



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Gestión de recursos humanos

Subtema:

Neurociencia como herramienta para la gestión del talento humano.

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en Administración de
Empresas.

Autores:

Bra. Elizabeth del Carmen Narváez Caldera

Bra. Gabriela Margarita Reyes Zamora

Tutora:

MSC. Silvia Mejía

Managua, marzo de 2018

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos	4
Capítulo Uno: Generalidades de la neurociencia en el área de recursos humanos.....	5
1.1 Antecedentes de la neurociencia.....	5
1.2 ¿Qué es neurociencia?	7
1.3 Importancia de la neurociencia.....	8
1.4 Definición de administración de recursos humanos	9
1.5 Objetivos de la administración de recursos humanos	10
1.6 Funciones de la administración de recursos humanos.....	12
1.7 Importancia de administración de recursos humanos	12
1.8 Carácter multivariado de la administración de recursos humanos	14
1.9 Relación entre administración de recursos humanos y la neurociencia.	14
1.10 Ramas de la neurociencia relacionados con los recursos humanos	16
1.10.1 Neurociencia y la psicología.....	16
1.10.2 Neurociencia y la sociología.....	18
1.10.3 Neurociencia y la informática	19
1.10.4 Neurociencia y la medicina	20

1.11 Beneficios de la neurociencia aplicada a los recursos humanos.....	20
Capítulo Dos: Neurociencia en la gestión del talento humano.....	21
2.1 Neurociencia y reclutamiento de personal.....	21
2.1.1 Definición de reclutamiento de personal	22
2.1.2 Importancia de reclutamiento de personal	23
2.1.3 Medios de reclutamiento	24
2.1.3.1 Reclutamiento interno	24
2.1.3.2 Reclutamiento externo	26
2.2 Neurociencia y la selección de personal	26
2.2.1 Definición de selección de personal.....	28
2.2.2 Importancia de selección de personal.....	28
2.3 Proceso de neuroselección	29
2.3.1 Técnicas de selección.....	29
2.3.1.1 Test psicológico.....	30
2.3.1.2 Test de aptitud.....	31
2.3.1.3 Test de personalidad	31
2.3.1.4 Entrevista de trabajo con la tecnología neuropsychology	31
2.4 Proceso de inducción del talento humano.....	32
2.4.1 Definición de inducción del talento humano.....	33
2.4.2 Importancia del proceso de inducción en el talento humano.....	35
2.4.3 Objetivos de la inducción	35
2.4.4 Ventajas del proceso de inducción.....	36
Capítulo III: Neurociencia en la motivación de recursos humanos.....	37
3.1 Definición de motivación.....	37
3.2 Motivación como herramienta de satisfacción laboral	38

3.3	Importancia de la motivación en recursos humanos.....	39
3.3.1	Neurociencia y motivación	40
3.3.2	Teorías de la motivación	41
3.3.2.1	Teoría de Maslow	42
3.3.2.2	Teoría de Hezberg	43
3.3.2.3	Teoría de Alderfer	44
3.3.2.4	Teoría de Víctor Vroom	45
3.3.2.5	Teoría de Skinner	46
3.3.2.6	Teoría de Locker	46
3.3.3	Programas para la motivación.....	47
3.3.3.1	Administración por objetivos (APO).....	48
3.3.3.2	Programas de reconocimiento a los empleados.....	48
3.3.3.3	Programa de participación de los empleados.....	49
3.3.4	Tipos de motivación	49
3.3.4.1	Motivación extrínseca.....	50
3.3.4.2	Motivación intrínseca.....	51
3.3.4.3	Incentivos y neurociencia	51
3.3.4.4	Neurociencias y el proceso de compensaciones.....	52
3.4	Retención de personal y la neurociencia.....	53
3.5	Ambiente laboral.....	54
3.5.1	Definición de ambiente laboral	54
3.3.2	Importancia de ambiente laboral	55
Capítulo Cuatro:	Neurociencia en el desarrollo del talento humano	57
4.1	Planes de carrera	57
4.1.1	Definición de planes de carrera	58

4.1.2	Importancia de planes de carrera	59
4.1.3	Beneficios de implementar un plan de carrera.....	59
4.2	Formación y capacitación del talento humano	61
4.2.1	Definición de capacitación	61
4.2.2	Objetivo de la capacitación	62
4.2.3	Importancia de la capacitación.....	62
4.2.4	Beneficios de la capacitación.....	63
4.2.4.1	Beneficios para el individuo.....	63
4.2.4.2	Beneficios en las relaciones humanas	64
4.2.4.3	Beneficios para la organización.....	64
4.3	La neurociencia como aprendizaje del personal	64
4.3.1	Principios relacionados con los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje	65
4.3.2	Tipos de aprendizaje para personal.....	66
4.3.2.1	Método de aprendizaje por instrucción en el trabajo	66
4.3.2.2	Método de aprendizaje programado.....	67
4.3.2.3	Método de aprendizaje basado en medios audiovisuales	68
4.3.2.4	Método de aprendizaje simulado.....	69
4.4	Evaluación del desempeño en el talento humano.....	69
4.4.1	Definición de la evaluación del desempeño	70
4.4.2	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	71
4.4.3	Importancia de la evaluación del desempeño	72
4.4.4	Beneficios de la evaluación del desempeño	73
4.4.4.1	Beneficios para el gerente.....	73
4.4.4.2	Beneficios para el subordinado	73
4.4.4.3	Beneficios para la organización.....	74

Conclusiones	75
Bibliografía	76

Dedicatoria

Dedico mi éxito primeramente a Dios todopoderoso, quien ha forjado mi camino para seguir adelante, por ser mi guía en todo momento, por darme la vida y haberme dado la fortaleza y sabiduría para culminar mi carrera profesional.

A mis padres: Lisbeth Caldera y Oscar Narváez por mostrarme el camino a la superación, por su amor, comprensión y apoyo incondicional, dignos de ejemplo de trabajo y sacrificio, por darme una formación académica y por ser todo lo que soy ahora.

A mi hermana: Jeanine Narváez por compartir mis sueños, por apoyarme como amiga y estar siempre a mi lado.

A todos mis compañeros y amigos, quienes me supieron ayudar de distintas maneras estos cinco años de carrera, por permitirme aprender más de la vida y protagonistas de esta historia sin ustedes no hubiera sido posible.

Bra. Elizabeth del Carmen Narváez Caldera

Agradecimiento

A ti Señor:

Por darme la oportunidad de poder escribir estos agradecimientos, por llevarme al camino del éxito y permitirme iniciar nuevas experiencias gracias a la culminación de mi carrera profesional.

A mis Padres:

Por darme la vida, por su apoyo incondicional en todo momento, por haberme proporcionado la mejor educación para mi formación profesional y por ser una fuente de inspiración para poder realizar este sueño.

A mi amiga y Compañera de seminario:

Mi mano derecha en todo este tiempo, por estar siempre ahí, por ser una ayuda constante en todos los sentidos, por realizar este sueño y por todos los momentos compartidos.

A mí querida alma Mater:

UNAN y la Facultad de Ciencias Económicas por recibirme en su seno por darme las herramientas profesionales para forjarme un futuro mejor como Licenciada de Administración de Empresas.

A mi tutora:

Por su tiempo, paciencia y dedicación, por sus diversos conocimientos gracias por su exigencia y motivación para hacer posible este sueño.

Bra. Elizabeth del Carmen Narvárez Caldera

Agradecimiento

A Dios:

Por ser misericordioso conmigo y darme las fuerzas necesarias en este y todos los trabajos realizados a lo largo de mi carrera, dándome sabiduría, salud y ser mi fuente de inspiración para lograr mis metas.

A mí querida madre:

Agradezco en gran manera por todos los sacrificios y esfuerzos que ha hecho por mí, ayudándome y alentándome a salir adelante a pesar de las circunstancias y por ser el mejor ejemplo a seguir. Te amo mamá.

A mi esposo:

Por el apoyo incondicional, dándome comprensión y motivación para seguir adelante y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis amigos:

A Bra. Elizabeth Narvárez por ser mi compañera y amiga a lo largo de estos 5 años, aportándome conocimiento y teniéndome paciencia en todo el proceso de la realización de este trabajo. Al Br. Wilson Amador y Br. Erasmo Torres por el apoyo ilimitado de conocimientos en las diferentes materias universitarias, sin importar el horario y las circunstancias.

A la universidad y maestros:

Por brindarme las herramientas calidad de maestros al transmitirme conocimientos y espíritu de superación.

Bra. Gabriela Margarita Reyes Zamora

Dedicatoria

Dedico este trabajo investigativo a Dios por ser el dador de sabiduría y paciencia en estos años, por ser ese ser real que ayudó a cumplir mis anhelos y mis metas. A mis padres para que un día se sientan orgullosos de mis capacidades profesionales, a mi familia por ser el pilar fundamental para seguir adelante a pesar de las circunstancias que se presentaron durante los años de estudio, a las próximas generaciones que ocuparan este documento para la realización de diversos trabajos que les asignen y por ultimo dedico este trabajo a todas las personas que un día no creyeron de lo que era capaz y que pensaban que por mis dificultades económicas nunca llegaría en donde estoy ahora.

Bra. Gabriela Margarita Reyes Zamora

Resumen

La presente investigación documental comprende el tema gestión de recursos humanos y subtema neurociencia como herramienta de motivación y desarrollo del talento humano. La neurociencia en el área de recursos humanos es un nuevo término, y muchas empresas alrededor del mundo lo están empleando y aplicando, ya que ha contribuido de manera positiva este departamento. Esta área es la responsable de abastecer con talento humano a la organización.

El objetivo general es analizar la neurociencia como herramienta de motivación y desarrollo para la gestión del talento humano en el funcionamiento de las organizaciones. El estudio de la motivación de los recursos humanos es muy importante a fin de implementar políticas adecuadas para mantener motivado a los colaboradores y alcanzar un mejor desempeño en sus funciones.

La neurociencia se encarga de estudiar la estructura funcional del sistema nervioso, lo que conlleva a conocer las emociones y el comportamiento humano mediante el uso de diversas herramientas que esta ciencia aporta para una toma de decisiones efectiva a la hora de seleccionar al personal adecuado para un puesto.

La base teórica utilizada está sustentada en la investigación de diferentes autores. Los autores de mayor relevancia son Idalberto Chiavenato, Gary Dessler e información de páginas web, la técnica utilizada es la revisión documental de los autores citados a través de libros que se han publicado tanto como física y digitalmente.

Cada capítulo está nombrado conforme al orden y la estructura del informe. El primer capítulo es generalidades de la neurociencia en el área de recursos humanos, el segundo capítulo es neurociencia aplicada a los recursos humanos, el tercer capítulo es neurociencia en la motivación de recursos humanos y como último capítulo está la neurociencia en el desarrollo del talento humano.

Introducción

La presente investigación documental tiene como tema general la gestión de recursos humanos y subtema: Neurociencia como herramienta para la gestión del talento humano, donde se analiza y estudia este tema en las organizaciones, y es producto de la búsqueda documental donde se hace referencia a dos grandes autores que tratan el tema: Idalberto Chiavenato y Gary Dessler.

Este documento se hace con el objetivo de analizar y hacer uso de la neurociencia como una nueva herramienta en este campo que contribuye al mejoramiento de las diferentes funciones que hace este departamento en las organizaciones ya sea en los procesos de reclutamiento y selección, como en los procesos de inducción y capacitación de personal para poseer personal competitivo. El factor humano se considera como el activo más importante de una empresa; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Consta de cuatro capítulos.

El primer capítulo desarrolla aspectos generales de la neurociencia y los recursos humanos como su definición e importancia, las ramas de la neurociencia relacionadas con los recursos humanos, y la relación que existe entre la administración de recursos humanos y la neurociencia, para tener una mejor comprensión del tema en general.

En el segundo capítulo se trata de la neurociencia en la gestión del talento humano así también como los procesos de reclutamiento y selección de personal y las herramientas que ofrece la neurociencia para llevar a cabo dichos procesos a una selección más efectiva de personal, que a su vez ayudará a colocar a una persona altamente capacitada en un puesto vacante. De la misma manera se habla del proceso de inducción y la importancia de esta para potencializar el talento humano en las empresas.

En el tercer capítulo se aborda la neurociencia en la motivación de recursos humanos, también se describen la importancia, los tipos de motivación, para la retención del personal y por último el ambiente laboral como un sistema que facilita, agiliza y mejora la comunicación entre los colaboradores de una organización. Con un personal motivado se logra un desempeño eficiente y eficaz de cada colaborador.

En el cuarto y último capítulo se trata de la neurociencia en el desarrollo del talento humano como estrategia para la formación de colaboradores altamente eficientes y capacitados. En actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Así mismo se muestra los planes de carrera, métodos de aprendizaje y evaluación del desempeño del talento humano como parte de un programa a futuro que ayude al colaborador a aspirar crecer profesionalmente.

Justificación

Esta investigación documental es realizada con el propósito de conocer el impacto que tiene la neurociencia como herramienta para la gestión del talento humano en las organizaciones, cuyos resultados muestran una visión más profunda el proceso de aprendizaje y la productividad en el departamento de Recursos humanos. Así mismo esta investigación brinda las pautas necesarias de cómo influye la neurociencia en el comportamiento del talento humano para la mejora del funcionamiento de las organizaciones.

Como herramienta de trabajo en las organizaciones la neurociencia es importante porque permite comprender la conducta humana de los colaboradores, también ayuda a resolver situaciones de conflictos, para una buena toma de decisiones, esto es importante para los responsables o administradores de recursos humanos. La neurociencia para la gestión del talento humano es un tema nuevo en el campo de la ciencia, y el impacto que tiene dentro de las organizaciones, por esta razón nos enfocamos en investigar y profundizar acerca de esta nueva herramienta.

A través de las herramientas utilizadas servirá como documento de apoyo para aquellas personas que quieran profundizar más sobre este tema, y llevarlo a estudio en otro nivel, para las organizaciones que quieran conocer más sobre influencia que tiene la Neurociencia en la gestión del talento humano.

Objetivos

General

Analizar la neurociencia como herramienta que contribuye al mejoramiento de la gestión del talento humano en las organizaciones.

Específicos

1. Investigar las generalidades de la neurociencia y la gestión del talento humano, para un conocimiento amplio y práctico que ayude a la comprensión del informe.
2. Detallar las herramientas de la neurociencia aplicadas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del talento humano para mayor eficiencia o calidad en el desarrollo de estos procesos en las organizaciones.
3. Explicar la influencia de la neurociencia en la motivación de recursos humanos para el aumento de la productividad en la organización.
4. Determinar la importancia de la capacitación y métodos de aprendizaje como políticas para el desarrollo del talento humano.

Capítulo Uno: Generalidades de la neurociencia en el área de recursos humanos

La neurociencia es una disciplina que abarca muchas ciencias y se encarga de estudiar la estructura y organización funcional del sistema nervioso, esta herramienta apoya al área de recursos humanos, en donde permite conocer las emociones y el comportamiento humano dentro de la organización.

La neurociencia sigue ampliando y aportando nuevos conocimientos que, claramente, van a seguir incidiendo en aspectos clave de la dirección de recursos humanos, ya que develan algunos tópicos que tienen que ver con las funciones mentales superiores, como por ejemplo la atención, la concentración, la percepción, la memoria, el aprendizaje, el lenguaje, así como también arrojan luz sobre otros asuntos como las bases biológicas de la interacción humana, la creatividad, y hasta proporcionan ciertos modelos aplicables a las distintas herramientas que a diario se utilizan en las organizaciones para potenciar el capital humano (Minolli, 2012, pág. 2).

1.1 Antecedentes de la neurociencia

Hipócrates (300 AC) sostenía que el cerebro era el órgano del raciocinio (director del espíritu) y el corazón el asiento de los sentimientos. Sin romper la dicotomía entre razón y emoción sugirió por primera vez que el estudio de la mente se relacionaba con el estudio del cerebro.

Descartes (siglo XVII) y su dualismo cartesiano sirvieron para afirmar a las ciencias naturales en la exploración científica del ser humano, incluyendo buena parte del sistema nervioso, pero excluyeron a la mente. Sostenía que el cerebro, animado por la sangre, era el órgano o asiento del sentido común, la imaginación y la memoria. Pero lo mental no podía ser estudiado como un fenómeno físico (diferenciaba el acto reflejo de la percepción del dolor).

El mundo físico y el mundo mental eran entidades separadas y diferentes. Propuso que la glándula pineal era aquello que conectaba el cuerpo con el alma (la mente), o que la contenía.

El dualismo cartesiano funcionó como un pacto implícito que habilitaba el estudio científico del cuerpo pero negaba el mismo status a la mente que estaba bajo dominio teológico.

Flourens (fisiólogo francés) sometió las ideas de Gall a pruebas experimentales (produjo lesiones en distintas partes del sistema nervioso en palomas y estudio los efectos sobre la conducta) y sostuvo que no había zonas específicas del cerebro responsables de conductas especiales y concluyó contrariamente a Gall que la percepción, la imaginación y el afecto forman parte de una facultad mental única pero sin negar la relación de la mente con el cerebro sino en la manera en que lo hacía (localizacionistas versus antilocalizacionistas).

Broca en 1861 demuestra que existe una relación verificable de la relación entre las facultades mentales con una región del cerebro e introdujo definitivamente el estudio de la relación mente-cerebro al campo científico.

Las llamadas "ciencias del cerebro" tienen sus antecedentes en las primeras localizaciones de las funciones cognitivas del cerebro, ocurridas en los primeros años del siglo XIX, la psicología experimental, la psicofisiología y a la gran contribución de las ciencias de la computación y en particular al desarrollo de la Inteligencia artificial, así como en la incorporación de la genética molecular en los años 80, aunque ya se habían realizado incursiones pioneras de gran importancia en el uso de abordajes genéticos para el estudio del cerebro y la conducta desde los años 60.

Dentro del contexto de la genética, otro de los antecedentes y herramienta de las neurociencias fue el Proyecto del Genoma Humano, cuya importancia es incalculable, ya que permitió reconocer el papel tan importante que juegan los genes en la construcción y codificación del cerebro.

En palabras de Philip J. Corr, "el Proyecto del Genoma Humano ha abierto una nueva perspectiva totalmente nueva acerca del papel de la genética en la psicología". Y no sólo de la psicología sino de todas las ciencias que interactúan y trabajan con el cerebro, porque tal y como lo mencionó alguna vez el profesor de ciencias biológicas y neurología en la Universidad de Stanford Robert Sapolsky, no podemos hablar de conducta (y agrego, de cerebro) sin tener en cuenta a la biología. Castañeda (23 de Julio de 2015) *Neurociencias: la nueva forma de entender a la mente humana*. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/neurociencias/neurociencias-mente-humana>.

1.2 ¿Qué es neurociencia?

La neurociencia se define como el estudio científico del sistema nervioso (principalmente el cerebro) y sus funciones. Tradicionalmente la neurociencia se ha considerado una subdisciplina de la biología, pero actualmente es un activo campo multidisciplinar, en el que trabajan también psicólogos, químicos, lingüistas, genetistas, e incluso científicos de la computación, entre otros, lo que permite tener una visión del cerebro humano mucho más amplia y así avanzar tanto en el campo clínico como en otros campos o disciplinas.

A pesar de la alta complejidad del cerebro humano, la neurociencia está comenzando a explicar cómo funcionan los pensamientos, sentimientos, motivaciones y comportamiento; y como todo esto influye y es influenciado por las experiencias y las relaciones sociales, Gracias a estos esfuerzos, cada vez se tiene más información para saber qué cosas se tienen que hacer y qué cosas no hay que hacer para lograr el mejor desarrollo posible (Campos A. L., 2014, p. 12).

1.3 Importancia de la neurociencia

Las neurociencias se han encargado de explicar cómo funciona la mente con base en su condición biológica enraizada en el cerebro.

Su importancia radica en que ahora, gracias a escáneres de alta tecnología diseñados por otras ramas de la ciencia, se han revelado secretos del cerebro que hacen que lo que un día fue parte de la ciencia ficción; hoy lo es de la ciencia formal.

Ahora se sabe que es necesario conocer el cerebro para poder entenderlo y diseñar estrategias para poder mejorar nuestra conducta y, así, solucionar los grandes problemas en materia de políticas públicas relacionadas con los problemas psicológicos. Castañeda (23 de Julio de 2015) Neurociencias: la nueva forma de entender a la mente humana. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/neurociencias>.

La neurociencia tiene como objeto de estudio nada más ni nada menos que comprender el complejo sistema mediante el cual funciona la mente humana, abordando ese estudio de manera científica.

Las células del cerebro, llamadas neuronas, se encuentran ampliamente influenciadas por el entorno en el cual el individuo se relaciona con ese mismo entorno y con las demás personas.

La neurociencia estudia la conducta humana a partir de las reacciones biológicas que suceden en el cuerpo. Esta disciplina tiene aplicación práctica en muchas áreas desde hace años. También se encargan de desentrañar como es que se produce el proceso de aprendizaje, de archivado de información en el cerebro.

1.4 Definición de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional.

Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de otras variables importantes (Chiavenato, 2009, p. 3).

Dada la importancia que la administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).

1. Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
2. Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
Evaluar el desempeño.
3. Administrar los sueldos y los salarios (remunerar) Proporcionar incentivos y prestaciones.
4. Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
5. Capacitar y desarrollar a los empleados actuales Fomentar el compromiso de los colaboradores (Dessler, 2009, p. 2).

1.5 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada).

Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato, 2007, pág. 122).

La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

Para desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí (Chiavenato, 2009, pág. 4)

1.6 Funciones de la administración de recursos humanos

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas.

Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso., una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel de la administración de recursos humanos deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas (Chiavenato, 2007, pág. 125).

1.7 Importancia de administración de recursos humanos

El departamento de recursos humanos es uno de los más importantes en las organizaciones por todas las responsabilidades que recaen sobre esa área. Sus obligaciones son diversas entre las que se puede encontrar el planear los requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleados, orientarlos, capacitarlos, atender su seguridad y salud, retener el personal, entre muchos otros.

El departamento de administración de recursos humanos juega un rol importante dentro de la empresa debido a que es el encargado de todo el proceso que se refiere a los trabajadores, desde el momento en que se contratan hasta que en algunos casos son despedidos. Pasando así por el reclutamiento y la entrevista. Es también quien supervisa que la relación entre la organización y los trabajadores sea la adecuada para que exista una armonía en el ambiente laboral. Consecuentemente todos puedan realizar o sean capaces de hacer sus labores de manera correcta para la obtención de óptimos resultados.

Al ser éste el responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de motivarlo. Debe ser transparente al implementarlos para que no exista la mal interpretación de un aumento salarial y pensar que es favoritismo, de éste modo no existirán malos entendidos (Chiavenato, 2009, p. 220).

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización (Dolan, 2007, p. 13).

Los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves:

1. Aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo.
2. Los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos.
3. La crisis de productividad;
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
6. Las tendencias para la próxima década (Dolan, 2007, p. 13).

1.8 Carácter multivariado de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos que se suelen tratar en la administración de recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la administración de recursos humanos), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la administración de recursos humanos) (Chiavenato, 2007, pág. 112).

1.9 Relación entre administración de recursos humanos y la neurociencia.

Cuando se habla de neurociencia, no se suele atribuir sus beneficios a las áreas más “sociales” de las empresas. De hecho, si en alguno de los principales beneficios que aporta la neurociencia al día a día de las organizaciones, no pensaríamos súbitamente en la mejora de alguna de las prácticas más importantes del departamento de recursos humanos, el plan de acogida de los nuevos trabajadores.

Hemos de ser conscientes que una recepción adecuada puede marcar el nivel de desempeño de una persona dentro de un proyecto, por lo que es fundamental que se preste la máxima atención a esta etapa. La percepción acerca de la cultura empresarial del nuevo empleado, la fluidez comunicativa entre departamentos y jerarquías, o el sentimiento de pertenencia, cobran sentido en estos primeros pasos que una persona da en un nuevo entorno laboral.

Aquí es donde la neurociencia puede aportar una ayuda vital. Técnicas como el job shadowing están fundamentadas en estudios de la neurociencia. Recordemos que el job shadowing es la técnica mediante la cual un trabajador dedica un período de tiempo determinado a la observación directa de un trabajador que realiza las mismas tareas para las que este se está formando. De ahí el término Job shadowing (observación del profesional), el trabajador en formación se convierte en una “sombra” de la persona que realiza las tareas, observando todos los detalles de las tareas a ejecutar y tomando nota acerca de todos los detalles que conforman la correcta ejecución de las necesidades del puesto de trabajo en cuestión.

La técnica se justifica con el funcionamiento de las neuronas espejo, las cuales tienen como misión base la de reflejar aquella actividad que está siendo observada. De este modo, la nueva incorporación a la empresa, al contemplar la ejecución de ciertas tareas, está activando estas neuronas de su cerebro, provocando que, de manera coetánea, su cerebro represente las mismas pautas para la realización de la tarea.

Si planteamos la aplicación del job shadowing o periodo de observación en nuestra organización, sería conveniente tener en cuenta que:

Debemos asegurarnos que la persona observada realiza las tareas de la forma estipulada para que la nueva incorporación no adquiera pautas erróneas.

Priorizar las tareas clave, dejando las tareas rutinarias o no influyentes a la libre ejecución del nuevo trabajador.

De esta forma no se coartará la creatividad y se potenciará la aplicación de nuevas técnicas que la persona podría traer consigo desde fuera de la organización.

Además del job shadowing, la neurociencia también puede aportar a otras áreas de los recursos humanos. La intervención de las neuronas espejo en la empatía y motivación, o los tests psicotécnicos con base neurocientífica, son ejemplos dignos a tener en cuenta para las futuras herramientas del departamento de recursos humanos.

Fernández (2015, octubre). Neurociencia en el departamento de recursos humanos. Inesem. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es>.

1.10 Ramas de la neurociencia relacionados con los recursos humanos

En la actualidad, la neurociencia es una ciencia interdisciplinaria que tiene estrecho contacto con otras disciplinas como: psicología, sociología, informática y medicina que también se relacionan con la gestión del talento humano, por lo tanto tiene una estrecha relación con el carácter multivariado de la administración de recursos humanos, ya que ambos se identifican por sus diferentes disciplinas. Jiménez (2016). *Neurociencia*. México. Df. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/neurociencia>.

1.10.1 Neurociencia y la psicología

Las neurociencias ofrecen un apoyo a la psicología con la finalidad de entender mejor la complejidad del funcionamiento mental. La tarea central de las neurociencias es la de intentar explicar cómo funcionan millones de células nerviosas en el encéfalo para producir la conducta, y cómo a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente.

Tratando de desentrañar la manera de cómo la actividad del cerebro se relaciona con la psiquis y el comportamiento, revolucionando la manera de entender nuestras conductas y lo que es más importante aún: cómo aprende, cómo guarda información nuestro cerebro y cuáles son los procesos biológicos que facilitan el aprendizaje.

La psicología también ha realizado importantes aportaciones para la neurociencia, a través de las teorías sobre la conducta y el pensamiento. A lo largo de los años, la visión ha ido cambiando desde una perspectiva más localizacionista, en la que se pensaba que cada área del cerebro tenía una función concreta, hasta una más funcional en la que el objetivo es conocer el funcionamiento global del cerebro. López (2017). La mente es maravillosa. México, Df. Recuperado de <https://robertocolom.wordpress.com>.

La psicología es una disciplina científica cada vez más relevante y atractiva. Su principal activo es sobre la naturaleza de la mente y el comportamiento humano, a partir de lo cual se puede entender todas las demás cosas del mundo.

La neurociencia puede ahora eliminar el presunto “vicio” o la presunta “agresividad psicológica” de una manera sencilla, rápida y sorprendentemente eficaz.

Por otra parte, si la psicología permaneciese al margen de lo que se sabe sobre el sistema nervioso se le escaparían muchas cosas, y estaría siempre al borde de hablar sobre fantasmas incorpóreos.

Desde la consolidación de las neurociencias, los psicólogos han emprendido el reto de elaborar una psicología con base en datos biológicos concretos y aislables (Manes y Niro, 2014, párr. 1-3).

La psicología se ocupa de la conducta y de la mente; la neurociencia, del sistema nervioso, que es el soporte de la mente y el dispositivo físico sobre el que se asienta la mente y el control de la conducta.

Otro de los motivos del porqué las personas, científicos y, en especial, los psicólogos deben acercarse al estudio de las neurociencias es porque este ámbito de estudio está rompiendo mitos y vuelve a plantar problemas clásicos, pero ahora con un enfoque más riguroso desde el punto de vista científico.

Uno de esos problemas es el de la relación mente-cerebro, éste ha dejado de ser "un monopolio de la filosofía" (en palabras de Giménez-Amaya), para convertirse en un tema donde múltiples disciplinas tratan de darle una solución, siempre tomando en cuenta la función del cerebro. Castañeda (23 de Julio de 2015) Neurociencias: la nueva forma de entender a la mente humana. Recuperado de <https://psicologiaymente.net>.

1.10.2 Neurociencia y la sociología

Como toda rama de la ciencia, la sociología deberá ser compatible con otras e, incluso, habrá de fundamentarse en alguna de ellas, como puede ser el caso de la neurociencia.

Uno de los conceptos básicos y esenciales para la descripción del comportamiento del hombre es la actitud característica.

Estas serían las actitudes predominantes asociadas a un comportamiento normal. Es oportuno aclarar que cada individuo responde con una superposición de estas actitudes básicas, siendo posible una modificación de la actitud característica debido a la influencia del medio social.

En neurociencia se ha considerado no sólo el comportamiento normal, sino también las variaciones de las actitudes que son consideradas como "trastornos emocionales".

La Neurociencia Social puede ser ampliamente definida como la exploración de las bases neurológicas de los procesos tradicionalmente examinados por la psicología social. Esta descripción proporciona un punto de partida desde el cual podemos examinar la conducta social y la cognición. Huici. (2012). *Las Ciencias Sociales y las Neurociencias (Una aproximación a la Neurosociología)*. Recuperado de <https://www.google.com.ni/search?q=Las+Ciencias+Sociales+y+las+Neurociencias>.

1.10.3 Neurociencia y la informática

La Neurociencia es una disciplina que se ocupa de estudiar la estructura y la organización funcional del sistema nervioso, particularmente del Cerebro. Con el pasar del tiempo la Neurociencia se ha reinventado totalmente formando una nueva era en el ámbito Informático. El cerebro es una clave importante en el desarrollo de nuestro conocimiento.

Por esto, debemos entenderlo y estudiarlo poder aprovechar el máximo de él.

La Informática ha logrado capturar y entrelazar la salud con la tecnología. El cuerpo está compuesto por miles de células que trabajando juntas logran formar órganos y permiten funcionar efectivamente. Pero, ¿qué pasa cuando algunas de estas células no funcionan como deben? o ¿qué pasaría si algunos de estos órganos ya no existieran? Por fortuna, La tecnología ha avanzado tanto que podemos tener acceso a nuevos sentidos y experiencias.

La comprensión de las redes neurales inmersas en el sistema nervioso también tiene un interés productivo o industrial. Ejemplo de ello es el diseño de nuevos aparatos inteligentes, como las computadoras.

La inteligencia artificial intenta cada vez más emular algunos recursos que emplean los organismos biológicos. Aunque el cerebro funciona de una manera radicalmente diferente a como lo hace una computadora, los mecanismos por los cuales procesa la información en sus redes neurales son inmensamente complejos y sutiles. Las neuronas se comunican, además de efectos del campo eléctrico general, a través de un alfabeto de sustancias químicas llamadas neurotransmisores. Sus señales no sólo activan o hacen silenciar a una neurona sino que también modifican sus propiedades, al interactuar indirectamente con los genes que sostienen tal neurona. (Ajinfo, 2015, pág. 1).

1.10.4 Neurociencia y la medicina

Las neurociencias tienen como objeto de estudio nada más ni nada menos que comprender el complejo sistema mediante el cual funciona la mente humana, abordando ese estudio de manera científica. Las células del cerebro, llamadas neuronas, se encuentran ampliamente influenciadas por el entorno en el cual el individuo se relaciona con ese mismo entorno y con las demás personas.

La neurociencia constituye un camino arduo y tedioso, pero a la vez apasionante, con el cual, en un futuro no muy lejano, la cual se comprende en gran parte cómo funciona una de las partes del cuerpo más perfectas.

Hoy en día sigue siendo desconocida, y así se puede ayudar a la población, ya sea en personas de la tercera edad en el caso del Alzheimer, o a cualquier otro grupo de personas con enfermedades relacionadas con la cognición, el aprendizaje o trastornos del sueño, entre otras. Páez (2 de marzo de 2016) Neurociencia y medicina. Recuperado de <https://www.hablandodeciencia.com>.

1.11 Beneficios de la neurociencia aplicada a los recursos humanos

La Neurociencia ha demostrado que las personas tienden a ser más efectivas y exitosas cuando realizan tareas por lo que el cerebro está naturalmente configurado, pues aprendemos más rápido y se cometen menos errores. Los beneficios son:

1. Permite mejorar los procesos de selección creando perfiles más exactos.
2. Diseña planes de carrera.
3. Crea planes de retención efectivo.
4. Disminuye la rotación de personal.
5. Forma equipos altamente eficientes. Cueva (2013, septiembre). Neurociencia aplicada a Recursos Humanos. *Jcmagazine*. Recuperado de <http://www.jcmagazine.com/neurociencia-aplicada-a-recursos-humanos>.

Capítulo Dos: Neurociencia en la gestión del talento humano

Los profesionales de recursos humanos se están dando cuenta, cada vez más del valor de la neurociencia en el apoyo, gestión y desarrollo de personas. Con esta mayor conciencia, se puede dar un paso por delante en el comportamiento de un equipo y ser capaces de anticipar situaciones como los conflictos y el cambio organizacional. De este modo, recursos humanos puede ser útil para la planificación estratégica de los empleados del negocio y de apoyo para sobresalir en sus funciones a través de prácticas de trabajo eficiente y eficaz. Ruiz (2016, septiembre). La neurociencia de los empleados. *Revista recursos humanos*. Recuperado de <https://revistarecursoshumanos.com>.

2.1 Neurociencia y reclutamiento de personal

La neurociencia ha ayudado de manera muy relevante para reclutar y seleccionar al personal, no solo con un curriculum vitae adecuado, sino también con las competencias emocionales que se requieren para el puesto. Para ello lo primero es definir cuáles son esas competencias. Por ejemplo, no serán las mismas para alguien que debe encargarse de la comunicación que para un técnico de control, aunque los dos requieran unos conocimientos teóricos similares.

Una herramienta que puede ayudar a los reclutadores son los intercambios especializados entre las empresas. Por medio de la colaboración, todos los postulantes que no tengan cabida en la empresa, se pasan con otra del mismo ramo. De esa manera ese talento no queda desaprovechado. Las ferias de empleo convencionales han emigrado a lo virtual, que se ha convertido en una herramienta factible y popular entre los jóvenes. Sacasa (2015). Las nuevas herramientas de reclutamiento y su impacto. México, Df. Recuperado de <https://www.rhpaenews.com/las-nuevas-herramientas-de-reclutamiento-y-su-impacto/>.

2.1.1 Definición de reclutamiento de personal

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye, con frecuencia, un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos.

A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente.

En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones (Dolan, 2007, p. 109).

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula (Dolan, 2007, p. 109).

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización (Chiavenato, 1999, p. 18).

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 148).

2.1.2 Importancia de reclutamiento de personal

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización.

En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados (Dolan, 2007, p. 109).

No dejar de insistir en la importancia del reclutamiento ya que si solo dos personas solicitan un puesto, probablemente no se tenga otra opción más que contratar, pero si aparecen 10 o 20 candidatos es posible utilizar técnicas como la entrevista y las pruebas para seleccionar a los mejores (Dessler, 2009, pág. 172).

Para dar solución a una de las principales problemáticas que aqueja a las empresas, tales como: no tener bien definidas las necesidades de talento humano de la empresa y ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo, es necesario se formalicen los procesos de reclutamiento, selección y contratación del talento humano, mediante la documentación de las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas; lo cual traerá grandes beneficios, primeramente en cuanto a la formalización de los procesos de reclutamiento, impactando directamente en la optimización de recursos, prevención de accidentes laborales, incremento de producción, reducción de errores, eliminación de demandas laborales y mejora del clima organizacional en las empresas.

Por medio del proceso del reclutamiento del personal las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos. Después comienza el proceso de selección en donde se escogen a los mejores solicitantes que puedan alcanzar las habilidades, aptitudes y responsabilidades necesarias para llenar el puesto. Medina (2012). *Importancia del reclutamiento, selección y contratación de personal dentro de las empresas*. Sonora, México. Recuperado de <http://carladelcastillo.net/rh/importancia-del-reclutamiento-seleccion>.

2.1.3 Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la Empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (que estén buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (Chiavenato, 2007, pág. 156).

2.1.3.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencia de personal.
2. Promoción de personal.
3. Transferencia con promoción de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento, y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos.

Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
2. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
3. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
5. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa (Chiavenato, 2007, pág. 159).

2.1.3.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Anuncios en periódicos y revistas.
9. Viajes de reclutamiento en otras localidades.
10. Reclutamiento en línea (online) a través de la internet (Chiavenato, 2007, pág. 160).

2.2 Neurociencia y la selección de personal

En la actualidad, y luego de la extrapolación de los avances de las Neurociencias a otras disciplinas, los procesos de selección y formación de personas están experimentando una innovación de mayores dimensiones.

Los procesos de selección pueden perfeccionarse y contar con la ayuda de disciplinas científicas como la neurociencia, y de tecnologías avanzadas. Yerro (23 de noviembre de 2015). *Reclutar al candidato ideal gracias a la neurociencia*. Recuperado de <http://empresas.infoempleo.com>.

Estas nuevas técnicas apoyan y mejoran los procesos de selección impulsadas por la investigación en el campo de la neurociencia y permiten definir paradigmas que evalúen si un candidato es más idóneo para un puesto que otro.

Una de las grandes verdades que hemos descubierto en este siglo, es que no tomamos decisiones tan racionales como lo creemos.

Incluso en los rigurosos procesos de selección de talentos, siempre tenemos un jefe quien da “la última palabra”, dejando de lado las sofisticadas pruebas de aptitud y conocimientos. Basta una decisión humana, para que ésta llegue a ser irracional (Quintero, 2017, pág. 1).

Los procesos de selección impulsadas por la investigación en el campo de la neurociencia y permiten definir paradigmas que evalúen si un candidato es más idóneo para un puesto que otro.

El análisis de las relaciones entre los mecanismos mentales superiores y su correlato con el perfil requerido para el desempeño laboral es un tema que hoy representa una oportunidad a ser tenida en cuenta por las empresas. No hay dudas de que las organizaciones que obtienen mejores ventajas competitivas son las que cuentan con el personal más idóneo, por lo tanto, lo que hoy aparece como una innovación en materia de selección en muy poco tiempo se convertirá en una necesidad (Martínez, 2007, pág. 2).

2.2.1 Definición de selección de personal

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización (Chiavenato, 2007, pág. 169).

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí (Chiavenato, 1999, pág. 152).

2.2.2 Importancia de selección de personal

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto el trabajo del gerente se verá afectado.

Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.

Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de leyes, las normas y las decisiones del tribunal respecto a la igualdad en el empleo (Dessler, 1996, pág. 154).

2.3 Proceso de neuroselección

Este procedimiento se incluye tanto en la selección como en la reevaluación del personal (evaluación en personas ya ingresadas) donde, posteriormente, se implementan programas de reubicación para que puedan desarrollar su potencial en las áreas de la organización más afines a sus capacidades y preferencias.

El análisis de las relaciones entre los mecanismos mentales superiores y su correlato con el perfil requerido para el desempeño laboral es un tema que hoy representa una oportunidad a ser tenida en cuenta por las empresas.

No hay dudas de que las organizaciones que obtienen mejores ventajas competitivas son la que cuentan con el personal más idóneo, por lo tanto, lo que hoy aparece como una innovación en materia de selección en muy poco tiempo se convertirá en una necesidad.

Los avances científicos imponen un replanteo de los métodos tradicionales de selección de personas que incorpore no sólo los conocimientos, sino también la metodología de investigación procedente de las Neurociencias Cognitivas (Martínez, 2007, pág. 2).

2.3.1 Técnicas de selección

Las técnicas de selección de personal son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros).

2.3.1.1 Test psicológico

Las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante pruebas psicológicas. El test se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo, examinado en condiciones estandarizadas, indicativa de sus aptitudes y características para predecir su probable comportamiento en el futuro en un trabajo determinado. El test puede definirse como una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento. Se trata de un procedimiento científico de diagnóstico y medida, de un reactivo o prueba que aplicado a un sujeto indica el grado o índole de instrucción, aptitud o manera de ser.

Los tests tienen mucho valor si se aplican con precisión y se interpretan correctamente. Es indispensable que lo realice un experto, con lo que será una técnica muy precisa que se presta muy bien al análisis y a las investigaciones objetivas. Todo test psicométrico debe reunir, como mínimo, tres condiciones fundamentales: validez, fiabilidad y tipificación.

1. Validez: Un test utilizado para seleccionar vendedores, por ejemplo, será válido si distingue entre buenos y malos vendedores, para lo cual hay que determinar la correlación con la eficacia profesional.
2. Fiabilidad: Es el grado de constancia en la medida, que se verifica si coincide la puntuación varias veces de un mismo individuo en una misma circunstancia.
3. Tipificación: El resultado de un test es una puntuación directa, pero con ella no se sabe nada sobre su significado. Para averiguarlo es preciso compararla con las obtenidas por la población a la que el sujeto pertenece. Averiguar y ordenar las puntuaciones de la población es tipificar un test. Highan (1990).El ABC de la selección de personal. Recuperado de <https://referencias111.wikispaces.com>.

2.3.1.2 Test de aptitud

La aptitud es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender una determinada habilidad o comportamiento. Así, las aptitudes pueden definirse en función de la estructura psíquica del sujeto (test de inteligencia, creatividad, etc.) o en función de las exigencias necesarias para realizar una determinada actividad (manualidades, escritura, etc.). En el primer grupo destacan los tests de inteligencia general, por ejemplo los de factores cognoscitivos, mientras que en el segundo grupo existen baterías para apreciar la disposición de los individuos hacia los distintos trabajos. Highan (1990). El ABC de la selección de personal. Recuperado de <https://referencias111.wikispaces.com>.

2.3.1.3 Test de personalidad

Los tests de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos), pueden ser genéricos

(Cuando revelan los rasgos generales de personalidad en su conjunto) o específicos (cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio, frustraciones, motivación, etcétera). Highan (1990). El ABC de la selección de personal.

Recuperado de <https://referencias111.wikispaces.com>.

2.3.1.4 Entrevista de trabajo con la tecnología neuropsychology

Para utilizar la aplicación Neuropsychology en una entrevista de trabajo el consultor simplemente debe disponer de un ordenador con cámara web.

En este caso se ha empleado una cámara integrada que es colocada frente a la persona postulante, y va registrando las emociones que se producen durante la entrevista, de modo que el entrevistador disponga posteriormente del llamado "Emotiograma" que le permitirá comparar si las respuestas que el postulante verbaliza se corresponden con las emociones que el mismo experimenta.

En definitiva, esta herramienta optimiza en tiempo, dinero y metodología la selección de personal tradicional para convertirla en un proceso tecnológico como muchos otros hoy en día.

La necesidad de renovarse tecnológicamente surge también en el campo de los recursos humanos, por lo que tecnologías como ésta serán las que marquen la diferencia de ahora en adelante. Malpica (12 de febrero de 2013). *Neurociencia aplicada en los procedimientos de selecciones tradicionales disponen de una nueva herramienta que convierte en más eficaz, eficiente y ágil este trabajo*. Recuperado de <https://www.emotionresearchlab.com>.

2.4 Proceso de inducción del talento humano

Cada empresa tiene su forma de integrar a sus nuevos empleados, sin embargo el departamento de recursos humanos debe de cubrir estas actividades puesto que parte de sus funciones es hacer los planes que se llevaran a cabo a la hora de hacer el proceso de inducción para los colaboradores de una organización.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

En la inducción general se otorga información relativa de la organización como sistema (Ramírez, 2004, pág. 2).

El proceso de inducción le corresponde totalmente al departamento de recursos humanos, y después es llevado con el jefe inmediato de la persona que ingresa; el jefe es el responsable de presentar con toda el área y asignarle su lugar de trabajo, así como las herramientas que utilizará para desempeñar correctamente sus labores.

Recursos humanos, es el encargado de aplicar cuestionarios de seguimiento para conocer el grado de adaptación y crecimiento del trabajador, por lo general, las empresas otorgan un contrato con la finalidad de que la empresa se asegure que el personal de nuevo ingreso podrá quedarse de "planta" en la Organización. Pérez (27 de abril de 2017). Inducción de personal en la empresa.

Recuperado de <https://www.maspeople.net/single-post/inducci%C3%B3ndepersonal>.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros. Santiz (05 de agosto de 2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas>.

2.4.1 Definición de inducción del talento humano

La inducción es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Ya que a medida que una persona se capacita por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Y finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización.

Siendo en este momento cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. Ya que en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación.

El programa de inducción cubrirá temas tanto de la organización global como de prestaciones y servicios al personal, lo cual se complementa con un manual del empleado.

Para que el programa de inducción sea eficaz es necesaria la participación activa tanto del supervisor como del representante del departamento de personal (Werther, 1991, p. 71).

Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él. Asimismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Es un tipo de adiestramiento que se adecua al individuo, al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador” Santiz (05 de agosto de 2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas>.

2.4.2 Importancia del proceso de inducción en el talento humano

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

El proceso de inducción es muy importante ya que de él depende el nuevo personal que se integre y conozca a quienes ya pertenecen a la empresa, a veces, cuando entra un nuevo colaborador no sabe cómo se llaman sus compañeros o cuál es el puesto que va a desempeñar porque no dan instrucciones por parte de los jefes.

Sin duda, la inducción de personal es fundamental para asegurar un ingreso armónico de nuevos miembros a la empresa. El talento humano está formado por un equipo de profesionales que lleva a cabo el proceso de inducción de personal, dando la bienvenida al nuevo integrante, mostrándole la cultura organizacional y las instalaciones de la empresa con un servicio de excelencia, profesional y de confianza. Santiz (05 de agosto de 2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas>.

2.4.3 Objetivos de la inducción

La inducción es proporcionar al nuevo empleado la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.

Entre los principales objetivos de la Inducción se encuentran los siguientes:

1. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
2. Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.

3. Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
4. Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
5. Despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización. Gutiérrez (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

2.4.4 Ventajas del proceso de inducción

Cuando una empresa tiene ya en su programación el proceso de inducción, los nuevos integrantes se sienten bienvenidos, tomados en cuenta y motivados, porque es una experiencia dónde estás con muchas expectativas de empezar a conocer con mayor profundidad a la empresa.

El manual de inducción traerá muchas ventajas, entre ellas:

1. Ofrece los conocimientos iniciales para identificarse con un cargo.
2. Te dice que hacer cuando tienes la llegada de un nuevo colaborador e involucra a tus integrantes en apoyar con las diferentes fases, haciéndolos responsables del proceso.
3. El nuevo colaborador sentirá la bienvenida que le ofrece la empresa.
4. La empresa es percibida como una unidad de trabajo organizada.
5. Le transmitirás en un menor tiempo las normas internas, las funciones y los canales de comunicación.
6. Muy importante le transmitirás la cultura organizativa y tu código de ética. Fernández (2015, octubre). *Neurociencia* (en el departamento de recursos humanos. Inesem. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/neurociencia>.

Capítulo III: Neurociencia en la motivación de recursos humanos

Los niveles de motivación están relacionados con nuestra percepción de dificultad de una tarea y la recompensa percibida asociada al cumplimiento de esa tarea. Un equipo motivado se compromete más al momento de realizar actividades gestiona mejor las dificultades, y hasta es innovador y creativo, se enfoca a las tareas porque buscan su recompensa.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Ortiz (5 de noviembre de 2017). *Neurociencia*. Recuperado de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/05/neurociencia-4-impulsos-de-la.html>.

3.1 Definición de motivación

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo (Chiavenato, 2007, pág. 47).

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo (Chiavenato, 2000, pág. 48).

3.2 Motivación como herramienta de satisfacción laboral

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Las empresas son las personas que las forman y su mayor recurso para consolidarse y ser cada día más competitivas y rentables.

Establecer una excelente política de comunicación, motivación y satisfacción en el desempeño de su trabajo por parte del personal de la organización, con el objetivo de lograr su movilización para conseguir mejorar en continuidad la competitividad y rentabilidad de la empresa reaccionando con eficacia a los cambios que surjan. Además, la motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Manene (2012). *Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com>.

La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso. Un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

Una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

La motivación es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

Existen muchos conceptos y maneras de explicar el amplio significado de la palabra motivación. Una de ellas la define como "aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones". La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea.

Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares. Manene (2012). *Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com>.

3.3 Importancia de la motivación en recursos humanos

En un mundo competitivo y globalizado las organizaciones generalmente están empeñadas en producir más, los altos mandos de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Las organizaciones crean estrategias de dirección y desarrollo del personal permitiendo coadyuvar al logro de los objetivos empresariales. Esta estrategia relaciona algunos procesos tales como: capacitaciones, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad e higiene, liderazgo y sistemas de compensación y otros.

La motivación es un elemento importante en la administración de recursos humanos, por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así las organizaciones estarán en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable, girando hacia la actitud y aptitud de los colaboradores y así lograr el desempeño eficiente y eficaz de ellos. Aguilar. (6 de octubre de 2011). *La importancia de la motivación en el talento humano*. Recuperado de <http://juanjoseagui.blogspot.com>.

La motivación, es un conjunto de impulsos que conduce al colaborador a crear eficacia al esfuerzo colectivo o individual orientado a conseguir los objetivos de la empresa, esta puede derivar por la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias.

La motivación en el talento humano en las organizaciones, factor para minimizar costos, tiempo y recursos, debido a que un colaborador motivado generará más que cien desmotivados. Aguilar. (6 de octubre de 2011). *La importancia de la motivación en el talento humano*. Recuperado de <http://juanjoseagui.blogspot.com>.

3.3.1 Neurociencia y motivación

Desde sus inicios a fines del siglo XIX la ciencia administrativa se preocupó por conocer los factores que influyen en la motivación del personal. Así, se comenzó con la concepción del hombre económico de Adam Smith y Frederick Taylor, cuya principal motivación era la recompensa monetaria, pasando por la concepción del hombre social de Elton Mayo, que reconocía la importancia de los grupos y del

sentido de pertenencia en la motivación del individuo, y continuando con la concepción del hombre que se autorrealiza de Abraham Maslow y los autores neoclásicos, que destacaba la autonomía y la iniciativa del personal como un factor de motivación relevante.

Actualmente, se habla de la concepción del hombre complejo, que destaca que las teorías anteriores no son sustitutas sino más bien complementarias. El ser humano es complejo y todos los factores mencionados contribuyen a una mayor motivación. Sin embargo, se reconoce que cuando se habla de motivación no existe la universalidad y, por lo tanto, cada individuo será motivado de distinta manera.

Las Neurociencias contribuyen en el campo de la motivación permitiendo entender y conocer de manera exacta, a través de escaneos cerebrales, la verdadera incidencia de los factores de motivación del individuo. Cabrera (2004). *“La gestión estratégica de los Recursos Humanos”*. Recuperado de <https://vdocuments.net/e-news-marzo-2009.html>.

3.3.2 Teorías de la motivación

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación.

Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas.

Así como también, se recurren a estas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

Así también existen otras teorías que se consideran contemporáneas ya que representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

3.3.2.1 Teoría de Maslow

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas. Gross (2009). Las 8 teorías más importantes de la motivación. Recuperado de <http://moodle2.unid.edu>.

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2000, pág. 45).

3.3.2.2 Teoría de Herzberg

La teoría de los dos factores también conocida como teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso.

Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

Factores Higiénicos: Se considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas.

Factores Motivacionales: Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Hezberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2000, pág. 46).

3.3.2.3 Teoría de Alderfer

Clayton Alderfer, tomó como referencia la teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC.

En las necesidades de existencia se enfocó a los requerimientos elementales, es decir, a las necesidades básicas de subsistencia. Las necesidades de Relación, comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato de las demás personas. Las necesidades de Crecimiento constituye el anhelo interior que posee cada persona para superarse.

Alderfer, señala la posibilidad de estar activos en dos o más necesidades de forma simultánea, ya que, no supone un ordenamiento inflexible que señale la satisfacción total de las necesidades inferiores antes de poder pasar a la siguiente necesidad; así también, si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores, es decir, se presenta una dimensión de frustración y regresión, ya que al frustrarse una necesidad superior, se despierta, acentuando, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

3.3.2.4 Teoría de Víctor Vroom

La teoría de las expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo.

En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones:

Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.

Relación de desempeño recompensa: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de la metas individuales. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

3.3.2.5 Teoría de Skinner

La teoría de reforzamiento propuesta por Skinner, presenta una postura conductista en la que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad.

El comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta.

Los reforzadores pueden ser positivos y, consisten en las recompensas que se dan por la actividad realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; ya que no solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

Así, los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable.

El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

3.3.2.6 Teoría de Locker

La Teoría del establecimiento de metas ideada por Edwin Locke (Schultz; 1991), a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo.

Según Locker propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre el avance hacia las metas, como una guía de comportamiento; sin embargo la retroalimentación personal, aquella en la cual el empleado vigila su propio progreso, siendo éste motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

3.3.3 Programas para la motivación

Los programas de motivación para empleados tienen por objetivo motivar para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo o lograr una fidelización a la empresa entre otros objetivos. Estos son algunos ejemplos de acciones o programas de motivación para empleados que realizan empresas globales.

Los programas de motivación para empleados, a menudo son organizados en forma anual por la Gerencia de Capacitación o de Desarrollo Organizacional. Estos programas ofrecen: premios en metálico, beneficios sociales, premios de reconocimiento, flexibilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y personal, actividades de integración, actividades de capacitación entre otras.

Existe una gran diversidad de medios para motivar a los trabajadores, dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales,

etc. Es debido a esto que solo se hará mención de algunos métodos que se pueden utilizar para lograr la motivación de los empleados. Sánchez (2014). *Programas de motivación para empleados*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/programas-de-motivacion-para-empleados>.

3.3.3.1 Administración por objetivos (APO)

Se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales.

Existen cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño (Chiavenato, 2000, pág. 60).

3.3.3.2 Programas de reconocimiento a los empleados

Se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho.

Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral más que el criterio antiguo de cumplir 20 años de servicio como antes lo consideraban los empleados.

Existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr éste objetivo que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

3.3.3.3 Programa de participación de los empleados.

Se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

Los empleados se involucran en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo. Robbins (2004). *Teorías de Motivación*. Recuperado de <https://docgo.net/teorias-de-motivacion-stephen-robbins>.

3.3.4 Tipos de motivación

Según Maslow hay muchos tipos de motivación pues son muchas las ideas o estímulos que hacen a una persona o un colectivo cometer o no ciertas acciones.

Son muchas las fuentes de motivación, entre ellas destacan el poder, la afiliación o efecto de grupo, el logro personal, la recompensa y la comparación o competencia con otro.

3.3.4.1 Motivación extrínseca

La motivación extrínseca hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás. La motivación extrínseca no se fundamenta en la satisfacción de realizar la cadena de acciones que compone aquello que estamos haciendo, sino en una recompensa que solo está relacionada con esta de manera indirecta, como si fuese un subproducto.

La motivación extrínseca aparece cuando recibimos recompensas externas como podría ser: dinero, reconocimiento, un ascenso, el trabajo deseado, etc... Es decir, cuando nuestra “motivación” es provocada por las consecuencias que provocan en “otros” nuestras conductas.

Motivación extrínseca en el aprendizaje: La motivación extrínseca suele utilizarse frecuentemente en el aula, donde los educadores se basan en el refuerzo (premios) y el castigo para motivar a los alumnos en clase. La desventaja de la motivación extrínseca en el aprendizaje es que los alumnos únicamente hacen un esfuerzo con el objetivo de conseguir los “incentivos”. Y si sienten que no van a recibir ningún premio, pierden el interés por completar sus tareas.

Motivación extrínseca en el trabajo: La motivación extrínseca es uno de los tipos de motivación laboral que más suele utilizarse en el entorno laboral. Está relacionada con lo que un trabajador puede, o no, conseguir.

Los incentivos económicos, oportunidades de promoción laboral, sentirse valorado por la empresa, reconocimiento de los éxitos y logros, etc. Sánchez (10 de enero de 2017). *Motivación intrínseca y extrínseca*: La base del comportamiento humano. Recuperado de <https://blog.cognifit.com/es/motivacion-intrinseca-extrinseca/>.

3.3.4.2 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en “Estado de Flow” al realizar la misma.

La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una buena productividad, ya que allí donde se da el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño. Sánchez (10 de enero de 2017). *Motivación intrínseca y extrínseca: La base del comportamiento humano*. Recuperado de <https://blog.cognifit.com/es/motivacion-intrinseca-extrinseca/>.

3.3.4.3 Incentivos y neurociencia

Distintos incentivos pueden activar el neurocircuito de la recompensa, aunque ni siquiera sean conscientes de que esperan dicha recompensa.

Los estudios siguen estando impregnados en su mayoría de la Teoría Económica de la Firma, por lo que el incentivo más estudiado es el económico. Sin embargo, también se destacan aspectos de la Escuela Conductista por lo que el reconocimiento y la posibilidad de crecimiento académico-profesional también fueron investigados.

Un estudio demostró que las personas aumentaban su esfuerzo si sabían consciente o inconscientemente, que obtendrían un beneficio. Este estudio permite demostrar que existen motivaciones inconscientes, además de las que conscientemente percibimos, que guían la conducta.

Por tanto, incluso la información inconsciente sobre las ganancias puede motivar al trabajo arduo. La medición de la actividad cerebral reveló además que cierta área del cerebro se activa ante esta posibilidad. Se trata del pallidum ventral, un área cerebral relacionada con la motivación y la recompensa.

En esta investigación se registró que el pallidum ventral enviaba mensajes a las regiones motoras del cerebro que eran proporcionales a la expectativa de la recompensa. Por lo tanto, la región motora dirigía el comportamiento adecuado en función de dicha recompensa, incluso cuando el individuo no era consciente de ésta. El cerebro humano es capaz de transformar las expectativas de recompensa en esfuerzo físico.

En este caso una investigación ha demostrado que el cerebro reacciona de la misma forma que cuando percibimos un riesgo inminente de sufrir daño físico. Ambas situaciones despiertan la necesidad de una acción defensiva inmediata. Este mecanismo determina el rechazo manteniendo una conducta de evitación.

En resumen, las neurociencias permiten conocer las estructuras cerebrales que intervienen en la predicción de la recompensa que guían la conducta. Esto facilita el desarrollo de estrategias de activación del sistema motivacional. . Cabrera (2004). *“La gestión estratégica de los Recursos Humanos”*. Recuperado de <https://vdocuments.net/e-news-marzo-2009.html>.

3.3.4.4 Neurociencias y el proceso de compensaciones

Las personas tienden a adaptar sus conductas en relación a una expectativa de recompensa. La magnitud de esta recompensa, determinará la conducta.

Un estudio realizado detectó que la omisión de una recompensa monetaria provoca frustración. Esta se caracteriza por una reacción emocional negativa frente a la no realización de una meta. Se activa la ínsula anterior derecha y la corteza ventral

prefrontal derecha, estructuras implicadas en el procesamiento de dolor emocional, además de estar involucradas en el dolor físico.

Estos estudios resultan por demás útiles en el área de las compensaciones, en donde el objetivo principal es la equidad percibida tanto interna como externamente. En el contexto actual se debe prestar especial atención a este tema. Ocurre que los individuos no prestan atención al valor absoluto de sus compensaciones, sino que, para percibir el nivel de justicia con el que se los retribuye, comparan su salario con la de otros empleados similares. Cabrera (2004). *“La gestión estratégica de los Recursos Humanos”*. Recuperado de <https://vdocuments.net/e-news-marzo-2009.html>.

3.4 Retención de personal y la neurociencia

La coyuntura actual y la rápida evolución de las organizaciones plantean muchos desafíos para las empresas hoy en día. En el ámbito de los recursos humanos, queda claro que uno de ellos es la capacidad de retención de talento.

El primer desafío para los responsables de recursos humanos es conseguir dar respuesta a estas necesidades básicas, a través de las citadas políticas.

La compensación, por un lado, para asegurar un nivel económico adecuado y cubrir las necesidades de seguridad y los beneficios, por otro, para garantizarles seguridad moral, familiar, sanitaria, etc.

En primer lugar, la empresa puede proponer beneficios que permitan al empleado constituirse un patrimonio orientado a preparar su futuro. Los planes de pensiones, de ahorro y de jubilación suelen ser las herramientas más utilizadas a este efecto.

En segundo lugar, la organización puede involucrar al empleado en la sostenibilidad a largo plazo de la actividad y proponerle invertir en el patrimonio de la empresa. Santos (2014). *Compensación y Beneficios*. Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/compensacion-y-beneficios-5-claves-para-la-retencion>.

Es el caso de los planes de compra de acciones que representan además una ventaja fiscal para el empleado. A nivel de compromiso, la organización consigue un vínculo en el tiempo muy fuerte con el colaborador.

Por tanto, uno de los mayores desafíos de Recursos Humanos de las compañías hoy en día es la retención de los empleados que más contribuyan a la consecución de sus objetivos de negocio. Esta retención se puede mejorar si la empresa consigue desarrollar un sentimiento fuerte de compromiso del colaborador; que puede ser logrado de manera rápida satisfaciendo sus necesidades básicas (seguridad). Santos (2014).

Compensación y Beneficios. Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/compensacion-y-beneficios-5-claves-para-la-retencion>.

3.5 Ambiente laboral

Cada vez son más las empresas que cuidan mucho el que en ellas exista un buen ambiente de trabajo. Y es que este es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades (Pérez J. 2010, pág. 25).

3.5.1 Definición de ambiente laboral

Ambiente es un término con origen en el latín ambiens, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El ambiente de trabajo está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, y se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

Cada vez son más las empresas que cuidan mucho el que en ellas exista un buen ambiente de trabajo. Y es que este es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades.

El resultado de todo ello será una absoluta satisfacción para los trabajadores y una mejora de los beneficios de los negocios (Pérez J. 2010, pág. 25).

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (Chiavenato, 1992, pág. 105).

3.3.2 Importancia de ambiente laboral

Por la importancia que tiene ese ambiente, en muchos casos, los directivos de las entidades deciden apostar por la contratación de un experto. Esta es una disciplina que se encarga de analizar el estado, las características y las problemáticas de los entornos de trabajo para así encontrar las soluciones perfectas para que puedan ser mucho más satisfactorios.

Entre las técnicas que desarrollan los expertos destacan los talleres, las conferencias de tipo motivacional o incluso diversas prácticas. Con todo ello se consigue ponerle fin a situaciones que dificultad el buen ambiente, mejorar las relaciones de los trabajadores, crear sólidos equipos de trabajo, subir la autoestima de los empleados, prestarle más atención a las necesidades personales de cada uno de los miembros de la empresa.

Lo habitual es vincular el ambiente de trabajo a las relaciones humanas. Si un trabajador se lleva bien con sus superiores y con sus compañeros, se dice que se desempeña en un buen ambiente de trabajo, donde los conflictos y las discusiones no son frecuentes.

El ambiente laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial. Ramírez (10 de febrero de 2016). *Clima Organizacional, conceptos básicos*. Recuperado de <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/definicion-del-clima-organizacional.html>.

Capítulo Cuatro: Neurociencia en el desarrollo del talento humano

Las personas que deseen mantenerse competitivas, en búsqueda de la productividad en el marco del desarrollo sustentable, requieren entonces potenciar su talento y redefinir el alcance de su ámbito de acción. Es allí, cuando la neurociencia, entra como una combinación del saber en el cual cada persona llega a ser lo que su cerebro determina que es. Los componentes del desarrollo son capacitación, planes de carrera, métodos de enseñanza y aprendizaje (Rivas, 2015, pag.3).

4.1 Planes de carrera

Los planes de carrera son una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa.

En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa.

Muchos trabajadores no se implican demasiado en la empresa porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto, otros ni siquiera creen en sus posibilidades.

Desde la perspectiva organizacional, la planificación y desarrollo de los planes de carrera son una parte integrada de la gestión de los recursos humanos, más concretamente de la gestión preventiva de los recursos humanos.

Se trata de una estrategia que ayuda a la eficiente asignación de las personas en futuros puestos de trabajo, planificando el orden y los movimientos de los individuos en la organización (Soto, 2012, pág. 15).

4.1.1 Definición de planes de carrera

El plan de carrera de un colaborador de tu empresa es el proceso vinculado a la gestión de tu talento humano que contribuye a planificar a futuro el desarrollo y crecimiento que puede lograr mediante la guía, el acompañamiento y el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades dentro de la empresa. En este camino el trabajador establece sus metas profesionales y debe ser capaz de identificar los medios por los cuales las alcanzará con la ayuda de la organización.

El plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización.

También es un factor clave de satisfacción laboral para los empleados, porque encuentran en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida. Sentirán mayor compromiso y ganas de retribuir con su trabajo.

Un plan de carrera laboral es la planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complemente ciertos requisitos establecidos por la empresa.

La clave del éxito de estos planes es que converjan los intereses de la empresa con los del empleado, de manera que exista una buena motivación y el beneficio sea mutuo, un empleado invierte esfuerzo, tiempo y sacrificio y lo hace con gusto en algo que es de su interés. Reyes (25 de septiembre de 2013). Planes de carrera: *Clave del fortalecimiento profesional*. Recuperado de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrollo-profesional.aspx>.

4.1.2 Importancia de planes de carrera

El no disponer de un estudio de planes de carreras del personal puede suponer un factor de desmotivación de los trabajadores, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo.

La importancia de los planes de carrera es porque genera en los colaboradores la cultura de que cada persona debe proyectar su propia carrera, utilizando las herramientas que la empresa provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr cada quien lo que desea a nivel profesional. Por otra parte, es recomendable que las empresas comuniquen abiertamente las líneas de carrera disponibles y busquen generar el movimiento interno mediante convocatorias internas, a fin de generar y promover nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. . Reyes (25 de septiembre de 2013).

Planes de carrera:

Clave del fortalecimiento profesional. Recuperado de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrollo-profesional.aspx>.

4.1.3 Beneficios de implementar un plan de carrera

Existen múltiples beneficios para las empresas que deciden poner en práctica los planes de carrera para un equipo de trabajo:

1. Permite alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlos de mejor manera para los puestos que se tienen previstos que serán creados por la empresa.
2. Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

3. Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.
4. Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo evitando con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización.
5. Aumenta el compromiso y productividad de tus colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto genera un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su conocimiento y esfuerzo.
6. Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Es importante generar en los colaboradores la cultura de que cada persona es responsable del desarrollo de su propia carrera profesional, empleando las herramientas que la empresa le otorgue para comunicar sus expectativas, reunir los conocimientos y habilidades que necesite para alcanzar puestos de mayor jerarquía. Por otro lado, es recomendable que las organizaciones transmitan a sus colaboradores de manera clara las líneas de carrera que existen, y busquen generar movimientos internos mediante promociones y convocatorias, esto con la finalidad de generar nuevas oportunidades de aprendizaje y motivación para el equipo de trabajo. Reyes (25 de septiembre de 2013). Planes de carrera: Clave del fortalecimiento profesional. Recuperado de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrollo-profesional.aspx>.

4.2 Formación y capacitación del talento humano

Las organizaciones modernas tiene la formación y desarrollo del talento humano, que se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación, en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones.

4.2.1 Definición de capacitación

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

“Capacitar significa proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2009, pág. 294).

La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos (Dessler, 2009, p.294).

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades (Chiavenato, 2007. P.38).

4.2.2 Objetivo de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volvería más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, pág. 387).

4.2.3 Importancia de la capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación es importante por tres razones: En primer lugar, el aprendizaje implica un cambio. Este puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos desfavorables para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades por ejemplo, así como favorables.

En segundo lugar, el cambio debe asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez solo sean reactivos o resultado de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representan aprendizaje.

En tercer lugar, para que el aprendizaje ocurra es necesaria cierta forma de experiencia. Esta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera indirecta, por ejemplo: a través de la lectura.

La prueba crucial sigue vigente: ¿esta experiencia da como resultado un cambio permanente en el comportamiento? Si la respuesta es sí, puede decirse que el aprendizaje ha tenido lugar (Robbins, 2009, p.54).

4.2.4 Beneficios de la capacitación

Wherther y Keith (2008) considera “Los beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de las persona para cumplir futuras responsabilidades” (p. 252).

Se comprenden tres beneficios para el individuo, relaciones humanas y la organización.

4.2.4.1 Beneficios para el individuo

1. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
2. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
4. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
8. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

4.2.4.2 Beneficios en las relaciones humanas

1. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
2. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
3. Hace visuales las políticas de la organización.
4. Alienta la cohesión de los grupos.
5. Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
6. Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

4.2.4.3 Beneficios para la organización

1. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Crea mejor imagen.
4. Mejora la relación jefes-subordinados.
5. Se promueve la comunicación a toda la organización.
6. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
7. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
8. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
9. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes (Chiavenato, 2007, pág. 248).

4.3 La neurociencia como aprendizaje del personal

Aprender es, en esencia, ser capaz de sobrevivir. El hombre aprendió cómo hacer fuego para calentarse y cocinar la carne y, así, enfermarse menos. Aprendió a cultivar la tierra para asegurar alimento independientemente de la suerte en la caza y construyó viviendas que resistieran a la lluvia y el frío. Aprendiendo el hombre se forjó un futuro y solo así aseguró la continuidad de la especie.

Los avances en neurociencias han permitido comprender cómo funciona el cerebro y ver el importante papel que la curiosidad y la emoción tienen en la adquisición de nuevos conocimientos. En la actualidad se ha demostrado científicamente que, ya sea en las aulas o en la vida, no se consigue un conocimiento al memorizar, ni al repetirlo una y otra vez, sino al hacer, experimentar y, sobre todo, emocionarnos.

Las emociones, el aprendizaje y la memoria están estrechamente relacionadas. Desde el punto de vista de la neurociencia educativa, cabe destacar que la inteligencia es un concepto multidimensional. Palomar (2017). ¿Qué aporta la neurociencia al mundo del aprendizaje? Recuperado de <https://www.isepe.es/actualidad-que-aporta-la-neurociencia-al-mundo-del-aprendizaje>.

4.3.1 Principios relacionados con los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje

1. Los adultos generalmente aprenden mejor en una atmósfera relajada, donde existan oportunidades de experimentación y se reconozcan las diferencias individuales en cuanto a capacidades y estilos de aprendizaje.
2. Informar con frecuencia a las personas sobre su avance y logros en el aprendizaje o solo refuerza su motivación, sino que las ayuda a mejorar sus estrategias o aprendizaje. En este sentido, es importante establecer metas parciales o intermedias en los procesos de aprendizaje, que deben ser percibidas como desafiantes pero alcanzables. Este principio se llama comúnmente “proximidad del objetivo”.
3. La participación activa de la empresa es esencial para construir un aprendizaje sólido, a la vez que contribuye a la motivación para aprender.
4. El aprendizaje es a la vez un proceso individual y social. El esfuerzo personal es importante pero la interacción del sujeto con otras personas (por ejemplo, profesores y compañeros de trabajo) facilita y estimula el aprendizaje.

5. Los adultos están dispuestos a esforzarse en el aprendizaje en la medida que perciban una conexión significativa entre los contenidos del aprendizaje, por una parte, y sus expectativas y motivaciones, por otra.
6. El aprendizaje de los adultos se facilita cuando el progreso admite un cierto grado de ambigüedad, inconsistencia y diversidad en las preguntas, las respuestas y la solución de los problemas que plantea el aprendizaje.
7. Los adultos aprenden mejor cuando pueden ejercer algún autocontrol sobre el proceso de su aprendizaje.
8. La comprobación del aprendizaje, a través de comportamientos concretos, y la recompensa inmediata constituyen factores importantes de la motivación para aprender (Martínez y Martínez, 2009, p. 10).

4.3.2 Tipos de aprendizaje para personal

La capacitación es un proceso de aprendizaje y tiene sus métodos y técnicas destacadas, las cuales tiene sus propias características; las organizaciones aplican los mejores métodos de aprendizaje que se ajusten a las necesidades de la empresa.

4.3.2.1 Método de aprendizaje por instrucción en el trabajo

Dessler expresa que: “muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina capacitación para instrucción en el trabajo.

Para empezar enumere todos los pasos necesarios para desempeñar las actividades, cada uno en su secuencia apropiada. Junto con cada paso describa un “punto clave” correspondiente (si lo hay). Los pasos (como se observan en el ejemplo) indican lo que se debe hacer, mientras que los puntos claves muestran cómo se tiene que hacer (y por qué).

La técnica utilizada en la capacitación para la instrucción del trabajo es la conferencia. Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando las fuerzas de ventas necesitan aprender las características de un nuevo producto.

Mientras que algunas personas consideran con razón, que las conferencias son aburridas e ineficaces, los estudios y las experiencias sugieren que de hecho pueden ser muy útiles (Dessler, 2009, pág. 303).

4.3.2.2 Método de aprendizaje programado

(Dessler, 2009) Explica que: “ya sea que el medio que utilice sea un libro de texto, una computadora personal o internet, el aprendizaje programado o instrucción programada” (p.303).

Aprendizaje programado es un método de autoaprendizaje que incluye tres partes:

1. Presentar al aprendiz preguntas, hechos o problemas.
2. Permitir que el aprendiz responda.
3. Proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas.

Por lo general, el aprendizaje programado presenta hechos y preguntas de seguimiento paso por paso. Luego, el aprendiz puede responder y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas. La siguiente pregunta a menudo depende de la exactitud de la respuesta que el aprendiz dio a la pregunta anterior.

Los sistemas inteligentes de tutoría son básicamente programas computarizados de instrucción programada. Además de proporcionar al aprendiz la guía y la dirección hacia el siguiente paso instruccional, los sistemas inteligentes de tutoría aprenden cuáles preguntas y enfoques sirvieron y cuáles no, adaptándose a la secuencia instruccional sugerida para las necesidades del aprendiz.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo necesario para la capacitación. Además, facilita el aprendizaje, porque permite que el individuo aprenda a su ritmo, ofrece una retroalimentación inmediata y disminuye el riesgo de errores (Dessler, 2009, pág. 303).

4.3.2.3 Método de aprendizaje basado en medios audiovisuales

(Dessler, 2009) Afirma “Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencia, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia” (p.304).

Desde luego, son más interesantes. Además, es posible utilizarlos en las situaciones siguientes:

1. Cuando se tiene la necesidad de ilustrar la manera de seguir cada secuencia a lo largo del tiempo: por ejemplo cuando se enseña a reparar una máquina de fax.
2. La posibilidad de detener la imagen, repetirla y reproducirla a mayor o menor velocidad es muy útil.
3. Cuando se tiene que exponer a los aprendices a sucesos que no pueden demostrarse con facilidad en conferencia en vivo, como una visita a una fábrica o una cirugía de corazón abierto.
4. Cuando se necesita capacitar a todos los empleados de una empresa y es demasiado costoso trasladarlos de un lugar a otro (Dessler, 2009, pág. 304).

4.3.2.4 Método de aprendizaje simulado

Este método es muy poco común cuando se aplica la capacitación en la organización. En ocasiones se denominan capacitación de vestíbulo, es el método mediante el cual las personas aprenden en equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral (tal vez en una habitación separada o en un vestíbulo (Dessler, 2009, pág. 304).

Se requiere cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en el trabajo. Por ejemplo, poner a trabajar de modo directo a nuevos empleados de la línea de ensamble lograría resaca la producción.

La capacitación simulada se puede llevar a cabo en una habitación separada, con el mismo equipo que los aprendices utilizarán en su trabajo. Sin embargo, a menudo implica el uso de simuladores (Dessler, 2009, pág. 304).

4.4 Evaluación del desempeño en el talento humano.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2007) Afirma que: “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p.247).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado (Werther, 1991, pág. 183).

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional (Chiavenato, 2007, pág. 35).

4.4.1 Definición de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc (Chiavenato, 2007, pág. 243).

“El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus trabajadores en el trabajo, estableciéndose un plan de mejoramiento” (Werther, 1991, pág. 185).

4.4.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
2. Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación (La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, etc (Chiavenato, 1999).

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

(Chiavenato, 2007, pág. 248).

4.4.3 Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño de nuestros colaboradores es necesaria, ya que nos permite medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño.

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca la definición de: misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, etc (Guevara, 2017, pág. 5).

4.4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2007, pág. 248).

4.4.4.1 Beneficios para el gerente

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño (Chiavenato, 2007, pág. 248).

4.4.4.2 Beneficios para el subordinado

1. Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
3. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

4. Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, 2007, pág. 248).

4.4.4.3 Beneficios para la organización

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 249).

Conclusiones

Investigando las generalidades de la neurociencia y la gestión del talento humano, esta ciencia multidisciplinaria se encarga de estudiar el funcionamiento del sistema nervioso, y establece como se relaciona la manera de pensar y actuar de las personas, así como también aporta conocimientos al departamento de recursos humanos.

Detallando las herramientas de la neurociencia que se aplican en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, estas aportan al responsable de recursos humanos a crear perfiles más exactos para mayor eficiencia o calidad en el desarrollo de la empresa, así mismo permiten definir y evaluar si el candidato es más idóneo para un puesto de trabajo.

Explicando la influencia de la neurociencia en la motivación de recursos humanos, permite entender y conocer la verdadera incidencia que tienen los factores de motivación en las personas, teniendo una mejor comunicación por parte de los colaboradores y de los equipos de trabajo, en donde habrá un ambiente laboral adecuado creando así una satisfacción en el personal.

Determinando la importancia de la capacitación y métodos de aprendizaje como políticas para el desarrollo del talento humano, se conoce como actúa el sistema nervioso y cómo es su proceso de retención de información, como dirige el comportamiento humano y toma decisiones. Esta ciencia se aplica en la formación y capacitación de los colaboradores, así mismo diseña planes de carrera, disminuye la rotación de personal y forma equipos altamente eficientes.

Analizando la Neurociencia como herramienta que contribuye al mejoramiento de la gestión del talento humano en las organizaciones, ayuda a conocer el comportamiento, y pensamientos de los colaboradores, permitiéndoles que se enfoquen, colaboren y sean más innovadores, y de esta manera lograr una mayor productividad a la organización.

Bibliografía

Pérez , O. (20 de Enero de 2015).

Reyes, M. (25 de Septiembre de 2013). Obtenido de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrollo-profesional.aspx> Sánchez, A. (4 de Diciembre de 2015).

Abler, B. (7 de Enero de 2005). Obtenido de <https://vdocuments.net/e-news-marzo2009.html>

Acevedo, S. (5 de Febrero de 2015). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/neurociencia-como-disciplina-para-potenciar-el-talentohumano/>

Aguilar, J. J. (6 de Octubre de 2011). *LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL TALENTO HUMANO.* Obtenido de <http://juanjoseagui.blogspot.com/2011/10/laimportancia-de-la-motivacion-en-el.html>

Ajinfo, A. (20 de octubre de 2015). *Word press*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <https://kimberlysantiago.wordpress.com/2015/10/20/informatica-en-laneurociencia/comment-page-1/>

Cabrera (2004). “La gestión estratégica de los Recursos Humanos”. Obtenido de <https://vdocuments.net/e-news-marzo-2009.html>.

Campos, A. L. (15 de Septiembre de 2014). *Neurociencia, y Desarrollo Humano.* Obtenido de https://www.unicef.org/bolivia/056_NeurocienciaFINAL_LR.pdf

Campos, M. (12 de Febrero de 2013). *neuroemotionexplorerlab*. Obtenido de <https://neuroemotionexplorerlab.wordpress.com/2013/02/12/neurociencia-aplicada-a-los-recursos-humanos/>

Castañeda, A. (23 de Agosto de 2015). Obtenido de *Psicología y mente:* <https://psicologiaymente.net/neurociencias/neurociencias-mente-humana>.

Castañeda (23 de Julio de 2015) Neurociencias: la nueva forma de entender a la mente humana. Obtenido de <https://psicologiaymente.net/neurociencias/neurociencias-mentehumana>.

Chiavenato, Idalberto. (1992). Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2000). Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). México: McGraw-Hill.

Cueva (2013, septiembre). Neurociencia aplicada a Recursos Humanos. Jcmagazine.

Obtenido de <http://www.jcmagazine.com/neurociencia-aplicada-a-recursos-humanos/>.

Dessler, G. (1996). México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Dolan, S. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill. Obtenido de http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_S_-DOLAN-MC_GRAW.

Faccini, I. (16 de Junio de 2017).

Fernández , V. (08 de Octubre de 2015). Obtenido <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/neurociencia-tambien-en-eldepartamento-de-recursos-humanos/>.de

Fernández, M. (17 de Abril de 2015). Gente Valiosa. Obtenido

<http://www.gentevaliosa.com/uncategorized/manual-de-induccion-de-personal/>. de

Guevara, J. (5 de Julio de 2017). Obtenido

<https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-de-la-evaluacion-deldesempeno-laboral-20170705-0039.html>.

- Gross (2009). Las 8 teorías más importantes de la motivación. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/E/CO/AM/09/Las_8_teorias.pdf.
- Gutiérrez (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Highan (1990). El ABC de la selección de personal. Obtenido de <https://referencias111.wikispaces.com/file/view/18jun07.pdf>.
- Huici. (2012). Las Ciencias Sociales y las Neurociencias (Una aproximación a la Neurosociología). Obtenido de [https://www.google.com.ni/search?q=Las+Ciencias+Sociales+y+las+Neurociencias+\(Una+aproximaci%C3%B3n+a+la+Neurosociolog%C3%ADa\)&oq=Las+Ciencias+Sociales+y+las+Neurociencias+\(Una+aproximaci%C3%B3n+a+la+Neurosociolog%C3%ADa\)&qs=chrome..69i57.5099j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.ni/search?q=Las+Ciencias+Sociales+y+las+Neurociencias+(Una+aproximaci%C3%B3n+a+la+Neurosociolog%C3%ADa)&oq=Las+Ciencias+Sociales+y+las+Neurociencias+(Una+aproximaci%C3%B3n+a+la+Neurosociolog%C3%ADa)&qs=chrome..69i57.5099j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8).
- Hablando de ciencia*. (12 de Marzo de 2016). Obtenido el 11 de septiembre de 2017.
- López (2017). La mente es maravillosa. México, Df. Obtenido de <https://robertocolom.wordpress.com/2016/02/05/el-papel-de-la-neurociencia-en-lapsicologia/>.
- Malpica, M. (12 de febrero de 2013). Obtenido de www.emotionresearchlab.com/es/blog/neurociencia-aplicada-a-los-recursos-humanos/.
- Manene, L. M. (16 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-eltrabajo-y-sus-teorias/>.
- Manes, F., & Niro, M. (8 de febrero de 2014). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiymente.net/neurociencias/neurociencias-mente-humana>.
- Martínez, J. (27 de Diciembre de 2007). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/impresageneral/Neuroseleccion-de-personal-detector-de-empleados-a-medida-20071227-0078.html>.

Medina , L. (10 de Octubre de 2012). Obtenido de <http://carladelcastillo.net/rh/importancia-del-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-depersonal-dentro-de-las-empresas/>.

Mercado, S. (2 de Agosto de 2010). Obtenido de <https://latam.casadelibro.com/libroadministracion-aplicada-primera-parte-teoria-y-practica-3-ed-/9786070502781/1844153> Minolli, C. (2012). La neurociencia: un camino a explorar para potenciar la dirección de recursos humanos. *UCEMA*, 2.

Miranda , M. G. (15 de Junio de 2011). Obtenido de <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Importancia%20del%20reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20en%20la%20toma%20de%20decisiones%20en%20las%20MPyMEs.pdf>.

Neurociencia ,Neurología y psiquiatría. (25 de septiembre de 2013). Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de https://www.researchgate.net/publication/251077144_Neurociencia_neurologia_y_psiquria_Un_encuentro_inevitable.

Ortiz, G. (5 de Noviembre de 2017). Obtenido de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/05/neurociencia-4-impulsos-de-la.html> Palomar, M. (27 de Junio de 2017). Obtenido de <https://www.isep.es/actualidadneurociencias/que-aporta-la-neurociencia-al-mundo-del-aprendizaje/> .

Páez (2 de marzo de 2016) Neurociencia y medicina. Obtenido de <https://www.hablandodeciencia.com/articulos/2016/03/02/neurociencia-y-medicina/#comments>.

Pérez , J. (25 de Agosto de 2010). Obtenido de <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>

Perez, O. J. (27 de Abril de 2017). *Mas people*. Obtenido de <https://www.maspeople.net/single-post/inducci%C3%B3ndepersonal>

Pessiglione, M. (20 de Mayo de 2007). Obtenido de <https://vdocuments.net/e-news-marzo-2009.html>.

Quintero, J. (Noviembre de 2017). *Factor de éxito*. Obtenido de La Neurociencia en la Captación de Talentos : <https://www.revistafactordeexito.com/a/176/la-neurociencia-enla-captacion-de-talentos>.

Ramirez. (28 de Julio de 2004). *Arlsura*. Obtenido de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf

Ramirez, K. (10 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/definicion-del-clima-organizacional.html>.

Reyes (25 de septiembre de 2013). Planes de carrera: Clave del fortalecimiento profesional. Obtenido de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrolloprofesional.aspx>.

Robbins (2004). Teorías de Motivación. Obtenido de <https://docgo.net/teorias-demotivacion-stephen-robbins-comportamiento-organizacional>.

Ruiz, C. (2 de Septiembre de 2016). *La neurociencia de los empleados*. Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/09/02/neurociencia-de-los-empleados/>

Sacasa, f. (22 de junio de 2015). Obtenido de <https://www.rhpaenews.com/las-nuevasherramientas-de-reclutamiento-y-su-impacto/> .

Sánchez (2014). Programas de motivación para empleados. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/programas-de-motivacion-para-empleados/>.

Santiz Santiz, M. I. (5 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

Santos, J. (19 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://www.glocalthinking.com/compensacion-y-beneficios-5-claves-para-la-retenciondel-talento/>.

Soto, B. (12 de Septiembre de 2012).

Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Yerro , E. (23 de Noviembre de 2015). *HRTRENDS*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/reclutar-al-candidato-ideal-graciasa-la-neurociencia/>.