar organizaciones hacia el éxito sostenible. Por lo tanto, invertir en talleres de habilidades blandas es beneficioso tanto para los colaboradores como para la institución en su conjunto, creando un entorno laboral más saludable y satisfactorio. Luego de haber diseñado acciones y estrategias pasamos a detallar los talleres que servirán para reforzar la problemática encontrada. A continuación, se propone lo siguiente:

Taller 1: Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización, esta actividad se enfoca en comprender las emociones y cómo afectan el rendimiento y la toma de decisiones. Los participantes pueden aprender técnicas para manejar sus emociones y entender cómo el neuroliderazgo puede mejorar la inteligencia emocional en su centro de labores. La inteligencia emocional, una habilidad para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y de los demás, ha ganado una creciente importancia en el entorno educativo en Perú y en todo el mundo.

En este contexto, los docentes son figuras centrales en la educación superior. La inteligencia emocional les permite crear ambientes de aula más positivos y acogedores, donde los estudiantes

se sienten valorados y comprendidos. En suma, los profesores con alta inteligencia emocional pueden identificar y abordar las necesidades emocionales de los estudiantes, promoviendo el compromiso y la motivación para el aprendizaje.

Por otro lado, los administrativos en un instituto superior desempeñan un papel importante en la organización y en la experiencia del estudiante. La inteligencia emocional les permite resolver conflictos de manera constructiva, brindar un servicio al cliente más amigable y establecer relaciones de trabajo más sólidas. La inteligencia emocional también es crucial en la toma de decisiones administrativas, ya que permite considerar no solo los aspectos lógicos, sino también las implicaciones emocionales de las decisiones.

Finalmente, los líderes jerárquicos en un instituto superior tienen la responsabilidad de guiar la visión y la dirección de la institución, por ello la inteligencia emocional es fundamental en el liderazgo, ya que les permite comprender y responder a las necesidades y preocupaciones de su personal y estudiantes. Además, pueden crear una cultura organizacional que valore la inteligencia emocional, promoviendo la colaboración y la comunicación positiva en toda la institución. A continuación, se recomienda lo siguiente:

Tabla 10. Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.

Taller 1: Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.	
Tema:	Inteligencia emocional
Responsable:	Docente investigador
Dirigido a:	Docentes, administrativos y directivos
Tiempo:	125 minutos
Lugar:	Auditorio de la Institución
Horario:	9:00 a 11:05 a.m.

Objetivo:	Fomentar una cultura en la organización que valore la inteligencia emocional, promoviendo la colaboración, la empatía y la resolución de conflictos.		
Actividades	Desarrollo de la actividad	Tiempo	Recursos
Actividad 1: Bienvenida	Para registrarse brindan el número de celular para enviarles por whatsapp el link del formulario google y puedan llenar los campos.	10 min	Humanos: Asistente. Moderador y responsable del taller. Especialista en inteligencia emocional. Materiales: Laptop, Hoja de cálculo, Formulario, Balón y sonido
Actividad 2: Presentación y motivación	El moderador presenta al especialista, luego realizan el siguiente rompe hielo: pasa el balón y “Mi nombre es”.	15 min	
Actividad 3: Conceptualización	El especialista explica el taller, los conceptos teóricos y la importancia de la inteligencia emocional para mejorar la gestión del talento humano en la institución. El especialista fomenta la participación de los concurrentes y manifiesten su experiencia respecto a la inteligencia emocional y que les falta por mejorar.	20 min	
Actividad 4: Aplicación	Luego de escuchar a varios concurrentes, el especialista les anuncia que desarrollarán la siguiente actividad: el espejo de las emociones con el objetivo de desarrollar la autoconciencia emocional y la empatía.	25 minutos	Humanos: Especialista en inteligencia emocional.
Actividad 5: Trabajo de pares	El especialista les brinda las instrucciones: consta de dividir en parejas a las personas que participan en el taller. Un integrante del equipo docente “moderador” solicita que cada pareja elija un miembro A y un miembro B, el miembro A se sienta frente al miembro B y expresa una emoción específica como, por ejemplo: felicidad, tristeza, enojo sin decir la palabra que la describe. En seguida, el miembro B, que actúa como “espejo”, debe reflejar y describir la emoción que percibe en el miembro A. Luego, cambian los roles para que el miembro B sea el que expresa una emoción y el miembro A sea el “espejo”.	20 minutos	
Actividad 6: Plenario	Después, los participantes discuten cómo se sintieron al expresar y percibir emociones, lo que les ayuda a comprender mejor sus propias emociones y las de los demás.	10 minutos	
Actividad 7: Reflexión final	Luego de las actividades realizadas, el especialista les formula la siguiente pregunta: ¿Cómo podríamos fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la inteligencia emocional en todos los niveles de la institución? Luego de ello, los concurrentes realizan sus comentarios respecto al tema.	15 minutos	Humanos: Especialista en inteligencia emocional.
Beneficios	Los participantes comprenden y reconocen sus propias emociones, lo que les ha permitido comprender mejor sus reacciones y comportamientos.	10 minutos	
	Los concurrentes han conocido estrategias para lidiar con el estrés, la ansiedad y otras emociones difíciles, lo que les permitirá mantener un mayor equilibrio emocional en los ámbitos profesional y personal.		
	Las dinámicas en inteligencia emocional en el ámbito laboral de una institución superior pueden contribuir a un ambiente más saludable, colaborativo y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto y usuarios.		
	Asimismo, permiten mejorar la comunicación efectiva y la empatía entre los miembros del equipo, lo que es esencial para un entorno laboral saludable.		
Despedida y agradecimiento			

Taller 2: Logrando una comunicación efectiva en mi centro de labores, la comunicación es esencial en el liderazgo. Un taller de neuroliderazgo en este ámbito puede enseñar cómo el cerebro procesa la información y cómo adaptar la comunicación para ser más persuasivo, claro y comprensible.

No obstante, los líderes jerárquicos, como los directores o coordinadores de institutos superiores, tienen la responsabilidad de guiar la institución hacia sus objetivos y metas. Por ello, la comunicación efectiva es un pilar fundamental del liderazgo. Los líderes deben ser capaces de comunicar una visión clara y motivar a su personal y estudiantes. La comunicación abierta y la escucha activa son esenciales para comprender y abordar las preocupaciones y necesidades de la comunidad educativa. La comunicación efectiva también es vital para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de políticas institucionales.

Por su lado, los docentes son responsables de impartir conocimientos y guiar a los estudiantes en su aprendizaje. En consecuencia, la comunicación efectiva es fundamental para lograr estos objetivos, es la habilidad para transmitir información de manera clara y comprensible.

Por otra parte, los administrativos en un instituto superior son responsables de la coordinación de diversas actividades institucionales, siendo la comunicación efectiva esencial para garantizar la eficiencia y la eficacia en la gestión de recursos, programas y servicios. Además, es una habilidad para comunicarse de manera clara y precisa que se torna vital en la planificación, toma de decisiones y resolución de problemas. A continuación, se recomienda lo siguiente:

Tabla 11. Logrando una comunicación efectiva en mi centro de labores

Taller 2: Logrando una comunicación efectiva en mi centro de labores.			
Tema:	Comunicación efectiva		
Responsable:	Docente investigador		
Dirigido a:	Docentes, administrativos y directivos		
Tiempo:	120 minutos		
Lugar:	Auditorio de la Institución		
Horario:	6:00 a 8:00 p.m.		
Objetivo:	Mejorar la colaboración y la comunicación dentro de equipos de trabajo, lo que es esencial para el éxito en el entorno laboral.		
Actividades	Desarrollo de la actividad	Tiempo	Recursos
Actividad 1 Bienvenida	Para registrarse brindan el número de celular para enviarles por whatsapp el link del formulario google y puedan llenar los campos.	10 min	Humanos: Asistente.
Actividad 2: Presentación y motivación	El moderador presenta al especialista en comunicación efectiva organizacional, luego realiza el siguiente rompe hielo con la siguiente pregunta a través de Kahoot: ¿Qué crees que es más importante en una conversación: hablar o escuchar?	15 min	Moderador y responsable del taller. Especialista en comunicación efectiva organizacional.
Actividad 3: Desarrollo	El especialista brinda a los asistentes la información de comunicación efectiva organizacional, conceptos, importancia, ventajas y desventajas; también, expone sobre cuánto puede afectar en las instituciones la mala comunicación, además de la influencia en la gestión del talento humano en la institución. El especialista propone algunas ideas fuerza fomentando la participación de los asistentes.	25 min	Materiales: Kahoot y Laptop Hoja de cálculo, formulario y sonido.
Actividad 4: Socialización	Luego de escucharlos, el expositor brinda las indicaciones de la actividad a realizar después de observar el video de diez minutos, "Comunicación para el trabajo en equipo" de TED, para ello los participantes deben prestar atención para que al finalizar puedan intercambiar opiniones en base a su experiencia, rescatando algunos aportes para culminar esta etapa. https://www.youtube.com/watch?v=7uygpZkVHH0	20 min	Humanos: Especialista en comunicación efectiva organizacional.

Actividad 5: Trabajo grupal	Posterior a ello, el especialista les anuncia el desarrollo de la siguiente actividad: la cadena de comunicación, con el objetivo de mejorar la comunicación, la escucha activa y la transmisión de información precisa. El especialista solicita que se formen grupos de cinco individuos entre los participantes. Luego se le proporciona a cada grupo una historia breve o descripción de un objeto o escena. A continuación, se le pide al miembro uno de cada grupo que estudie la historia, luego de ello debe comunicarla de manera oral al siguiente miembro en la cadena, quien debe escuchar atentamente y repetir lo que entendió al siguiente miembro, y así sucesivamente hasta que el último miembro de la cadena reciba el mensaje. Finalmente, el último miembro de la cadena debe relatar lo que entendió y compararlo con la historia original para ver cuánta información se mantuvo precisa a lo largo de la cadena. El mismo proceso se repite en los ocho grupos que se formarán.	15 min	Materiales: Laptop Proyector multi-media Ecran PPT Kahoot
Actividad 6: Dinámica virtual	Luego de las actividades realizadas, el ponente formula la siguiente pregunta para ser respondida por Kahoot mediante un mensaje corto: ¿Cómo ha impactado el taller de comunicación efectiva en tu enfoque y estilo de comunicación en el trabajo?	10 min	
Actividad 7: Reflexión final	Luego de ello, los concurrentes responden la pregunta y el ponente recoge tres comentarios para concluir en la importancia del taller y los cambios que pueden venir en su centro de labores si lo aplican.	15 min	
Beneficios	Esta dinámica permite a los colaboradores de la institución superior practicar la comunicación efectiva en situaciones reales y recibir retroalimentación constructiva para mejorar sus habilidades. Además, enseñar a abordar y resolver conflictos de manera constructiva, lo que es esencial para mantener un ambiente laboral armonioso. La comunicación efectiva en la organización mejora el trabajo en equipo, facilitando la colaboración entre los miembros del equipo al garantizar una comprensión clara de los roles, responsabilidades y metas compartidas. Por otro lado, permite abordar y resolver problemas de manera efectiva al facilitar la transmisión clara de información relevante y promover un diálogo abierto.	10 min	Humanos: Especialista en comunicación efectiva organizacional.
Despedida y agradecimiento			

Fuente: Dominguez, 2024

Taller 3: Neurociencia y toma de decisiones para la transformación institucional, la neurociencia puede arrojar luz sobre cómo tomamos decisiones y cómo podemos mejorar este proceso. Este taller ayudaría a los líderes a tomar decisiones más efectivas, considerando la toma de decisiones emocionales y racionales.

Con respecto a lo antes planteado, la toma de decisiones es una habilidad fundamental que influye en todos los aspectos de la vida, y en el contexto de un instituto superior en Perú, esta habilidad adquiere un papel crítico en la gestión, la enseñanza y la administración. En otro orden de ideas, los docentes son responsables de tomar decisiones pedagógicas diarias, como la selección de métodos de enseñanza, la evaluación de los estudiantes y la adaptación de sus estrategias según las necesidades del grupo.

Los administrativos en instituto superior están a cargo de tomar decisiones que afectan a toda la institución, desde la gestión de recursos hasta la planificación estratégica. La toma de decisiones eficaz en la administración se refleja en la eficiencia y la efectividad de la institución. Las decisiones sobre la asignación de recursos financieros, la contratación de personal, la planificación de programas académicos tiene un impacto a largo plazo en la institución. La toma de decisiones precisa y basada en datos es fundamental para el éxito de la institución.

En suma, los líderes jerárquicos y coordinadores de programas tienen la responsabilidad de establecer la visión y la dirección de la institución. La toma de decisiones estratégicas es esencial para liderar la institución hacia sus objetivos y metas. Los líderes que toman decisiones informadas y que involucran a la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones crean un ambiente de liderazgo efectivo. A continuación, se recomienda lo siguiente:

Tabla 12. Neurociencia y toma de decisiones para la transformación institucional

Taller 3: Neurociencia y toma de decisiones para la transformación institucional.			
Tema:	Neurociencia y toma de decisiones		
Responsable:	Docente investigador		
Dirigido a:	Docentes, administrativos y directivos		
Tiempo:	180 minutos		
Plataforma:	Zoom		
Horario:	8:00 a 11:00 a.m.		
Objetivo:	Capacitar a los participantes para aplicar los principios de la neurociencia en situaciones de toma de decisiones reales.		
Actividades	Desarrollo de la actividad	Tiempo	Recursos
Actividad: 1 Bienvenida	Para registrarse se les envía por el chat de zoom el link de formulario google para que los asistentes se registren.	10 min	
Actividad 2: Presentación y motivación	Una vez que la reunión virtual inicia el responsable presenta al experto en neurociencia y toma de decisiones, luego formula una pregunta mediante el Mentimeter para ser respondida en una sola palabra: ¿Qué factores crees que influyen más en la toma de decisiones según lo que conoces hasta ahora? El link de Mentimeter se envía por el chat de zoom. Se ofrece la explicación acerca de las opciones que pueden escribir en la aplicación: emociones, lógica, experiencias pasadas y presión del tiempo.	20 min	Humanos: Asistente. Moderador y responsable del taller. Especialista en neurociencia y toma de decisiones. Materiales: Mentimeter y Laptop Formulario y Zoom Internet
Actividad 3: Desarrollo	El experto brinda a los asistentes la información acerca de la neurociencia y su implicancia en la toma de decisiones, explicación de breves conceptos, importancia, teorías y enfoques, además de la relación con la gestión del talento humano en las organizaciones. Luego de haber culminado la explicación teórica se fomenta la participación de los concurrentes, respecto a su experiencia en la toma de decisiones bajo presión.	40 min	
Actividad 4: Dinámica	El especialista solicita al anfitrión de la reunión enviar a los participantes a sesiones de minigrupos para realizar la siguiente dinámica: simulación de toma de decisiones bajo presión. La finalidad es que los participantes experimenten cómo el estrés puede afectar su capacidad de decidir, mediante la simulación de situaciones de toma de decisiones bajo presión.	30 min	Humanos: Especialista en neurociencia y toma de decisiones.

Actividad 5: Sesiones reducidas	El especialista diseña una serie de escenarios realistas relacionados con el entorno laboral de los participantes donde deban tomar decisiones críticas. Ingres a cada grupo pequeño y asigna a cada grupo un escenario específico. Luego el experto establece un límite de tiempo ajustado para la toma de decisiones en cada escenario e introduce elementos de presión, como música intensa o distracciones, para simular situaciones difíciles.	20 min	
Actividad 6: Dinámica de mini-grupos	Cumplido el tiempo, el ponente invita a todos los asistentes a la sala principal para discutir cómo el estrés afectó las decisiones tomadas y qué estrategias podrían haberse aplicado para gestionar mejor la presión. Además, destaca la importancia de la autorreflexión y el autocontrol en la toma de decisiones efectiva.	20 min	Materiales: Laptop PPT Internet
Actividad 7: Reflexión final	Luego de las actividades realizadas se hará una reflexión sobre lo aprendido en el taller virtual, se realiza un análisis y discusión de lo aprendido y como ponerlo en práctica. Asimismo, se crea un Padlet y se envía el link por el chat de zoom con la siguiente pregunta ¿Consideran útil el taller de neurociencia y toma de decisiones para si vida profesional y personal?	25 min	
Beneficios	El taller proporciona una comprensión profunda de cómo el cerebro humano aborda la toma de decisiones, permitiendo a los participantes tener una visión más clara de los factores que influyen en sus elecciones diarias. Por otro lado, los participantes adquieren herramientas y técnicas prácticas basadas en neurociencia que pueden aplicar directamente en situaciones laborales, mejorando la calidad y la efectividad de sus decisiones. Finalmente, el taller de neurociencia y toma de decisiones proporciona beneficios significativos que van más allá de una comprensión teórica, impactando directamente en la eficacia personal y laboral de los participantes. Este conocimiento aplicado mejora la capacidad de enfrentar desafíos, tomar decisiones informadas y liderar con un enfoque más consciente y estratégico.	15 min	Humanos: Especialista en neurociencia y toma de decisiones.
Despedida y agradecimiento			

Fuente: Dominguez, 2024

Taller 4: Neuroliderazgo para la gestión del estrés en instituciones de educación superior, en el dinámico entorno educativo de hoy, el personal docente, administrativos y líderes jerárquicos de instituciones enfrentan una serie de desafíos que van más allá de la enseñanza y la administración. La presión constante, las demandas cambiantes y las expectativas crecientes pueden generar niveles significativos de estrés. En este contexto, el neuroliderazgo se presenta como una herramienta innovadora para abordar el estrés, aprovechando la comprensión de la neurociencia para liderar de manera más efectiva y promover el bienestar en la comunidad educativa.

Por otro lado, el neuroliderazgo propone un enfoque revolucionario al reconocer que la gestión del estrés va más allá de simplemente abordar los síntomas; implica comprender cómo funciona el cerebro y cómo las decisiones de liderazgo pueden impactar en el bienestar emocional. Los principios de la neurociencia se convierten así en un recurso invaluable para líderes educativos que buscan optimizar el rendimiento y la salud mental de sus equipos.

No obstante, la labor docente implica una constante toma de decisiones, la gestión de relaciones interpersonales, y la adaptación a cambios rápidos en el entorno educativo. Estas presiones pueden generar un estrés constante que no solo afecta el bienestar de los docentes, sino también su capacidad para brindar una educación de calidad. En ese contexto, la conciencia emocional, la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones, es el primer paso hacia la gestión efectiva del estrés. El neuroliderazgo fomenta esta conciencia, permitiendo a administrativos y jerárquicos identificar las fuentes de estrés y desarrollar estrategias de autoregulación. La aplicación de técnicas neuroconscientes, como la atención plena, se convierte en una herramienta clave para mantener la calma en situaciones desafiantes. Por todo lo mencionado, se recomienda lo siguiente:

Tabla 13. Neuroliderazgo para la gestión del estrés en instituciones de educación

Taller 4: Neuroliderazgo para la gestión del estrés en instituciones de educación superior.			
Tema:	Gestión del estrés		
Responsable:	Docente investigador		
Dirigido a:	Docentes, administrativos y directivos		
Tiempo:	135 minutos		
Plataforma:	Zoom		
Horario:	3:00 a 5:15 p.m.		
Objetivo:	Desarrollar estrategias basadas en los principios del neuroliderazgo para gestionar el estrés en el personal, promoviendo un entorno saludable y productivo.		
Actividades	Desarrollo de la actividad	Tiempo	Recursos
Actividad: 1 Bienvenida	Para registrarse se les envía por el chat de zoom el link de formulario google para que los asistentes se registren.	10 min	Humanos: Asistente. Moderador y responsable del taller. Especialista en neuroliderazgo para la gestión del estrés. Materiales: Mentimeter y Laptop Formulario google. Internet.
Actividad 2: Presentación y motivación	El responsable del taller presenta al ponente experto en gestión del estrés en la organización, luego realiza el siguiente rompe hielo con la siguiente pregunta a través del Padlet: ¿Cómo crees que el conocimiento de la neurociencia podría mejorar la toma de decisiones en momentos de alta presión y estrés?	15 min	
Actividad 3: Desarrollo	El especialista realiza el taller brindando la información al personal de la institución, vía zoom, referente a las definiciones propuestas por distintos autores, además ofrece la explicación de su aplicación en las organizaciones en general, asimismo, manifiesta la relación con la gestión del talento humano en la institución. El especialista finaliza la explicación y fomenta el diálogo entre los colaboradores asistentes a la reunión virtual.	30 min	
Actividad 4: Instrucciones	Luego, el experto ofrece a los asistentes las indicaciones sobre la dinámica virtual que se llevará a cabo mediante el chat de zoom: Mindfulness en acción, con el objetivo de introducir prácticas de mindfulness para la gestión del estrés.	15 min	

Taller 4: Neuroliderazgo para la gestión del estrés en instituciones de educación superior.			
Actividad 5: Aplicación	Enseguida, el ponente guía a los participantes a través de una breve sesión de mindfulness en vivo, centrando la atención en la respiración y la conciencia del momento presente.	25 min	Materiales: Laptop PPT Padlet Internet.
	Después de la práctica, se da tiempo para que los participantes compartan sus experiencias en el chat o utilizando emojis que representen cómo se sienten.		
	Por último, se facilita una discusión sobre cómo la práctica de mindfulness puede influir en la gestión del estrés y en el liderazgo.		
Actividad 6: ¿Cómo me sentí?	Los participantes comparten cómo se sintieron durante la práctica y si notaron algún cambio en su estado emocional.	15 min	
	Se discuten estrategias para incorporar prácticas de mindfulness en la vida diaria y en situaciones laborales estresantes.		
Actividad 7: Reflexión final	Finalmente, se solicita a los colaboradores una conclusión para ser escrita en el Padlet, el experto toma cuatro conclusiones, las comparte manifestando su opinión sobre lo importante que puede ser el taller en neuroliderazgo para la gestión del estrés y conocer una nueva perspectiva sobre el liderazgo.	15 min	
Beneficios	El neuroliderazgo fomenta la conciencia emocional, permitiendo a los líderes educativos y al personal comprender y reconocer sus propias emociones. Esta conciencia es fundamental para identificar las fuentes de estrés y abordarlas de manera proactiva.	10 min	Humanos: Especialista en neuroliderazgo para la gestión del estrés.
	La aplicación del neuroliderazgo puede ayudar a reducir la ansiedad y el agotamiento entre los miembros del personal educativo. Al proporcionar herramientas para la gestión del estrés, el neuroliderazgo contribuye a un ambiente laboral más saludable y sostenible.		
Despedida y agradecimiento			

Fuente: Dominguez, 2024

Fase 3: Verificando

En esta fase se constatará si las acciones o estrategias han supuesto una solución a las deficiencias detectadas durante el trabajo de campo, es decir, si han proporcionado los resultados esperados. En suma, comprobar si se llegaron a alcanzar y superar los objetivos de las actividades de formación, además, si se produjo la mejora esperada. En ese sentido, se trata de evaluar la efectividad de los talleres y asegurar que los participantes hayan adquirido las competencias deseadas. Por otro lado, no solo se trata de medir el éxito del taller, sino también de utilizar los resultados para ajustar y mejorar las capacitaciones de habilidades blandas en el futuro. En suma, la retroalimentación recopilada durante esta fase puede ser

invaluable para adaptar la formación a las necesidades cambiantes de la institución y los participantes.

La actividad será realizada entre el administrador y los colaboradores, ello permitirá identificar las dificultades que se encontraron en los talleres ejecutados. La reunión tendrá una duración de entre 45 y 60 minutos aproximadamente. Estas reuniones deben ser agendadas con anticipación con cada colaborador que cuente con la disponibilidad requerida, además se hará conocer que las reuniones no serán grabadas. Finalmente, para realizar la actividad se utilizará el siguiente instrumento: Rúbrica de evaluación.

Se aplicará una rúbrica de evaluación al finalizar cada taller realizado, lo cual permitirá identificar los aspectos por mejorar o las posibles deficiencias que puedan existir, así como los aspectos que ya han sido superados y si existe la posibilidad de potenciarlos aún más. A continuación, se presentan dos rúbricas de evaluación propuestas, las cuales podrán ser modificadas, según los requerimientos específicos:

Rúbrica de evaluación, taller 1: Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.

Tabla 14. Rúbrica de evaluación, taller 1

Criterios de evaluación		Escala de desempeño		
		Excelente (4–5 puntos)	Satisfactorio (2.5–4 puntos)	Debe mejorar (0–2.5 puntos)
1	Muestra una comprensión clara de sus puntos fuertes y áreas de desarrollo emocional.	Muestra una capacidad excepcional para comprender y responder a las emociones propias y de los demás, y tiene una definición clara del concepto.	Muestra una capacidad excepcional para comprender y responder a las emociones propias y de los demás, pero no tiene una definición clara del concepto.	No muestra una capacidad excepcional para comprender y responder a las emociones propias y de los demás, y no tiene una definición clara del concepto.
2	Tiene habilidades para regular sus emociones de manera saludable.	Demuestra excelente habilidad para regular sus emociones de manera saludable.	Demuestra regular habilidad para regular sus emociones de manera saludable.	Demuestra una pobre habilidad para regular sus emociones de manera saludable.

Criterios de evaluación	Escala de desempeño		
	Excelente (4–5 puntos)	Satisfactorio (2.5–4 puntos)	Debe mejorar (0–2.5 puntos)
3 Comprende las emociones de los demás.	Muestra alto grado de autoconciencia y empatía.	Muestra regular grado de autoconciencia y empatía.	Muestra bajo grado de autoconciencia y empatía.
4 Expresa sus propias emociones de manera clara y respetuosa.	Siempre reconoce sus propias emociones de manera clara y respetuosa.	Casi siempre reconoce sus propias emociones de manera clara y respetuosa.	No reconoce sus propias emociones de manera clara y respetuosa.

Fuente: Dominguez, 2024

Rúbrica de evaluación, taller 2: Logrando una comunicación efectiva en mi centro de labores.

Tabla 15. Rúbrica de evaluación, taller 2

Criterios de evaluación	Escala de desempeño		
	Excelente (4–5 puntos)	Satisfactorio (2–4 puntos)	Debe mejorar (0–2 puntos)
1 Comunicación entre colaboradores.	Reconoce que la práctica de la buena de comunicación entre colaboradores ha mejorado el clima laboral.	Reconoce medianamente que la práctica de la buena de comunicación entre colaboradores ha mejorado el clima laboral.	No reconoce que la práctica de la buena de comunicación entre colaboradores ha mejorado el clima laboral.
2 Comunicación entre directivos y colaboradores.	La comunicación es efectiva entre directivos y colaboradores.	La comunicación no es tan efectiva entre directivos y colaboradores.	La comunicación para nada es efectiva entre directivos y colaboradores.
3 Mejorar las relaciones interpersonales.	Fomenta y práctica las relaciones interpersonales de manera efectiva.	Fomenta, pero no práctica las relaciones interpersonales de manera efectiva.	No fomenta, ni practica las relaciones interpersonales de manera efectiva.
4 Manejo de los conflictos interpersonales.	Manejo adecuado de los conflictos interpersonales o grupales en la organización.	Manejo regular de los conflictos interpersonales o grupales en la organización.	Manejo no adecuado de los conflictos interpersonales o grupales en la organización.

Fuente: Dominguez, 2024

Rúbrica de evaluación, taller 3: Neurociencia y toma de decisiones para la transformación institucional.

Tabla 16. Rúbrica de evaluación, taller 3

Criterios de evaluación	Escala de desempeño		
	Excelente (4–5 puntos)	Satisfactorio (2–4 puntos)	Debe mejorar (0–2 puntos)
1 Conocimientos.	Muestra un conocimiento excepcional, con una comprensión profunda de las implicaciones para la transformación institucional.	Demuestra una comprensión sólida de los principios de la neurociencia y su relación con la toma de decisiones.	Carece de comprensión de los principios clave.
2 Aplicación.	Aplica principios de manera excepcional, logrando resultados sobresalientes en la toma de decisiones institucionales.	Aplica de manera efectiva los principios de la neurociencia en diversas situaciones de toma de decisiones.	No puede aplicar de manera efectiva los principios de la neurociencia en situaciones de toma de decisiones.
3 Colaboración y Comunicación.	Facilita la colaboración efectiva y se destaca en la comunicación clara y persuasiva en la integración de la neurociencia en la toma de decisiones institucionales.	Colabora de manera efectiva, integrando principios de neurociencia en la toma de decisiones y comunicando claramente ideas a otros.	Tiende a trabajar de manera independiente, con poco esfuerzo de colaboración.
4 Reflexión.	Ofrece reflexiones excepcionales, evidenciando una profunda comprensión crítica y la capacidad de aplicar aprendizajes para la mejora continua.	Reflexiona de manera crítica sobre la aplicación de la neurociencia, destacando la comprensión profunda y las lecciones aprendidas.	Carece de reflexión crítica sobre la aplicación de la neurociencia y su impacto.

Fuente: Dominguez, 2024

Rúbrica de evaluación, taller 4: Neuroliderazgo para la gestión del estrés en instituciones de educación superior.

Tabla 17. Rúbrica de evaluación, taller 4

Criterios de evaluación	Escala de desempeño		
	Excelente (4–5 puntos)	Satisfactorio (2–4 puntos)	Debe mejorar (0–2 puntos)
1 Conocimientos de Neuroliderazgo.	Muestra un conocimiento excepcional, con una comprensión profunda de cómo los principios de neuroliderazgo impactan específicamente en la gestión del estrés en instituciones de educación superior.	Demuestra una comprensión sólida de los principios de neuroliderazgo y su relevancia para la gestión del estrés.	Carece de comprensión de los principios clave del neuroliderazgo.

Criterios de evaluación		Escala de desempeño		
		Excelente (4–5 puntos)	Satisfactorio (2–4 puntos)	Debe mejorar (0–2 puntos)
2	Aplicación en la Gestión del Estrés.	Aplica principios de manera excepcional, logrando mejoras significativas en la gestión del estrés a nivel personal y organizativo.	Aplica de manera efectiva los principios de neuroliderazgo en diversas situaciones de gestión del estrés.	No puede aplicar de manera efectiva los principios de neuroliderazgo en la gestión del estrés.
3	Promoción de una Cultura de Bienestar.	Lidera con éxito la transformación cultural, estableciendo un entorno que prioriza la salud y el bienestar en todos los niveles.	Contribuye de manera activa y efectiva a la creación de una cultura que valora el bienestar y la gestión del estrés.	No contribuye de manera significativa a la promoción de una cultura de bienestar en la institución.
4	Habilidades de Comunicación	La comunicación es excepcional, influyendo positivamente en la percepción y adopción de principios de neuroliderazgo y gestión del estrés en la institución.	Comunica claramente los principios y estrategias a diversos grupos, adaptando el mensaje según sea necesario.	La comunicación carece de claridad y no llega de manera efectiva a los diferentes grupos.

Fuente: Domínguez, 2024

Fase 4: Actuando

Posteriormente a la evaluación de los colaboradores sobre los aspectos donde hayan evidenciado cierta problemática en la institución superior de Nuevo Chimbote, se elaborará el informe con los resultados que se han obtenido luego del análisis que demuestra, si existe un avance conveniente o no en cada colaborador evaluado. Dicho documento debe presentarse a los directivos de la institución, y socializado con los colaboradores. A partir de la exposición de los resultados, se debe tomar medidas correctivas. Se usará el siguiente formato para registrar las acciones correctivas por cada colaborador evaluado de la institución superior.

Tabla 18. Formato de informe de resultados de evaluación. Registro de acciones correctivas

Formato de informe de resultados de evaluación–Registro de acciones correctiva
Nombre de institución
Responsable del proceso
Colaborador evaluado
Fecha

Fuente: Dominguez, 2024

Aspectos de conformidad sobre los 2 talleres evaluados:

Tabla 19. Aspectos de conformidad sobre los dos talleres evaluados

Tema evaluado	Aspecto de conformidad	Causas
Taller 1: Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.		
Taller 2: Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.		

Fuente: Dominguez, 2024

Aspectos de no conformidad sobre los 2 talleres evaluados:

Tema evaluado	Aspecto de conformidad	Causas
Taller 1: Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.		
Taller 2: Desarrollando la inteligencia emocional para sobrellevar los momentos críticos en la organización.		

Fuente: Dominguez, 2024

Plan de acción correctiva:

Tabla 20. Plan de acción colectivo

Acciones correctivas / Actividad	Unidad responsable	Plazo	Estado	Observaciones

Fuente: Dominguez, 2024

Validación de la propuesta

Para validar el presente programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote se utilizó el método de juicio de expertos, ya que resulta útil como medio de confirmación de la factibilidad del presente estudio, ya que se cuenta con la opinión de profesionales probos, convocados por su trayectoria, experiencia y conocimientos sobre el área en cuestión. La experiencia y preparación académica de los expertos se da en las ramas de metodología de la investigación y en diversas áreas de gestión.

Características de los especialistas

Con respecto al perfil profesional de los especialistas convocados para realizar el proceso de validación, se tuvo la orientación de tres especialistas, quienes cumplen ampliamente con los criterios requeridos de experiencia, criterio y manejo para el desarrollo de la certificación de la presente propuesta de investigación, la cual, cabe señalar, es de tipo aplicada educacional.

Tabla 21. Especialistas de la validación

Apellidos y nombres	Grado Académico	Especialidad / Profesión	Ocupación	Años de experiencia
Fiorella Manuela Chervellini Orbegozo	Doctora	Lic. Administración	Gerente y Docente	20
Carlos Manuel González Chávez	Doctor	Lic. Administración	Jefe de Recursos Humanos y Docente	25
Alejandro Fortunato López Morillas	Doctor	Lic. Administración	Jefe de Finanzas y Docente	27

Fuente: Dominguez, 2024

Resultados de la validez por juicio de expertos

Los resultados del juicio de expertos en relación a la valoración interna y externa de la propuesta presentada en la investigación reflejan de acuerdo a la escala de apreciación, una buena calificación, ubicándola en el nivel de muy bueno, alcanzando un promedio del 96% de validez; lo cual permite hacer viable la aplicación de la misma.

Tabla 22. Valoración interna y externa por juicio de expertos

	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Promedio
Validación interna	96%	98%	94%	96%
Validación externa	98%	92%	94%	95%
Promedio	97%	95%	94%	95.3%
Promedio final				95%

Fuente: Dominguez, 2024

En la tabla 10 se aprecia el promedio obtenido tras la valoración del componente interno de la propuesta. En tal sentido, el juez 1 valoró en un 96%, mientras que el juez 2 valora un 98% y, por último, la validación del juez 3 es de 94%. Esto representa un promedio final en un 96%, posicionando a la propuesta, dentro de la escala valorativa,

como “muy bien a criterio del juicio de expertos”. En lo que concierne a la validación del componente externo, el porcentaje promedio del juez 1 se mantiene en 98%, mientras que el del juez 2 se incrementó a 92% y finalmente el que corresponde al juez 3 se estableció en 94%. Obteniendo en general un promedio de 95%, el mismo que representa una valoración de “muy bien” según la escala de valorativa empleada.

Conclusiones

La presente investigación cumplió con el objetivo de proponer un programa de neuroliderazgo como una estrategia trascendente que busca mejorar la gestión del talento humano en un instituto de educación superior en Nuevo Chimbote. Se concluye que esta propuesta tendrá un gran impacto en toda la comunidad académica, favoreciendo principalmente el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Se trata pues, de un enfoque innovador que no solo fortalecerá las habilidades de liderazgo del personal docente y administrativo, sino que, además con el aprovechamiento de principios neurocientíficos, optimizará el rendimiento académico, mejorando la colaboración en el entorno institucional. Al integrar la neurociencia con las más conocidas prácticas de liderazgo, se establece un marco referencial que incrementa la eficiencia laboral, favorece el desarrollo profesional y maximiza el potencial que tiene cada miembro de la organización, contribuyendo de este modo a la búsqueda de la excelencia en la gestión del talento humano de la institución.

Se cumplió con el objetivo específico número 1, de llevar a cabo una revisión de la literatura teórica centrada en los constructos de investigación, específicamente la gestión del talento humano y el neuroliderazgo, en un instituto de educación superior. Se examinaron y analizaron las teorías de gestión del talento humano propuestas

principalmente por Chiavenato en 2009, y las relacionadas con el neuroliderazgo, abordadas por autores como Braidot en 2014, así como Restrepo & García en 2015, y Gil & Vilorio en 2020. Estos fundamentos teóricos sirven como base para enfocar la investigación en el contexto institucional, estableciendo conexiones entre los conocimientos teóricos y las aplicaciones prácticas para abordar los desafíos específicos de la gestión del talento humano y el neuroliderazgo en instituciones del nivel superior.

Como respuesta al objetivo específico número 2, el diagnóstico del trabajo de campo reveló diversas áreas de mejora en la gestión del talento humano en la institución. Se identifican carencias en la estrategia de capacitación, lo que afecta el desarrollo y la motivación del personal docente. Además, se destacan limitaciones en los procesos de selección y reclutamiento, comprometiendo la idoneidad del personal. La falta de compromiso con el establecimiento y cumplimiento de objetivos institucionales es otra preocupación, así como un liderazgo inadecuado que genera insatisfacción entre los colaboradores. Estos hallazgos resaltan la necesidad de implementar medidas correctivas para fortalecer la formación, selección, compromiso y liderazgo en la organización.

Con respecto al objetivo específico número 3, se propone un programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano en un instituto, basado en el ciclo de Deming con fases de planificación, ejecución, verificación y ajuste. La planificación establece objetivos y actividades, detallando talleres y planes de acción. La ejecución se enfoca en implementar las actividades planificadas. La verificación implica observar y analizar los efectos de los cambios, comparándolos con las metas establecidas. La fase de ajuste busca estudiar resultados evaluados para tomar medidas correctivas y alcanzar los objetivos planificados.

Finalmente, se cumplió con el objetivo específico número 4 al desarrollar con éxito un programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano. La validación, realizada a través del juicio de expertos, evaluó la idoneidad y eficacia del programa, centrándose en la alineación con teorías de neuroliderazgo y gestión del talento humano, así como en su pertinencia en el contexto del instituto. Este proceso riguroso, que buscó optimizar el impacto, incluyó validación interna y externa con la participación de dos expertos temáticos y un metodólogo.

Recomendaciones

Presentar la propuesta a directivos, personal docente y administrativo del instituto de educación superior, destacando objetivos y resaltando la oportunidad estratégica de su implementación. Subrayar cómo la mejora en la gestión del talento humano garantizará una mayor satisfacción entre los empleados, generando impactos positivos en la calidad académica y competitividad institucional.

Promover talleres periódicos de capacitación para fortalecer las necesidades de conocimientos de los docentes, estas sesiones no solo mejorarán su motivación, sino que también fomentarán un sentido más profundo de pertenencia con la institución de educación superior. Al mantener a los docentes actualizados y comprometidos, se crea un ambiente propicio para el desarrollo profesional y una conexión más sólida con la misión de la institución.

Establecer un proceso de seguimiento, registro y retroalimentación en la implementación de la propuesta en toda la institución de educación superior. Este enfoque involucraría a todos los actores relevantes y proporcionaría valiosos insumos de investigación. Los resultados serían esenciales para fomentar una

reflexión continua en la comunidad educativa, facilitando la toma de decisiones orientadas a la mejora constante.

Realizar una evaluación anual del modelo propuesto con la participación activa de la comunidad académica, directivos, docentes y administrativos. Este enfoque colaborativo facilitará ajustes y retroalimentación, promoviendo estrategias más democráticas y participativas. El objetivo central es mejorar la gestión del talento humano y fortalecer la imagen institucional de manera continua.

Se insta a mantener el apoyo y asesoramiento continuo de expertos durante y al finalizar la implementación de la propuesta. Sus aportes serán clave para reorientar o incluir actividades y estrategias que fortalezcan o mejoren el programa de neuroliderazgo. Esta actividad asegurará una adaptación constante y una implementación exitosa de la propuesta.

Referencias

- Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García, S., & Rojas, R. (2015). *Investigación Educativa abriendo puertas al conocimiento*. Contexto S.R.L. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/451>
- Adler, A. (1964). *The Individual Psychology of Alfred Adler*. Harper Torchbooks.
- Aguirre, L., Tipán, V., Loor, G., & Cobeña, J. (2022). La Psicopedagogía en el estado emocional de los docentes. *Ciencias de la Educación, Polo del Conocimiento*, 7(6), 788-803.
- Alonzo, L., León, K., & Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 698–711.
- Amaya, P., Felix, E., Rojas, S., & Diaz, L. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/32406>
- Andrade, F., & Ramírez, S. (2018). Activación neuronal como estrategia de apalancamiento gerencial en las instituciones de educación superior. *Global Negotium*, 1(1), 97.
- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los recursos humanos. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(4), 163-170.
- Atencio, E., Ramírez, L., & Zappa, Y. (2019). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actividades Investigativas en Educación*, 20(1), 416-447. <https://doi.org/10.15517/aie.v20i1.40160>

- Azoulay, A. (2019). *Informe de la Directora General sobre la Estrategia de gestión de recursos humanos para 2017-2022*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370800_spa.locale=en
- Barrero, B., Domingo, J., & Fernández, J. (2021). Calidad de la educación y el orientador educacional. *Debates & Controversias*, 42(4).
- Bazán, R. (2017). *La fantasía del líder y la realidad del dirigente. Revalorando a nuestros líderes y dirigentes auténticos*. Pentian.
- Bisquerra, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., & Vila, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla, S. A.
- Braidot, N. (2013). Neuromanagement y Neuroliderazgo. Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. *Revista ciencias administrativas*, 1(2). <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/706/674>
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement*. Granica. <https://lc.cx/qgrJgT>
- Braidot, N. (2016). *Neuromanagement y neuroliderazgo como se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones*. Ciencias administrativas UNLP.
- Camacho Herrera, J. D., Sánchez Balcázar, R. A., Hernández Roalino, L. R., & Paredes Menéndez, G. E. (2023). Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4947-4971. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697
- Campoverde, D., & Bravo, N. (2021). La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la Institución Bárbara Alfaro. *Digital Publisher CEIT*, 6(1), 139-155.

- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolzco, F., & De la Torre, J. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 4(3), 1-12. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.10>
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. San Marcos.
- Cerezal, J., & Fiallo, J. (2003). *Métodos científicos de las investigaciones pedagógicas*. Magisterial Servicios Gráficos.
- Cerezal, J., & Fiallo, J. (2005). *Cómo investigar en pedagogía*. Pueblo y Educación.
- Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. La Caracola.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, El nuevo papel de los recursos humanos*. McGraw Hill.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. <https://lc.cx/lG6moD>
- Crisostomo, M. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal asistencial en el departamento de farmacia, hospital regional de Huacho, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental José Faustino Sánchez Carrión].
- Cuadros, G., Cuadros, M., & Figueroa, E. (2020). Psicopedagogía y su incidencia en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 741.
- Cuesta, S. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE.
- Damiano, S. (2014). Modelo de neuroliderazgo i4. Know Square. https://lc.cx/onev_7

- Daza, A., Viloria, J., & Miranda, L. (2019). Gerencia del talento humano y calidad del servicio educativo en universidades públicas de la Región Caribe de Colombia. *Espacios*, 40(44), 10. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n44/a19v40n44p10.pdf>
- Deroncele, A. (2022). Competencia Epistémica: Rutas para investigar. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 102-118. <https://orcid.org/0000-0002-0413-014X>
- Díaz Puppato, D. (2019). Las prácticas de la enseñanza en la Educación Social: encuentros y tensiones desde una perspectiva didáctica. *Convergencias. De educación*, 2(4), 129-151.
- Dominguez Moreno, M. A. (2024). *Programa de neuroliderazgo para mejorar la gestión del talento humano de un instituto de educación superior de Nuevo Chimbote* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14567>
- Escobedo, G., & Andrade, V. (2017). *Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor*. Alfaomega.
- Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. <https://lc.cx/INQTMv>
- Figuroa, C., & Farnum, F. (2020). La psicopedagogía y la orientación en la formación de educadores en Colombia. *Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 196-206. <https://lc.cx/92myTt>
- Flores, A. (2017). *Comunicación desde la PNL*. ICB editores.
- Flores, F., Asencios, L., Leyva, A., Corimayhua, O., & Campos, J. (2023). Compromiso institucional y la práctica reflexiva en docentes de Instituciones Educativas de Lima Metropolitana, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 266. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6181

- Flores, L. (2019). Gestión del Talento Humano y Rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Escuela de Administración y Negocios*, (87), 59-77. <https://lc.cx/vgAzxf>
- Flores, L. (2022). *Gestión del Talento Humano y el Desarrollo docente en Educación básica regular en la UGEL 04 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://lc.cx/zJA58u>
- Galustyan, V., Borovikova, V., Polivaeva, P., Bakhtiyor, R., & Zhirkova, P. (2019). E-learning within the Field of Andragogy. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(9), 148-156. <https://doi.org/10.3991/ijet.v14i09.10020>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Morata.
- Gil, I., & Vilorio, D. (2020). *Neuroliderazgo: estrategia para la apropiación social de conocimiento en las organizaciones*. Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago.
- González, A., & Pedraza, N. (2022). Factores del capital humano y desempeño en instituciones de educación media superior. *Perfiles educativos*, 43(174). <https://doi.org/10.22201/issue.24486167e.2021.174.59393>
- Goñi, F. (2023). Trends in Educational Research for Sustainable Development in Postgraduate Education Programs at a University in Peru. *Sustainability*, 15(6), 28.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hoyes, M. D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Resultados Definitivos*. <https://lc.cx/3Vaikt>

- Jiménez, P. (2019). La educación como derecho social, humano y fundamental: principios y perspectivas de la educación moderna. *Revista de Investigações Constitucionais*, 6(3), 669-686.
- Lamus de Rodríguez, T., Moreira, J., & Lamus, R. (2023). Influencia del neuroliderazgo sobre la gestión educativa del departamento de idiomas de la UNEFM. *Científica Uisrael*, 10(3), 37-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.643>
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Hurtado Ediciones.
- Liechti, N. (2022). *La Gestión del talento docente en España: una herramienta de medición* [Tesis doctoral, Universitat de Illes Balears].
- Linares, F. (2020). *La gestión del talento humano y su relación con el ambiente del desempeño laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Lozano, R., Amador, M., & Raluy, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 12(23), 23. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Mallar, M. (2010). Process management: an effective management approach. *Visión de futuro*, 13(1), 111-126
- Manpower Group y Deloitte. (2018). Estudio sobre escasez de talento. Manpower Group. <https://lc.cx/xHQoIY>
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Originally Published in Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maxwell, C. (2016). *Desarrolle el líder que está en usted*. San Pablo.

- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Mendoza, R. (2022). *Correlación del enfoque de neuroliderazgo y el trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa hym almacenes generales S. R. L, Cajamarca 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://lc.cx/Kck4k8>
- Michaels, E. (1997). *Guerra por el talento humano*. Universitaria Ramón Areces.
- Mila, L., Yáñez, A., & Maldonado, E. (2022). Estrategias para la enseñanza andragógica del derecho en contextos virtuales. *Formación universitaria*, 15(2), 61-70. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000200061>
- Ministerio de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena*. Minedu.
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación y Negocios*, 9(3), 20-27.
- Molina, Z., Córdova, M., Collazos, M., Ruiz, A., & Hernández, B. (2020). *Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo, creando condiciones para la satisfacción laboral*. Grupo Compás.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Morales, D., & Olivares, J. (2019). *E Neuroliderazgo como herramienta para transformar la efectividad del liderazgo en la cooperativa financiera Cotrafa*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Moreno, V. (2020). *Estrategia pedagógica para desarrollar la competencia comunicativa del idioma inglés en los estudiantes de sexto grado de primaria de una institución educativa privada de Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].

- Mosteiro, M., & Porto, A. (2017). La investigación en educación. En: L. Mororó, M. Couto, & R. Assis (eds.) *Notas teórico-metodológicas de pesquisas em educação: concepções e trajetórias* (pp. 13-40). Editus
- Muñoz, J. (2021). *Liderazgo organizacional y gestión del Talento Humano en los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos* [Tesis Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
- Obando, M. (2020). Capacitación del Talento Humano y Productividad: Una revisión literaria. *ECA SINERGIA*, 11(2), 166-173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- OCDE. (2019). Directorate for Education and Skills. OCDE. <https://lc.cx/rankWF>
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13–26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Pantouvakis, A., & Karakasnakis, M. (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total, Quality Management & Business Excellence*, 28(4), 1-15.
- Peralta, L. (2018). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Centro de Atención Residencial del INABIF–Cusco 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://lc.cx/gMY3VJ>
- Pérez, O. (2021, 13 de julio). ¿Qué es la gestión del talento humano? Peoplenext. <https://lc.cx/z11lS1>
- Quispe, R., & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 10(2), 64–76.

- Ramírez, B., Ceballos, P., & Miranda, J. (2020). El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 2(7), 4.
- Ramirez, R., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 34(18), 2076-2101.
- Restrepo, L., & García, E. (2015). *Neuroliderazgo en el entorno Organizacional: Un estudio bibliométrico*. UNAB
- Rivera, P. (2022). Estrategia de capacitación profesoral activa y formación profesional pedagógica. *Mendive*, 20(4), 1109-1122.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (82), 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, E., Vallejo, B., Yenchong, W., & Ponce, M. (2020). Importancia de la psicopedagogía y el aprendizaje creativo. *Científica Dominio de las Ciencias*, 6(3), 565. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1300>
- Rodríguez, F., & Sánchez, A. (2020). La satisfacción y el compromiso laboral de los docentes del COBACH en el estado de San Luis de Potosí–Mexico. *Novum*, 2(10), 284-297. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/86893>

- Ruíz, S., Ruíz, J., & Hernández, M. (2020). El Neuroliderazgo; Recurso Neuronal para el Management. Una nueva tendencia de dirección organizacional para el desempeño laboral en las organizaciones del siglo XXI. *Negocios, Emprendimiento y Educación Rilco DS*, 2(14). <https://lc.cx/tE9tcR>
- Sani, G., Zamora, B., & Moscoso, N. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa MASTERSOFT S.A. Guayaquil* [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil].
- Schaufenbuel, K. (2014). *The Neuroscience of Leadership Practical Applications*. Kegan-Flagler. Business School.
- Secco, S. (2021). *Del Liderazgo al Neuroliderazgo en las organizaciones; el análisis de los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados a la gestión de las organizaciones* [Tesis de licenciatura, Escuela de Economía y Negocios].
- Shuster, A., Puente, M., Andrada, O., & Maiza, M. (2013). La metodología cualitativa, herramienta para investigar los fenómenos que ocurren en el aula. *Revista electrónica Iberoamericana de educación en ciencias y tecnología*, 4(2), 109.
- Tourinán, M. (2022). Construyendo educación de calidad desde la pedagogía. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (32), 41-92. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.01>
- Vallejos, L. (2015). *Gestión del talento humano*. ESPOCH.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Vives, T., & Hamui, L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Metodología de investigación en educación médica*, 10(40), 97-104.

- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administracion del talento humano*. McGraw-Hill.
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21–42.
- Zwaan, L., Viljoen, R., & Aiken, D. (2019). The role of neuroleadership in work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), 1-9.



Religación **Press**

Ideas desde el Sur Global



Religación Press

ISBN: 978-9942-664-20-4



9 789942 664204