



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del
pensamiento del Gerente funcional de una entidad
pública**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mgtr. Juan Brues Lee Chumpe Agosto

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Planificación - Plan estratégico

LIMA - PERÚ

2018

Página del Jurado

Dr. Joaquin Vertiz Osores

Presidente

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Secretario

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

Vocal

Dedicatoria

Esta investigación va dedicada a los amantes apasionados por el estudio de la mente humana, y las diferentes aplicaciones de las neurociencias. A LPandit por su constante motivación e inspiración.

Agradecimiento

A la universidad por abrirme sus puertas y permitir concluir esta fase de mi vida. A mi asesor por su simpatía y carisma en la elaboración de esta investigación; así como un agradecimiento eterno a cada colaborador que permitió la conclusión de este estudio. A la vida por permitirme existir en este momento, espacio y tiempo. Agradecimiento en general a los colegas y profesionales del ámbito público y privado, quienes de alguna forma han colaborado a la materialización del presente estudio, el cual contiene un aporte social, y de dirección.

Declaración de autoría

Yo, Juan Brues Chumpe Agosto, estudiante de la Escuela de Postgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública”, presentada, en 108 folios para la obtención del grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, 15 de agosto de 2018

Mtro. Juan Brues Chumpe Agosto

DNI: 46824114

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis “Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública” elaborada con el objetivo general de diagnosticar la realidad actual del gerenciamiento que realizan los Gerentes funcionales de una entidad pública, y desarrollar una propuesta donde aplique el neuromanagement el Gerente funcional en la dirección de una entidad pública.

En el presente trabajo, se estudia el Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I apertura con la introducción; el capítulo II profundiza en el Método; el capítulo III se enfoca en el trabajo de campo; el capítulo IV en las conclusiones; el capítulo V en las recomendaciones. Por último, el capítulo VI menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

El autor

Índice general

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice general	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Resumo	xiv
I. Introducción	15
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	20
1.2.1. Trabajos previos internacionales	21
1.2.2. Trabajos previos nacionales	22
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.3.1. Historia de la neurociencia	23
1.3.2. Etapas en la historia de la neurociencia	27
1.3.3. El management del siglo XXI: Neuromanagement	28
1.3.4. Neurociencia y Organización	29
1.3.5. Cerebro	31
1.3.6. Neuromanagement y las inteligencias múltiples	36
1.3.7. Percepción de Investigadores sobre el Neuromanagement	38
1.3.8. Herramientas del Neuromanagement	38
1.3.9. Perfil del Neuromanager	39
1.3.10. Campo de Aplicación del Neuromanagement	42
1.4. Marco espacial	43
1.5. Marco temporal	43
1.6. Contextualización	43
1.7. Supuestos teóricos	44

1.8. Justificación	45
1.9. Relevancia	46
1.10. Contribución	47
1.11. Formulación del problema de investigación	47
1.12. Objetivos	48
II. Método	50
2.1 Metodología del trabajo de campo	51
2.1.1. Tipo de estudio	51
2.1.2. Delimitación de la investigación	52
2.1.3. Criterios para la selección de la población y de la muestra	53
2.1.4. Tipo de muestreo	53
2.1.5. Técnica para la recopilación de información	53
2.1.6. Cuestionario	53
2.2 Diseño del estudio	54
2.3 Escenario de estudio	55
2.4 El corpus de la investigación: Gerentes funcionales de la sede central, y sede ex-progreso en Perú y experto en neurociencias	55
2.5 Marco lógico del programa	57
2.4.1. Generalidades del marco lógico	57
2.4.2. Estructura del marco lógico	57
2.6 Rigor científico	58
III. Trabajo de campo	60
3.1 Aplicación del cuestionario	61
3.2 Análisis de la información y discusión de los resultados	61
3.3 Con respecto al cuestionario	62
3.3.1 En cuanto al cargo que ocupa	62
3.3.2 En cuanto a los conceptos relacionados con el Management	66
3.3.3 En cuanto al gerente, los formatos y la interdisciplinariedad	74
3.3.4 En relación a la educación universitaria y el gremio	77
3.3.5 Con respecto a qué personas tiene como referente o motivo de inspiración	79
3.4 Entrevista realizada a neuropsicólogo	80
3.5 Propuesta de innovación: Neuromanagement	81
3.5.1 Fundamentación de la propuesta	81

3.5.2 Neuromanagement	81
3.5.3 Objetivos de la propuesta	82
3.5.4 Neuromanagement aplicado: Neuroplasticidad autodirigida	82
3.5.5 Neuromanagement aplicado: Autorregulación emocional	83
3.5.6 Entrenamiento neurocognitivo en las instituciones	84
IV. Conclusiones	92
V. Recomendaciones	94
VI. Referencias	96
Anexos	102

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución histórica de la neurociencias	23
Tabla 2. Manual de Organización y Funciones	56
Tabla 3. Funcionarios principales	80
Tabla 4. Ejemplos de neuroplasticidad	83

Índice de figuras

Figura 1. Membranas del cerebro	31
Figura 2. Hemisferios cerebrales	32
Figura 3. Principales neurociencias conductuales y no conductuales	34
Figura 4. Humano -Tablero de comando estratégico	34
Figura 5. Zonas principales del cerebro	35
Figura 6. Neurona	35

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito diagnosticar la realidad actual del gerenciamiento que realizan los Gerentes funcionales de una entidad pública y así desarrollar una propuesta donde se aplique el neuromanagement en el gerenciamiento de un área funcional de una entidad pública.

La metodología seguida, fue de tipo proyectivo, se aplicó el método de muestreo no probabilístico. En cuando a la recolección de datos se realizó a través de entrevistas, para luego realizar el diagnostico mediante la triangulación. La muestra estuvo conformada por 10 gerentes funcionales y un especialista en neurociencias.

En la investigación, se diagnosticó la realidad actual de la gestión que realizan los Gerentes funcionales de una entidad pública, y luego se realizó una propuesta aplicando el neuromanagement.

Palabras claves: Neurociencias, neuroliderazgo, toma de decisiones.

Abstract

The purpose of this study was to diagnose the current reality of the management carried out by the functional managers of a public entity and thus develop a proposal where neuromanagement is applied in the management of a functional area of a public entity.

The methodology followed was projective, the non-probabilistic sampling method was applied. As for the data collection was done through interviews, to then make the diagnosis by triangulation. The sample consisted of 10 functional managers and a specialist in neurosciences.

In the investigation, the current reality of the management carried out by functional Managers of a public entity was diagnosed, and then a proposal was made applying neuromanagement.

Keywords: Neurosciences, neuroliderazgo, decision making.

Resumo

O objetivo deste estudo foi diagnosticar a realidade atual da gestão realizada pelos gerentes funcionais de uma entidade pública e, assim, desenvolver uma proposta em que a neuromanção é aplicada na gestão de uma área funcional de uma entidade pública.

A metodologia seguida foi projetada, o método de amostragem não probabilístico foi aplicado. Quanto à coleta de dados foi realizada através de entrevistas, para então fazer o diagnóstico por triangulação. A amostra consistiu em 10 gerentes funcionais e especialista em neurociências.

Na investigação, a realidade atual da gestão realizada pelos gerentes funcionais de uma entidade pública foi diagnosticada e, em seguida, uma proposta foi feita aplicando neuromanagement.

Palavras-chave: Neurociências, neuroliderazgo, tomada de decisão.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que para estudios de enfoque cualitativo, que por lo general son inductivos, el que investiga tiene que estar conectado con la temática de la investigación e ir profundizando según se avance con el estudio a fin de conocer que se busca resolver con la investigación en cuestión (p.358).

Dei (2008) indica que "el problema de investigación es la pieza angular de todo su trabajo" (p.50). Para identificar el problema es necesario conocer el lugar de su existencia, ósea donde se ha de realizar la investigación, siendo ello el punto de partida, mediante el cual se expone la realidad problemática a la cual se ha de dar respuestas a problemas aun no resueltos.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros del Perú, quien cita a Levitsky, Steven en una de sus columnas llamada "Una paradoja peruana" (12-05-2012), indica que el Perú es uno de los estados de América Latina que no cumplen con su rol. Numerosos establecimientos estatales no funcionan y en otros casos no existen, y si los hay están conformadas por mucha corrupción y la carencia. En algunos gobiernos locales les falta manejo administrativo y los roles del estado no son garantizadas en lo que concierne la seguridad y la justicia

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros del Perú – SGPPCMP (2016), a través de la "*Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*", señala que hay carencias en los servicios públicos lo cual hace percibir a los ciudadanos negatividad de la gestión pública y el desempeño del gobierno en el país. La SGPPCMP. Hace referencia al "Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores" (2012), mediante el cual se percibe los siguientes problemas:

Para la SGPPCMP (2013) la carencia del diseño en la estructura de organización y funciones de las instituciones públicas no siempre son coherentes con el rol que deben cumplir ni con las metas dichas en el transcurso de planeamiento estratégico operativo y presupuesto. Aquello puede deberse a su estructura en esa forma jerárquica, estamentales y sin precisión en los segmentos

que deben hacerse para entregar los bienes y servicios públicos, asimismo los lineamientos y prospectos vigentes para la organización de los documentos de gestión: ROF, CAP, etc., exigen patrones similares de organización para la gran variedad de entidades existentes, excepto en los gobiernos regionales ya que su norma es un modelo único y minuciosamente detallado de organización que no contempla las diferentes realidades regionales.

Para la SGPPCMP (2016) el incorrecto método de fabricación de bienes y servicios públicos: el desarrollo de las organizaciones se podrían definir como un orden de actividades que cambian una entrada por una salida y agregándole un valor en cada etapa de la cadena, por el contrario, la gran mayoría de organismos no cuentan con automatización interna para poder sacar un alto costo de productividad. De ese modo, no se evalúa de un modo rigurosos los procesos internos de a lo largo de la cadena de valor. no obstante unos de los problemas es la descoordinación del sistema administrativo, ya que pueden ser vergonzosos en diferentes casos, el complicado cumplimiento ante lo gobiernos locales más pequeños y con menor capacidad institucional- no están elaboradas considerando las variedades de instituciones públicas existentes en el país -.de ahí surja el criterio de los funcionarios sobre sus funciones ligando rigurosamente con la normatividad establecida en los documentos de gestión y así satisfacer las necesidades del ciudadano ante los servicios públicos. La falta de módulos, equipamiento sobre la gestión logística: la habilidad de pedir de las sociedades públicas también son limitadas por la escases de su estructura y equipamiento, en demasiados casos los las infraestructuras y mobiliarios son escasos y anticuados. Así mismo muchas organizaciones al tener diferentes sedes generan costos, y provocan pérdida de tiempo al querer coordinar reuniones o tramitar algún documento. Agregándole a esto, están las faltas de planeación y gestión de tecnologías de información de la actualidad, las áreas de cargo son exclusivamente las encargadas del soporte técnico y no como un área q pueda aportar ideas a la institución, con respecto a la identificación de pedidos de las necesidades tecnológicas para ayudar a las funciones de la institución y así poder ayudar a llegar a sus metas y resultados de gestión.

Asimismo SGPPCMP (2016) indica que el mal uso de la política y gestión de recursos humanos, da una descripción de la existencia de distintos regímenes

laborales y escasas de un marco legal e institucional que, en vez de brindar la tolerancia que se necesita para cubrir las distintas necesidades de talento humano. Existen diversos regímenes laborales, regulaciones o planes de trabajo en distintas instituciones y en vez de dar flexibilidad a los recursos humanos para atender sus diversas necesidades, tratan estandarizar la política de trabajo, sin medir las capacidades y conocimientos de los trabajadores (hacer una misma regla para todos) y a la vez son inflexibles para contratar personal y también para despedirlos en tiempos fijos. No evalúan perfiles para que sean enfocados en el puesto de trabajo que van a llevar. Esto se debe a la falta de capacitación y también no valoran los pedidos del personal o puede ser por falta de fondos o recursos. Sumado a esto es la falta de políticas claras para el desarrollo, esas podrían ser charlas o brindar las informaciones correspondientes para luego hacer una evaluación y medir el desempeño de la persona.

Asimismo hay pocas pruebas de resultados como seguimientos y monitoreo de los insumos, como resultado a la falta de preparación que indiquen los objetivos claros teniendo en cuenta las necesidades de la población por cerrar, las empresas no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para observar las gestiones a diferentes niveles de metas y responsabilidad sobre los mismos. así mismo, se observa que la información no pasa por supervisiones lo cual los datos no son seguros ni ordenadas, paran dispersos por diferentes áreas, además hay datos que se hace a mano lo cual puede tener información errónea. La falta de sistemas y tácticas de gestión de los datos y el conocimiento: la gestión de la sabiduría consiste en transferir o decir la información del conocimiento para luego lograr competencias necesarias dentro de las instituciones y así poder compartir con todos los miembros y poder dar valor y entender todo si se encuentra fuera de estas. En la actualidad no existe en el estado un manejo institucionalizado no menos uno que reciba y envíe la información sobre las buenas prácticas o lecciones aprendidas, por lo que siempre hay una sucesión de los mismos errores y tratan buscar soluciones a temas que ya habían sido resueltos generando pérdidas de tiempo ya que las mejores pruebas no se aplican ni se dicen.

Sumando a ello la SGPPCMP(2016) indica que la débil estructura intergubernamental e intersectorial; la coordinación como etapas indica que al interactuar entre distintas entidades y agentes públicos con el propósito de

aumentar sus recursos y capacidades, y crear objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales esto es necesario en el área de procesos de descentralización en línea, en donde tres niveles de gobierno deben ponerse de acuerdo y unirse a través de varias competencias compartidas. Por el contrario, dentro del estado peruano la coordinación es escasa, costosa y no tan efectiva. Nuestro marco legal aplica distintos mecanismos de coordinación tanto a nivel intergubernamental como intersectorial. Y aun así, muchos de ellos muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado un acuerdo para la implementación u obtener una efectividad.

Braidot (2013) indica que antes que el Congreso de los Estados Unidos declarara “década del cerebro” por los años noventa, un pequeño grupo de especialistas en la organización de gestión de empresas visionó hacia adelante un gran empuje para mover la ejecución de las habilidades de trabajo de actividades de neurociencias. Esto hizo, una frontera final del campo del territorio tradicional. Por decir, cuando se manifiesta que los mejores “cerebros” son los que tienen el mayor potencial para ocupar posiciones importantes en las instituciones. Debido a la nueva, extraordinaria motivación se han desarrollado métodos profesionales y que se deben implementar en las organizaciones, en las zonas donde las personas desarrollan su vida espiritual y humana siendo capaces de desarrollar las nuevas herramientas de Neurociencias que ponen al alcance el poder para que sea mejor. Sostiene que si una persona sufre de un daño en los lóbulos frontales puede ocasionar cambios en su personalidad, si la lesión es ocasionada en la parte lateral puede perder la noción de su conducta sobre quienes lo rodean en el tiempo en que vivimos la constatación de que existe una base neurológica entre el intelecto y lo emocional ha originado una revolución.

Asimismo Braidot (2013) indica que los cambios son progresivos y significativos, pasando de técnicas de dirección (management) hasta el neuromanagement, del liderazgo, al neuroliderazgo, desde economía a neuroeconomía, del conocimiento a la sabiduría. Día a día se multiplican los conocimientos. Las entidades desean saber cómo se produce este fenómeno en el cerebro de los líderes exitosos, personas que vienen al mundo con estas similitudes aunque también hay diferencias que influyen a gran manera en la conducta. Las

organizaciones para al pendiente de estos avances para así ubicarlos en puestos correspondientes donde puedan demostrar su potencial.

Braidot (2013) afirma que el secreto de la resistencia se halla en la memoria del trabajo, las instituciones adoptan estos conocimientos para plantear estrategias que vuelvan las resistencias en aliados estratégicos. En la actualidad, los gobiernos destinan altas sumas a la investigación sobre el funcionamiento cerebral, los centros especializados han demostrado un interés excepcional para destinar recursos a este objetivo. Barak Obama (Presidente de Estados Unidos) en el 2013 anuncio sobre la millonaria suma de dinero que se destina para que se ayude a revelar los secretos del cerebro. El Proyecto "Cerebro Humano" (HBP) de la Comisión Europea y los organismos gubernamentales de diferentes países, incluidos los de Asia, también invierten en objetivos parecidos.

Para la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2015) la mejora de la gestión debe de cubrir las necesidades de las ciudadanos, empresas, instituciones y demás, teniendo como eje central la gestión por procesos, la cual está formada por etapas, fundando una estrategia de gestión, fortaleciendo y superando las problemáticas de una estructura organizacional de clase funcional, las instituciones se deben orientar y orientar para el servicio del ciudadano. Asimismo indica que la identificación, sistematización y mejora de los avances son muy importantes para aumentar las capacidades de gestión y optimizar el uso de los recursos así lograr el fortalecimiento del rol del estado.

La importancia de brindar una propuesta aplicando las neurociencias cognoscitivas en el gerenciamiento de un área funcional de una entidad del estado, apertura un abanico de posibilidades y oportunidades para más estudios, e incluso de enfoque experimental lo cual es favorable para las instituciones donde se aplique. El neuromanagement es la mejora que el país requiere, y que las futuras investigaciones han de profundizar y aplicar con éxito a nivel de la gestión pública.

1.2. Trabajos previos

Durán, Gómez y Sánchez (2017) indican que la información de los trabajos previos debe ser extraída de fuentes confiables, se puede emplear tesis, así como revistas científicas, así como revisar también si el autor o autores son expertos en el tema.

El recurso debe ser fácil de recuperar por medio de buscadores con rigor científico, como Scopus, u otras del mismo o mayor rango. Se tiene que tener en cuenta a las investigaciones más recientes, por lo general a las que se encuentren en los últimos 5 años.

Monje (2011) indica que para realizar una investigación científica se tiene que revisar investigaciones y estudios previos, a fin de no duplicar esfuerzos en temas ya profundizados, y que lo que se investigue sea de carácter innovador así como a estructurar la idea de estudio, y determinar la perspectiva principal para tratar el tema (p.67).

1.2.1. Trabajos previos internacionales

Muñoz (2013) en su tesis doctoral, *El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario*, de la universidad Universitat Ramon Llull, Barcelona - España. El propósito de la investigación fue analizar la mente del planificador de cuentas e identificar la relación con las estrategias de publicidad. Su meta fundamental es hallar las cualidades que son parte del pensamiento estratégico en la figura del planificador de cuentas. Dicho estudio apporto bases teóricas que hasta ahora sirven como materia de reflexión y acción sobre cómo piensa el planificador de cuentas, el entendimiento de la actividad y la posible forma de elevar sus habilidades. Presento un tipo de estudio dividido en dos fases; la recolección de la información que fue tomada de una agencia de publicidad de ibope - Colombia mostro un listado de las más importantes agencia de facturación. Para la recolección de la información se empleó un modo de muestreo no probabilístico. Los sujetos que forman la muestra fueron separados en dos modos: los que son relacionados directamente con la publicidad y los que no se relacionan. Concluyo que el conocimiento y el trabajo interdisciplinario ayudan a fomentar un pensamiento integro, permitiendo obtener hallazgos en materia de insights, conectores o ideas para el desarrollo de estrategias.

Campo (2012) en su artículo científico *Estrategias de neuropoliting para una política decadente. La ciudad de Barranquilla como muestra*, de la Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, su finalidad era mencionar cual es el primordial motivo que anima a la gente a elegir, ya sea que se identifique con un

partido, intercambio del voto por dinero o promesas de trabajo. Tuvo como objetivo colaborar con elementos para la explicación de la cultura democrática barranquillera a la acumulación de información para las encuestas se realizó un tiempo considerable a la elección. situación que dificulta a los ciudadanos encuestados ellos deben de tener una idea con respecto con el tema en cuestión y se idealiza buenas respuestas, las propuestas dadas giran en entorno a tres temas :llamar la atención en el tema político , darles confianza en el transcurso electoral y la capacidad de votos a la hora de la decisión, en esta última parte tiene a lugar la neuropoliting como estrategia de campaña, al procurar dar al lector lo que necesita y así pueda apoyar a un proyecto político. El estudio de la neuropoliting ha dado un resultado eficaz al momento de apoyar a un partido político ya que ese estudio permite ingresar a sus emociones, sentimientos del ciudadano y así poder influenciar y apoyar a un partido específico.

1.2.2. Trabajos previos nacionales

Ramos (2012) en su tesis *El neuromarketing como recurso para el diseño de estrategias de posicionamiento de imagen de marca en el Perú*, hizo una investigación aplicada de tipo exploratorio. Planteo la creación de un diseño metodológico que define elementos que permiten el desarrollo de posicionamiento de marcas en empresas que estén dentro del territorio peruano, dichos elementos se fundamentan en estudios de neuromarketing. Trato de Interpretar las características del posicionamiento de marcas a nivel nacional y su vinculación con el mundo. Empleo una lista de entrevistas aplicada a expertos en investigación de mercado con tendencias de neuromarketing, la información obtenida ordeno acorde a las metas planteadas al inicio de su investigación. Concluye que el neuromarketing sirve para generar tácticas de posesión de marcas, teniendo un gran nicho en el país para aplicar el neuromarketing, lo cual es de gran interés empresarial a nivel nacional e internacional debido a los buenos resultados que se obtienen.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que para investigaciones cualitativas un método eficaz de elaborar el marco teórico es por índices, en el cual

se empieza de un índice general, y según se va profundizando en la investigación este se va afinando hasta llegar a lo específico. El método de vertebración utiliza capítulos y subcapítulos, y también puede ser trabajado de manera inversa (p.79).

Dalle *et al.* (2005) indican que las teorías relacionadas al tema forman la estructura de conceptos articulados en sus diferentes categorías de abstracción. Se alinean al fenómeno en proceso de investigación, los objetivos y la elección de la metodología. Existe la teoría general y la teoría sustantiva (p.34).

1.3.1. Historia de la neurociencia

Blanco (2014) indica que a lo largo del tiempo la neurociencia ha ofrecido una valiosa fuente de reflexión para la ocupación filosófica. La filosofía establece puntos de contacto, la purificación de los grandes conceptos y principios o en la conclusión de problemas concretos, aproximarse mediante la psicología cognitiva. De ese modo se evita separar artificialmente la prueba científica y las filosofías de las matemáticas, muestran un riguroso grado de afluencia. En el momento de ingresar a la época de la neurociencia, es atrayente discernir con claridad, las bases iniciales en la búsqueda de la ciencia sobre el ordenamiento actividades del sistema nervioso, y así señalar cuales han sido los grandes saltos conceptuales, interpretar de cada periodo, sobre las cuestiones filosóficas unidas a cada uno de ellos.

Tabla 1

Evolución histórica de la neurociencias

Año	Autor (es)	Aporte histórico
1649	René Descartes	Establece el dualismo cuerpo alma y describe la glándula pineal como el lugar de encuentro entre ambas sustancias. Tres siglos y medio después el debate sigue abierto.
1755	J.B. Le Roy	Utiliza la terapia electroconvulsiva para las enfermedades mentales.
1774	Franz Anton Mesmer	Usa por primera vez el "magnetismo animal" llamado posteriormente hipnosis y mesmerismo
1791	Luis Galvani	Publica su trabajo sobre la estimulación eléctrica en los nervios de ranas. Propone que la contracción muscular está generada por corrientes eléctricas.
1808	Franz Joseph Gall	Publica su trabajo sobre la frenología. Aunque el método y el resultado de la frenología son erróneos, su orientación acertada da comienzo al localizacionismo. Según Gall todos los procesos mentales son biológicos y provienen del cerebro y además cada área del cerebro tiene una función específica
1817	James Parkinson	Publica Ensayo sobre la parálisis trepidante
1824	Marie-Jean-Pierre Flourens	Realiza ablaciones en el cerebro para estudiar su función. No encuentra relación entre la parte extirpada y su función Sus conclusiones son antilocalizacionistas. Desarrolla la anestesia

Año	Autor (es)	Aporte histórico
1838	Theodor Schwann	Describe las células que forman las vainas de mielina en el sistema nervioso periférico (células de Schwann) También postula la Teoría Celular según la cual todos los tejidos vivos y los órganos de los animales comparten una unidad estructural y funcional común: la célula.
1848	Phineas Gage	Sobrevive a un accidente en el que una varilla de hierro se incrusta en su corteza prefrontal.
1849	Hermann von Helmholtz	Siguiendo las investigaciones de Galvani, descubre que la electricidad es el medio de transmitir las señales nerviosas y mide la velocidad de conducción eléctrica en los nervios: 27 metros por segundo
1859	Charles Darwin	Publica El Origen de las Especies
1861	Paul Broca	Descubre el área de Broca, zona del cerebro dañada en pacientes que no pueden hablar. Es una prueba a favor del localizacionismo
1872	George Huntington	Describe los síntomas de una corea hereditaria llamada Corea de Huntington
1873	Camillo Golgi	Publica sus trabajos sobre el método de tinción del nitrato de plata. En 1906 recibirá junto con Cajal el Premio Nobel.
1874	Carl Wernicke	Publica su trabajo sobre las afasias. Descubre el área de Wernicke cuya lesión provoca alteraciones en la comprensión del lenguaje. Sus investigaciones, complementarias a las de Broca, ayudan a entender el procesamiento del lenguaje y estimulan el localizacionismo.
1876	Francis Galton	Utiliza los términos "nature and nurture" para explicar herencia y ambiente. Utiliza por primera vez la comparación entre gemelos como método de estudio
1877	Jean-Martin Charcot	Médico especializado en enfermedades nerviosas, precursor de la psicopatología es el fundador de la neurología moderna y profesor de Freud. Practica la hipnosis. Publica Lecciones sobre las enfermedades del sistema nervioso. Describe la esclerosis lateral amiotrófica (enfermedad de Charcot)
1878	Harmon Northrop Morse	sintetiza el acetomifeno (paracetamol)
1878	Louis-Antoine Ranvier	describe las interrupciones regulares en la vaina de mielina (nodos de Ranvier)
1884	Georges Gilles de la Tourette	alumno de Charcot, describe la enfermedad de los tics (síndrome de Tourette)
1885	Hermann Ebbinghaus	Publica Sobre la Memoria. Mide el aprendizaje y la memoria en humanos con métodos rigurosamente experimentales algunos de los cuales aún se usan hoy
1886	Zeiss	Construye lentes con resolución en el límite de la luz visible
1887	Sergei Korsakoff	Describe síntomas característicos en los alcohólicos
1890	William James	Publica su monumental obra Principios de Psicología
1891	Wilhelm von Waldeyer	Acuña el término neurona (descubierta por Cajal)
1896	Emil Kraepelin	Distingue entre demencia precoz (esquizofrenia) y psicosis maniaco depresiva (desorden bipolar). Anteriormente acuñó términos neurosis y psicosis
1897	Felix Hoffmann	Sintetiza la aspirina
1898	Edward Lee Thorndike	Publica Inteligencia Animal. Describe la ley del efecto, base del condicionamiento operante o instrumental. Es alumno de William JAMES y precursor del conductismo
1900	Sigmund Freud	Publica La Interpretación de los Sueños.
1902	Julius Bernstein	Electrofisiólogo, discípulo de Helmholtz, propone la teoría de la membrana porosa en la que se vislumbra la idea de los canales iónicos. Establece que hay una diferencia de potencial entre el interior y el exterior de la célula nerviosa, incluso cuando la célula está en reposo. Mide su valor en 70 milivoltios (el valor real es 110).

Año	Autor (es)	Aporte histórico
1904	Ivan Pavlov	Recibe el Premio Nobel. Descubre el condicionamiento clásico. En el curso de sus investigaciones descubre también la habituación y la sensibilización. Es junto con Thorndike precursor del conductismo.
1905	Alfred Binet y Theodore Simon	realizan el primer test de inteligencia
1906	Alois Alzheimer	describe la degeneración presenil (bautizada después por su colega Kraepelin como enfermedad de Alzheimer)
1906	Santiago Ramón y Cajal	Recibe el Premio Nobel junto con Camilo Golgi por la estructura del sistema nervioso. Cajal, padre de la neurociencia, es el neurocientífico más citado y uno de los mejores científicos de todos los tiempos. 1) Establece que las neuronas son células individuales y no un continuo. 2) Propone que las neuronas se comunican entre si en sitios concretos (llamados sinapsis por Sherrington). 3) Introduce el principio de la especificidad de las conexiones que estipula que las neuronas no se conectan indiscriminadamente sino que forman conexiones específicas unas con otras y que estas conexiones son fijas y definidas para cada especie. 4) Desarrolla el principio de la polarización dinámica según el cual el flujo de corriente va desde las dendritas (entrada) hasta el axón (salida).
1909	Korbinian Brodmann	Describe 52 áreas corticales distintas por sus características citoarquitectónicas (las áreas de Brodmann). También contribuye a establecer la división de la corteza en 6 capas horizontales..
1911	Eugen Bleuler	acuña el término esquizofrenia
1913	John B. Watson	Publica Psicología tal como la ve un Conductista. Es el comienzo del conductismo. En 1920 John B. Watson y Rosalie Rayner publican experimentos sobre el condicionamiento clásico del miedo (experimentos con el Pequeño Albert)
1921	John Augustus Larsen y Leonard Keeler	desarrollan el polígrafo
1929	Hans Berger	Publica sus hallazgos sobre el primer electroencefalograma. Descubre las ondas alfa.
1929	Walter B. Cannon	acuña el término homeostasis
1932	Max Knoll y Ernst Ruska	inventan el microscopio electrónico
1932	Edgar Douglas Adrian y Charles S. Sherrington	Reciben el Premio Nobel por sus trabajos sobre la función de las neuronas. Sir Charles Scott Sherrington descubre que es posible inhibir las neuronas además de excitarlas, y que la integración de esas señales determina la acción del sistema nervioso. Realiza múltiples aportaciones a la neurociencia. Acuña el término sinapsis y propiocepción (y la sitúa en el cerebelo). Describe la rigidez en el gato descerebrado. Estudia las bases neurales del comportamiento reflejo Edgar Douglas Adrian registra el potencial de acción de una neurona y advierte que en todas las neuronas son iguales y que es una señal "todo o nada"
1936	Henry Hallett Dale y Otto Loewi	Reciben el Premio Nobel por sus trabajos sobre la transmisión química entre las neuronas y aíslan la acetilcolina en la unión nervio-músculo. Posteriormente la acetilcolina es identificada como un neurotransmisor.
1938	B.F. Skinner	publica El Comportamiento de los Organismos en el que describe el condicionamiento operante o instrumental
1938	Albert Hofmann	sintetiza el LSD
1938	Ugo Cerletti y Lucino Bini	tratan a pacientes con electrochoque
1948	Walter Rudolph Hess	Recibe el Premio Nobel. Estimulando el mesencéfalo es capaz de modificar respuestas autónomas como la respiración o la circulación
1949	Egas Moniz	recibe el Premio Nobel por sus trabajos sobre la lobotomía seguidos posteriormente por Walter Freeman

Año	Autor (es)	Aporte histórico
1949	Donald Olding Hebb	Publica La Organización del Comportamiento. Establece el principio de que "las neuronas que se disparan juntas se conectan entre si"
1950	Karl Lashley	Publica En busca del Engrama. Sostiene la teoría antilocalizacionista de que no hay zonas específicas dedicadas a la memoria y las neuronas actúan mediante una acción en masa
1952		Se publica The Diagnostic and Statistic Manual of Mental Disorders (DSM) por la American Psychiatric Association. El peso de la psiquiatría pasa de Europa a EEUU.
1953	Eugene Aserinski y Nathaniel Kleitman	describen los movimientos rápidos de los ojos REM durante el sueño
1953	Stephen Kuffler	Publica sus trabajos sobre la organización centro-periferia y on-off de los campos receptivos de las células ganglionares de la retina. Es la base de los trabajos de Hubel y Wiesel
1956	Rita Levi-Montalcini y Stanley Cohen	Descubren que las neuronas liberan factores de crecimiento que estimulan y regulan el desarrollo del sistema nervioso. Reciben el Premio Nobel en 1986
1957	Brenda Milner	Publica el caso del paciente HM. Transcendental trabajo en el que se muestra la importancia del hipocampo en la transferencia de memoria a Corto plazo a memoria a largo plazo
1957	W. Penfield y T. Rasmussen	Crean el famoso homúnculo sensorial y motor.
1957	Vernon Benjamin Mountcastle	Descubre las columnas corticales, base del trabajo de Hubel y Wiesel
1957	Noam Chomsky	Publica su tesis "Estructura lógica de la teoría lingüística" en la que postula una Gramática Universal. Gramática transformacional y generativa
1961	Georg Von Bekesy	Recibe el Premio Nobel por sus trabajos sobre la cóclea
1962	James Watson y Francis Crick	Reciben el Premio Nobel por el descubrimiento de la estructura del ADN en 1953. Después nada volvió a ser igual
1963	John Carew Eccles, Alan Lloyd Hodgkin y Andrew Fielding Huxley	Reciben el Premio Nobel por sus trabajos sobre los mecanismos de la membrana celular. En 1952 Hodgkin y Huxley describen la técnica de la pinza de voltaje (voltage clamp). Formulan matemáticamente las reacciones iónicas del potencial de acción
1968	Alexander Romanovich Luria	Publica La mente de un Mnemonista; Un pequeño libro acerca de una gran memoria
1969		Se acuña el término Neurociencia y se crea la Society for Neuroscience (SfN). En 1967 se usa el término Psicología Cognitiva y a finales de los años 70 se usa el término Neurociencia Cognitiva.
1970	Julius Axelrod, Bernard Katz y Ulf Svante von Euler	Comparten el Premio Nobel por sus trabajos sobre los neurotransmisores. Katz aporta pruebas directas de que la acetilcolina liberada por la neurona motora origina y explica todas las etapas del potencial sináptico
1973	Konrad Z. Lorenz, Nikolaas Tinbergen y Karl von Frisch	Obtienen el Premio Nobel por sus trabajos sobre la etología
1973	Timothy Bliss y Terje Lomo	Describen la potenciación a largo plazo LTP. Una estimulación intensa en el hipocampo lleva a un reforzamiento sináptico que dura horas o días
1974		Se obtiene la primera Resonancia Nuclear Magnética de un ratón
1981	David Hubel y Torsten N. Wiesel	Reciben el Premio Nobel por sus estudios del sistema visual. Es el avance más importante en la organización de la corteza cerebral desde Cajal
1981	Roger Wolcott Sperry	Recibe el Premio Nobel por sus estudios sobre la función de los hemisferios cerebrales
1990	Segi Ogawa u colegas	Desarrollan la Resonancia Funcional Magnética fMRI

Año	Autor (es)	Aporte histórico
1991	Erwin Neher y Bert Sakmann	Reciben el Premio Nobel por el desarrollo de la técnica de pinzamiento de membrana (patch-clamp) para medir canales iónicos individuales
1992	Giacomo Rizzolatti	Describe las neuronas espejo
1993		Se identifica el gen responsable de la enfermedad de Huntington
2000	Arvid Carlsson, Paul Greengard y Eric Kandel	Comparten el Premio Nobel. Kandel estudia la memoria y las formas de aprendizaje paulovianas a nivel celular, molecular y genético.
2004	Linda B. Buck y Richard Axel	Comparten el Premio Nobel por sus descubrimientos sobre el sistema olfatorio
2005	Olaf Sporns	Acuña el término Conectoma para referirse al mapa integral de las conexiones nerviosas trabajando con la variante de la Resonancia Nuclear Magnética llamada diffusion tensor imaging (DTI)
2007	Mario Capecchi y Oliver Smythies	Reciben el Premio Nobel por el desarrollo en 1990 de la tecnología de desactivación de genes (gene knockout) que pronto se aplica a la neurociencia
2008	Osamu Shimomura, Martin Chalfie y Roger Y. Tsien	Reciben el Premio Nobel de Química por el descubrimiento de la proteína verde fluorescente GFP
2010		La Optogenética recibe galardones como el método del año.

Nota: Elaboración propia adaptado de Orbe (2011)

1.3.2. Etapas en la historia de la neurociencia

Blanco (2014) indica que el periodo más significativo de la historia sobre el estudio científico del cerebro se resume básicamente en seis. La gran parte de los casos pueden notarse una sucesión cronológica que las une, como eslabones consecutivos de una igual e hilvanada cadena. Pero el método principal por el que se elige al poner esta clasificación no se deleita de la índole rigurosamente temporal si no conceptual: la gran novedad teórica experimental concedió a cada una de ellas. Su centro reduce, en otras palabras sus aportaciones más hondos a nuestro entendimiento de la organización y funcionamiento del sistema nervioso.

Blanco (2014) indica que (i) La primera entiende la Antigüedad clásica y la Edad Media, y su “epicentro conceptual” se representa por el hallazgo, ya en la Grecia antigua, del encéfalo como origen de su desempeño superiores del psiquismo humano. (ii) La segunda representa la revuelta científica que se originó en el final del Renacimiento, en el crepúsculo de la modernidad, cuando se empezó a adaptar el método científico a la investigación del sistema nervioso. (iii) La tercera se determina por el hallazgo de la actividad eléctrica en el sistema nervioso a finales del siglo xviii, y abarca así mismo los análisis subsiguientes en el campo de la electrofisiología neuronal. (iv) La cuarta indica a la ubicación cortical de las

diferentes funciones del psiquismo humano aproximadamente en el siglo XIX, al igual a las ulteriores averiguaciones sobre la excitación del córtex cerebral. (v) La quinta se caracteriza al establecimiento del saber de la neurona a finales del siglo XIX y el desarrollo aplicada de una metodología «reduccionista» al estudio del sistema nervioso, cuyos éxitos más sobresalientes iluminarían el hallazgo de su potencial de acción, en la formulación de suposiciones iónica y en la creación de la teoría química de la difusión sináptica, claves para aclarar los mecanismos del impulso nervioso. (vi) La sexta refiere al nacimiento de la neurociencia, en los 60, estudiando la mente a nivel interdisciplinar a nivel holístico en el estudio del sistema nervioso y del psiquismo

1.3.3. El management del siglo XXI: Neuromanagement

Suti (2011) indica que esta nueva era, caracterizada por la globalización provocadas por en campo científico han cambiado a la sociedad. Tener que perder el miedo las inseguridades y poder adaptarse a nuevos cambios, las empresas van en el mismo sentido. En el antiguo siglo el éxito surgía del exterior de las personas, este nuevo paradigma encontramos que el protagonismo no se halla fuera más bien dentro del ser humano sin dejar de lado la intercomunicación con el exterior. Por neuromanagement se comprende la aplicación de las neurociencias cognitivas a la dirección de empresas. Es una regla que agrupa conocimientos al cerebro, vinculándolos al grado intelectual y emocional en la gestión. Fundado inicialmente en el desarrollo personal y no en conjunto. Se enfoca en saber las etapas de la inteligencia múltiple tanto a nivel personal como organizacional, impulsar a los empresarios tener una mejor visión de negocios y el desenvolvimiento de competencias de diferentes profesionales para comprender y entender a cada persona que interactúe, bien sea empleado o cliente. Propone soluciones específicas para cada situación, porque lo que sirve hoy mañana quizá ya no pueda servir.

Canavesio (2015) indica que para tener un éxito empresarial lo primordial es tener un buen cerebro directivo que sea entrenado y así pueda responder con agilidad cuando tenga que actuar. Y también deben de tener buenas motivaciones y así no disminuirán sus esfuerzos. Asimismo argumenta que el neuromanagement contiene dos niveles: (i) el nivel individual, provee al individuo la habilidad requerida

para que manifieste todo su potencial para que pueda logra un gran rendimiento laboral, cognitivo - emocional - conductual, (ii) el nivel empresarial evalúa los procesos cerebrales y así definir su conducta para aumentar sus habilidades de liderazgo. Incrementando la capacidad en la toma de decisiones, aumenta la capacidad creativa de los grupos, resuelve nuevas alternativas para la elaboración de novedosos productos. Así como también menciona que se puede realizar en diferentes áreas dentro de ella. Ejemplo: en el área de jefes de proyectos, se entrena a los directivos a identificar en los proceso de toma de decisiones, las bases emocionales y racionales; el próximo paso es controlarlos. Teniendo como respuesta la calma y la conciencia frente a las inquietudes que existen en el plano laboral. En las etapas de creación de cambios se enseña a los directivos a acabar las resistencias a dichos cambios mostrándoles el manejo de la estructura cerebral encargada de dicha resistencia. Dando a lugar al entendimiento de sus conductas y haciendo más fácil los procesos del cambio, otra área es recursos humanos ayudando con la selección, para eso se arma un perfil para el puesto, un perfil neurocognitivo preciso al puesto que haya requerido la empresa. De tal modo que se estudie las fortalezas y debilidades, incrementando la eficacia de selección, al igual con los profesionales internos se vuelve a evaluarse para así ascenderlos de cargo.

1.3.4. Neurociencia y Organización

Canavesio (2015) indica que la neurociencia tiene como propósito dar a comprender como interoperan las células nerviosas en el encéfalo para crear la conducta, y ver cómo influye el entorno, es decir que trata de entender la forma como la actividad del cerebro se mezcla con la psiquis y el comportamiento avanzado la manera de comprender nuestras conductas y lo más importante aún. Como capta, guarda información nuestro cerebro y cuáles son los procesos biológicos que hagan más fácil el aprendizaje. en la actualidad están integrando esta forma de mecanismo y las áreas más favorecidas son el marketing , comunicación y recursos humanos investigar como son las estructuras cerebrales que coinciden y dirijan la toma de decisiones, capacidad creativa, el modo de relacionarse con los demás y el aprendizaje todo esos temas son el día a día de los empresarios. Asimismo la neurociencia se pone en las organizaciones viendo cómo reacciona en el rol diario del directivo. Las decisiones que se toman pueden ser

más acertadas si es que armonizan con los sentimientos. Cuando el cerebro tiene una inclinación del hemisferio izquierdo se enfoca en los detalles, y si la inclinación es del hemisferio derecho el enfoque es a nivel general, y tiene en cuenta los sentimientos de las personas.

Canavesio (2015) indica que se pueden estudiar los elementos del neuromanagement aplicando distintas herramientas las cuales son: gestión de personas, marketing, planeación, negociación marcas y publicidad. Las etapas en que tiene que entrenar el neuromanager es la atención plena (ubicarse en la problemático desde una perspectiva más holística y creativa); concentración sensata (ve de una disposición más efectiva, entiende los estímulos con más eficiencia); neuroplasticidad auto dirigida (el cerebro tiene la virtud de cambiar con las funciones que ejecuta); las neuronas espejo(logran que el gerente se ponga en el lugar de otras personas); inteligencia múltiples (contiendas dirigidas a otorgar la máxima capacidad a las personas y equipos); procesos creativos (otorga al ciudadano a mesclar y producir nuevas ideas); desarrollo sensorial (complace y seduce a sus visitantes a crear ambientes de trabajo más agradable para los 5 sentidos); la neurocomunicación consiste en ser más sensato de la forma como nos comunicamos. Esto sirve para que las personas se puedan comunicar con más facilidad y poder a interactuar mejor con uno mismo u otros. Asimismo indica que el neuromarketing, hace mención a la reacción del cerebro ante algo novedoso. Su meta es saber cómo actúa el sistema nervioso modifica los estímulos, previene la conducta que seguirá el actor principal la hora de adquirir un producto. Desarrolla todos los aspectos del marketing percibe y cumple con las necesidades de los cliente.

Canavesio (2015) indica que el mix neuromarketing: P producto consiste en ver las necesidades del cliente y elaborar un producto de acuerdo a ello. P Precio consiste en el tiempo invertido y conseguir un producto económico. C de comunicación (comunicarse en dos sentidos emisores y receptores); d de distribución hacer un producto que sea alcance para el consumidor. La neuroética se hace cargo de examinar el tratamiento perfeccionamiento, invasiones o manejos del cerebro humano. Asimismo el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir sobre otra, la habilidad de dirigir a un grupo con armonía y satisfacción. Ser organizado para que pueda lograr su objetivo propuesto por la empresa. Y ver

las necesidades individuales que presenta cada integrante, el líder tiene que tener un significado desde su hacer, pero principalmente de su ser; quiere decir valores, creencias e ideologías. Un prototipo de admiración para sus seguidores motivación para quiere ser igual, expresa gran motivación de superación. El comportamiento del ser humano se expresa como resultado de 4 dimensiones: lo que uno piensa (unión con los valores), lo que se dice (modo de expresar sus valores) lo que hace (los hechos valen más) lo que demuestra (el lenguaje no verbal que trasciende). Un equipo de trabajo refiere las siguientes características: visión compartida (todos saben la guía y quieren llegar ahí) objetivo y metas comunes (firme sentido de pertinencia), enseñanza compartida (dialogan experiencias vividas y conocimiento), trabajo divertido (buen clima laboral) los coaches (entrenadores) forman lazos con las personas muestran interés, combaten temores, cuidan a los individuos talentosos. Crean grupos cuentan historias motivan a las personas a ser más de lo que son liberan sus capacidades, conocimientos para llegar a ser grandes personas de éxito.

1.3.5. Cerebro

En el cerebro hay 3 membranas que son: la piamadre, la duramadre y la aracnoides.

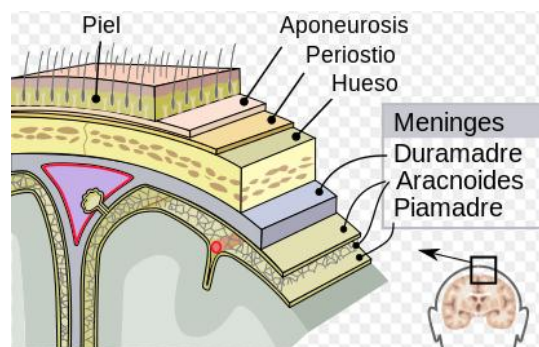


Figura 1. Membranas del cerebro

Fuente: United States Department of Health and Human Services (2013)
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Meninges-es.svg>

Tenemos dos hemisferios el izquierdo y el derecho:

ESPECIALIZACIÓN DE LOS HEMISFERIOS CEREBRALES

Aunque en general las funciones cerebrales están más deslocalizadas de lo que se creía, hay unas cuantas funciones que se realizan con más intensidad en una mitad que en otra

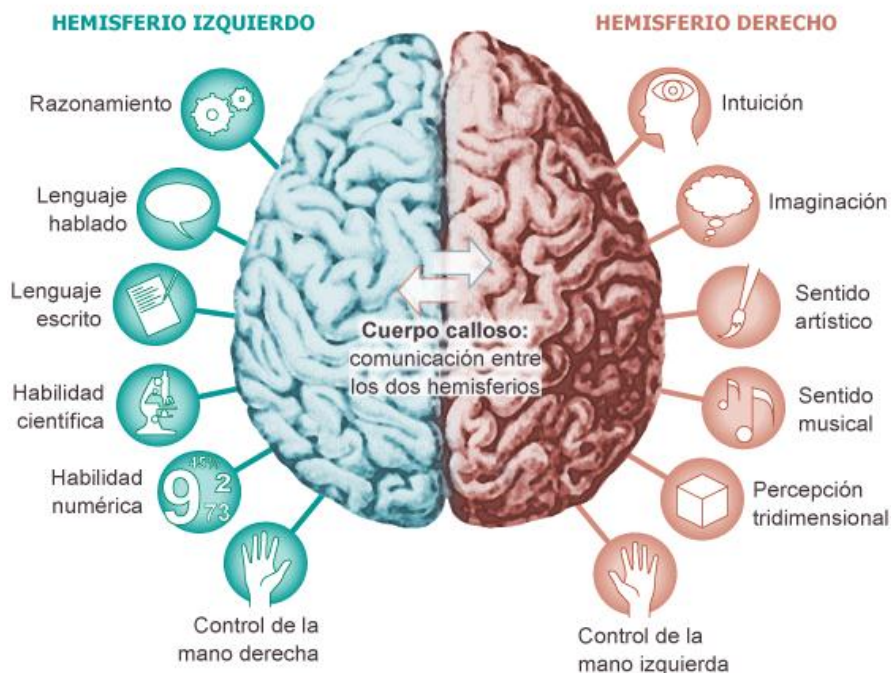


Figura 2. Hemisferios cerebrales

Fuente: Serna (2015)

<http://miresumenneuro.blogspot.pe/>

Romo (2014) indica que el cerebro humano no está preparado para el ritmo de vida moderno en la que descansamos poco, excesiva mala alimentación, no disfrutamos ningún momento, enganchados a la producción y con el estrés digital; para que nuestro cerebro este en buenas condiciones tenemos que tener en cuenta tres reglas: sueño de calidad, estrés moderado, y emociones positivas y podemos hacer muchas más cosas para que nuestro cerebro este tranquilo.

Bachrach (2013) indica que el cerebro se forma de diferentes capas que se representan distintas actitudes: (i) el cerebro reptiliano: formado por el cerebelo, responsable del equilibrio, percepción de los movimientos y almacenamiento de memorias. Trabaja cuando tomamos decisiones q parecen reales y salen del corazón luego de aprender ciertas habilidad y guardarla en el cerebro se puede realizar esa acción de manera automática; así mismo lo compone la medula espinal encargada de las funciones básicas, control y mantenimiento del ritmo cardiaco y respiración. Regula el nivel de sueño y vigilia; y para terminar están los ganglios basales que agrupan pensamientos y sentimientos. (ii) El cerebro medio o límbico:

donde se hacen las emociones y regula los estados químicos internos. Compuesto por el hipotálamo conector de cualquier parte del cuerpo con el cerebro. Maneja información del exterior la reconoce, clasifica y trasmite hacia centros conscientes. El hipotálamo regula el medio interno y equilibrio los sistemas con respecto al mundo exterior, direcciona funciones corporales del sistema nervioso autónomo como el sueño, sed, impulso sexual etc. la glándula pineal ordena los ciclos de sueño y cuida. El hipocampo dirige la memoria a largo plazo. (iii) Corteza, es lo que nos hace totalmente humanos integrada por el cuerpo caloso, conecta los dos hemisferios cerebrales el izquierdo se fundamenta en el razonamiento lógico, el derecho en la creatividad y capacidad intuitiva. Asimismo el cerebro tiene la cualidad de reinventarse y seguir aprendiendo hasta los últimos días.

Portellano (2005) indica que en el interior amplio marco de la neurociencia existen dos orientaciones: la conductual y no conductuales. Las neurociencias no conductuales fijan su objetivo en algún punto del sistema nervioso mostrando menos atención a los aspectos cognitivos. Las neurociencias conductuales estudian al sistema nervioso con ciertas presencias de la conducta y procesos cognitivos. La cognición es la fase integración codificación, almacenamiento y solución a los estímulos sensoriales.

DISCIPLINA		OBJETIVO
NEUROCIENCIAS NO CONDUCTUALES	Neurobiología	• Estudio de la anatomía, fisiología y bioquímica del sistema nervioso.
	Neurología	• Estudio y tratamiento de los trastornos del sistema nervioso.
	Neurofisiología	• Estudio de la actividad funcional del sistema nervioso.
	Neuroanatomía	• Estudio de la estructura y morfología del sistema nervioso.
	Neurofarmacología	• Estudio del efecto de los fármacos sobre el sistema nervioso.
NEUROCIENCIAS CONDUCTUALES	Psicobiología	• Estudio de las bases biológicas de los procesos mentales.
	Psicología Fisiológica	• Estudio de los mecanismos neurobiológicos del comportamiento mediante la manipulación directa del cerebro en experimentos controlados.
	Psicofisiología	• Estudio de la relación entre los procesos psicológicos y los procesos fisiológicos subyacentes en seres humanos, sin recurrir a técnicas invasivas.
	Psicofarmacología	• Estudio de los efectos de los psicofármacos sobre el comportamiento.
	Neuropsicología	• Estudio de las relaciones entre el cerebro y la actividad mental superior.
	Neurociencia Cognitiva	• Estudio de las bases neurales de la cognición en sujetos sanos mediante neuroimagen funcional.

Figura 3. Principales neurociencias conductuales y no conductuales

Fuente: Portellano (2005)

Braidot (2014) indica que cuando no hallamos respuestas en las enseñanzas aprendidas nace el neuromanagement como el real reto para manejar y ordenar empresas de avanzada. Poner la neurociencia a la gestión empresarial requiere que los especialistas en dicha rama piensen respecto al mundo de los negocios y a su vez encontrar reflexión acerca del mundo ella.

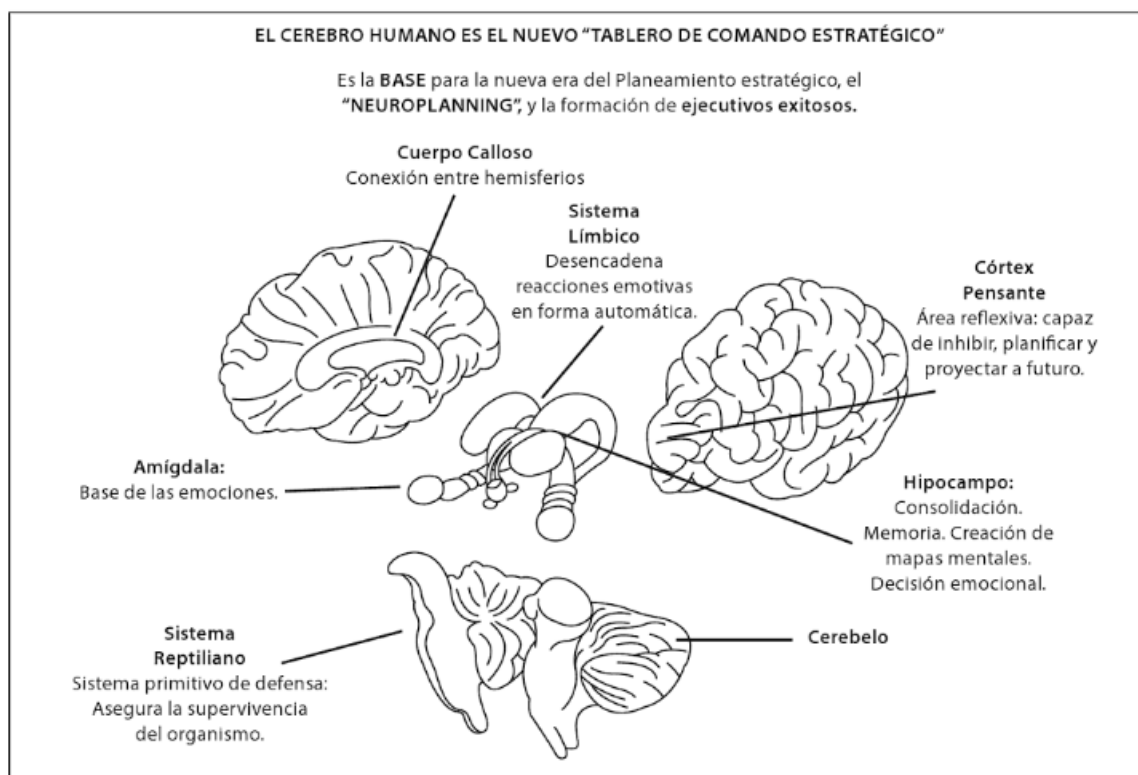


Figura 4. Humano -Tablero de comando estratégico

Fuente: Braidot (2014)

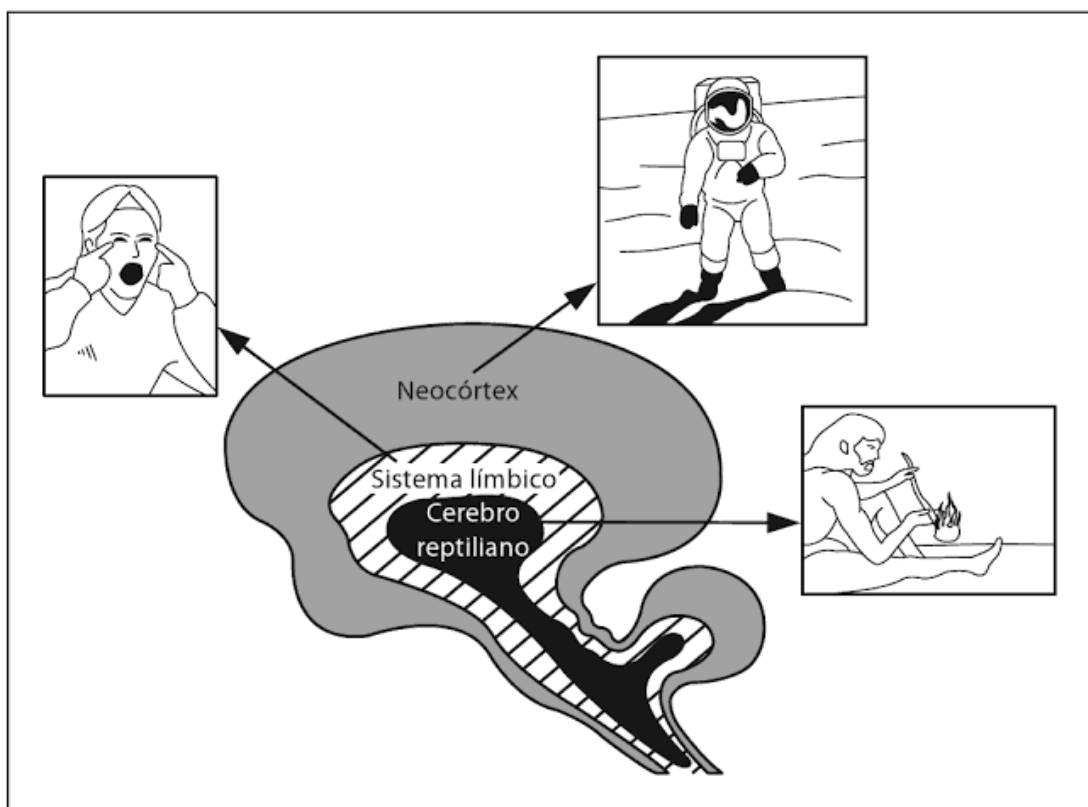


Figura 5. Zonas principales del cerebro

Fuente: Braidot (2014)

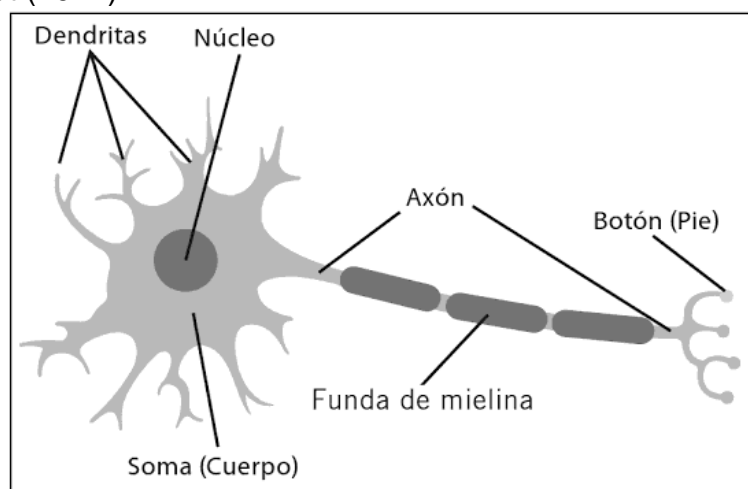


Figura 6. Neurona

Fuente: Braidot (2014)

Braidot (2014) indica que las neuronas tienen 4 regiones distintas: el cuerpo celular (soma) las dendritas, los axones los términos sinápticos, cada neurona se compone de un axón y cada axón se divide en múltiples ramas que hacen contacto con más neuronas, denominado sinapsis.

1.3.6. Neuromanagement y las inteligencias múltiples

Braidot (2014) indica a las inteligencias múltiples como input para una conducción organizacional eficaz. Pone en claro que el neuromanagement, es usado con muchos objetivos de forma activa y eficaz que brinda una ayuda a la plasticidad cerebral y que la neurociencia destaca a la sociedad temas culturales, emocionales y personales. Las preguntas lanzadas por la neurociencia enfocan áreas que ayudan a muchas preguntas. Como una de ellas que es: ¿qué efectos trae la elección de inteligencia múltiples en los labores de las capacidades de las personas? Refuerza su proyección futura ayudándoles en fortalecer sus conocimientos. Sabiendo que la organización ejerce voto en la toma de las decisiones para ver como las personas desempeñan su espacio, cada tiempo denomina su estrategia modificando temas comunes a temas que son de prioridad. Métodos neurofuncionales tanto como el aparente o ilusorio a la vez, también se examina el estado competitivo de la persona, Cuando una persona perfecciona la inteligencia exitosa tiene cualidades de cómo enfocarlos en su uso; si nosotros retrocedemos el tiempo e investigamos las biografías de Einstein y Édison encontraremos imperfecciones en su escala de conducta a sí mismo como muchos inventores más. Las múltiples inteligencias no solo te dan comprensión, si no modos de meditación que se tiene que emplear. El estilo de vida de la organización y la inteligencia múltiple causan un valor importante en la vida de la persona, no sea tomado solo por su currículum de su estudio, si no ver más allá de letras y captar cuál es su potencia verdadera y como poder reforzarlo. En el ámbito laboral la autenticidad del líder destaca en ganarse la simpatía de los colaboradores para ver su proyección de sus cualidades.

Braidot (2014) cita a Gardner (2001) quien indica que los diferentes tipos de inteligencia que la persona adquiere, mantiene y emplea son: (i) La inteligencia lingüística. Según Gardner elige cuatro aspectos importantes para saber cómo es la inteligencia lingüística; La retórica, causado por las capacidades de influenciar y persuadir a los demás; El poder mnemotécnico del lenguaje, la habilidad de la persona para acordarse de la información y vincularlo; El papel del lenguaje para explicar, es brindar conocimientos pero haciendo entender a la persona. (ii) La inteligencia visual espacial. Como Gardner relaciona con los movimientos de las figuras que rotan alrededor siendo la creación de la mente; la capacidad de

observar todo lo que lo rodea y proyectar un diseño del instante y enfocarlo en trabajos, profesiones como la aviación artes visuales y arquitectura. (iii) La inteligencia lógica matemática. Es la cual lleva a cabo una acción matemática unido a una investigación de un método científico. Relacionado a un argumento y representación de un tema explícito, o abarcan ideas intuitivas. Destacan como Soros, Einstein, Samuelson, Picasso y Gandhi con sus tipos de inteligencias de distintos campos. (iv) La inteligencia corporal-cinestésica. Enfocados en el control del cuerpo; una manifestación de movimientos corporales bien elaborados para un objetivo determinado. Como bailar, jugar fútbol y la natación. Que son caracterizados por una exactitud en su definición, y la belleza de su estilo. (v) La inteligencia musical. Van dotados con métodos que desempeñan mediante su educación primaria; el poder cantar, tocar un instrumento y dirigir una orquesta. Pero estos dones que obtienen se observa cuando tienen lo esencial como: el tono, ritmo y timbre. Como grandes éxitos logrados como Yehudi Menuhin, teniendo un regalo a sus 3 años de sus padres como un violín, ahora es famosa a los 10 años. (vi) La inteligencia interpersonal. Esta cualidad está orientado en la empatía, como ponerse en lugar del otro, define como ayudar a la persona en su estado de ánimo, entenderlo adecuadamente en sus problemas u orientarlo en sus situaciones difíciles. Eso requiere una empresa para cada empleado que sea bien sociables los unos a los otros. (vii) La inteligencia intrapersonal. Se desarrolla un argumento en la cual el personaje emite sus propios sentimientos y lo expone en los demás para poder ayudarlos en situaciones dificultosas, con su propia experiencia refuerza el tema dado. Por ejemplo un novelista detalla su vida en su trabajo. Como el sentido del yo, destacando a Sócrates, Mahatma Gandhi y Eleonor Roosevelt que mejoran las vidas de los demás con sus experiencias. (viii) La inteligencia naturalista. Clasifica especie como la fauna y la flora; como otras bases del viento, tormenta y mareas. Ese conocimiento de la identificar ayuda en muchos aspectos a salvar vidas humanas. Por ejemplo saber que planta es buena evitando enfermedades y que planta es dañina o peligrosa. (ix) La inteligencia espiritual. El tema espiritual no se asocia con la religión simplemente tiene un factor global de determinación distinta.

1.3.7. Percepción de Investigadores sobre el Neuromanagement

Braidot (2008) indica que el neuromanagement se desarrolla cuando se aplica la neurociencia cognoscitiva en el gerenciamiento de una institución. Se centra en: los procedimientos neurológicos relacionados a la toma de decisiones; trata de explicar la inteligencia a nivel personal, así como también la inteligencia de equipos y selección de personal.

Cardona (2008) indica que es el ejercicio del management, sin desligarse los avances de las neurociencias. Aduce que el neuromanagement brinda herramientas al gerente para que sea asertivo con su equipo de trabajo y pueda influenciar en ellos.

Bermejo y Izquierdo (2013) indican que el neuromanagement se fija como una rama de la neuroeconomía, se basa en los conocimientos de la psicología y las neurociencias para buscar mecanismos intelectuales, racionales y emocionales asociados al manejo de gestión de organizaciones. Su meta es prosperar la eficiencia de los líderes y gestores, tal como el diseño de técnicas destinadas a impulsar el esfuerzo mediante la práctica de las capacidades cerebrales. Tiene como propósito esencial la optimización del funcionamiento empresarial por medio de programas específicos hechos para la mejora de habilidades. De modo individual, provee el desarrollo máximo en su vida laboral de una organización. En definición, lo que quiere el neuromanagement es impulsar la capacidad de los equipos de trabajo, así profundizar la visión de negocios y tomar buenas decisiones para el buen beneficio de la empresa.

1.3.8. Herramientas del Neuromanagement

ESAN (2016) indica que el neuromanagement brinda métodos que ayudan el rendimiento intelectual con herramientas que mejoran el rendimiento neuronal. Los principales instrumentos que acoplan al neuromanagement son: Concentración consciente: nos referimos a las anécdotas que tienen mayor efectividad, conocidos como los tips que ayudan en el procedimiento de una acción que transforma al ser humano. (ii) Instantes de atención consciente: solo es un enlace momentáneo. Si requerimos de un acoplamiento adecuado y eficaz, deben ser empleados interiormente. Más horas de reunión favorece a la aplicación. (iii) Neuroplasticidad:

utilizando el aprendizaje y la experiencia se fomenta un cambio momentáneo o estable. (iv) Neuroplasticidad autodirigida: pasa cuando un individuo cambia a propósito su intelecto neuronal para lograr su objetivo personal. es importante por que modifica el estado mental proporcionado, y se atribuye conocimientos nuevos. (v) Neuronas espejo: consiste en una imitación causado por el reflejo de un individuo al otro. Como un sensor imitador en el aspecto corporal.

Asimismo Para la ESAN (2016) en el plano personal, los materiales del neuromanagement brindan el entrenamientos para que los individuos desenvuelvan capacidades cognitivas – emocionales ingresar a las posibilidades que logra un buen rendimiento laboral. En el plano organizacional el neuromanagement se dedica a investigar el desenvolvimiento cerebral y la conducta y el desempeño de los líderes en sus actividades dirigiendo a los equipos a su cargo, la planificación y la selección de personas, el neuromanagement enseña a los directivos para reconocer los fundamentos emocionales y las racionales. Una vez identificados las etapas, el posterior paso es someter desde la serenidad y la conciencia frente a la inseguridad que dirige en su espacio laboral los instrumentos del neuromanagement así mismo coopera a la gestión de cambio con la preparación de los directivos para acabar con las resistencias a dichos cambios. Se le muestra el funcionamiento de las distribuciones cerebrales comprometido de dicha resistencia, tal forma que se entienda la comprensión de sus conductas y agilizando las etapas de cambio.

1.3.9. Perfil del Neuromanager

Canavesio (2015) indica una clasificación de competencias que todo neuromanager debe de tener: Primero: competencia Amplitud de Miras, (i) Atención a estímulos externos que antes no podía ver: tiene un entendimiento de las fases cognitivas como habilidades emociones y firmeza, amplía los pensamientos para adquirir nuevas ideas de la realidad. (ii) Nueva visión de los problemas: meditar de lo vivido. Eliminar miedos para no volverlos un tema de enfoque. (iii) Creencias que modifican la realidad: tienen una elección constante de su mecanismo mental. Escoger quienes prefieren ser en el momento deseado. (iv) Crisis como posibles cambios: ampliarse a diferentes transformaciones, ser el personaje principal utilizando métodos que impulsan la reducción de los posibles miedos en el futuro. En segundo

lugar las rivalidades de elección interna. (i) Responsabilidad y conciencia: debe tener la previa idea de los pro y los contras, y en qué forma dañaría a los integrantes del equipo. (ii) Armonizar las dimensiones racional, emocional, intuitiva y experimental: cada perspectiva se conlleva del consiguiente y tiene que dirigirse a un mismo propósito. (iii) Tener en cuenta el efecto de las propias decisiones: cuando se realiza dichos pensamientos, abarcan métodos de soluciones ante un problema en la elaboración, relacionado a los integrantes o al proyecto realizado.

Asimismo Canavesio (2015) indica que en tercer lugar la competencia Conciencia Paradójica. (i) Pensamiento dialógico: imaginar en varias formas. Diferentes puntos de vista y disciplinas. Es el resultado de una conversación en el que varios dan argumentos fundamentados en propuestas de validez y no de poder. (ii) invento y creatividad: combinar diferentes cualidades para crear nuevos pensamientos que den soluciones. Una vez conseguido el pensamiento debe valorarse la forma de integrarla. La curiosidad es el impulsor de la creatividad. (iii) hallazgo de diferentes soluciones: crear nuevos escenarios o tener un comienzo. Motivarse a tomar decisiones sin presionarse al grado de la desesperación. Prevenir hacia las tendencias. Borrar pensamientos pasados. Obligarse a salir de la zona de confort del viejo paradigma. (iv) Adaptabilidad a los cambios: ser dinámico en busca del cambio, la adopción ante el mismo. Capacidad para adaptarse a los distintos casos. En cuarto lugar la competencia Desarrollo del Conocimiento de Intuitivo. (i) es sensato de lo que su interior le dice: inteligencia intuitiva que posibilita el entendimiento en la toma de decisiones. Se establece vivencia ya aprendidas mediante la socialización con el medio. (ii) Contrastación de intuición vs. Experiencia: los recientes momentos vividos se comparan con las antiguas. Cuando el cerebro identifica la solución apropiada motiva la reacción más preferible que recuerda. (iii) compilación de datos mentales: capacidad de conseguir, mantener y manejar la información del medio, dando pase a diferentes tipos de capacidades para solucionar problemas y dar respuestas.

Así como también Canavesio (2015) indica que en quinto lugar está la competencia Inteligencia Emocional: (i) aumenta emociones positivas: da el buen humor. Quienes se sienten identificados actúan en forma proactiva y creativa. Nadie puede dirigir efectivamente si no sabe amar, demostrar el amor, compasión, esperanza, alegría, agradecimiento. (ii) dirigir y controlar emociones negativas:

iniciando por sí mismo alcanzando su propio bienestar emocional y actitudinal, borrar factores de enojo y frustrantes, acabar con todo los aspectos negativos. (iii) ser consciente de la salud propia y ajena: logrando una fase de conciencia emocional tanto propia como ajena, que inhiba sus frustraciones asumiendo la verdadera dimensión de la vida. (iv) fortalecer la visión positiva: identificar sus propias emociones y habilidad para poder controlarla y así poner usarla en beneficio propio.

Canavesio (2015) coloca en sexto lugar la competencia Conducción Empática; (i) Dedicado hacia su equipo de trabajo: avisar con transparencia el avance o atraso de la organización a su grupo de trabajo, buscando la resolución de conflictos en equipo priorizando por el nivel de impacto; (ii) Creación de valor. Debe ser enfocado en las personas, que permita crear valor mediante propuestas de innovación y desempeño óptimo en calidad y servicio; (iii) Desarrollar capacidad y confianza de personal. Generar personal autónomo y con iniciativa, que guste del trabajo en equipo; (iv) Dar autonomía. Iniciativa colectiva en bien de la organización; (v) Fomento de cultura de respeto entre todos, sea cual sea el rango o jerarquía en la institución; (vi) Generar el compromiso hacia la sociedad, y concientizar el impacto que su trabajo hace en ella; (vii) Comunicación ágil y fluida, generando personal comprometido con la marca; (viii) Fomento del desarrollo tecnológico, para una mayor interacción con el equipo de trabajo; (ix) Generación de talentos aprovechando las cualidades del equipo de trabajo. En el séptimo lugar coloca la competencia de ser un referente: (i) Más hechos y menos palabras, emplear el lenguaje no verbal; (ii) Ser empático, ponerse en el lugar de los demás, profundizar en su mente; (iii) Aplicar el contagio por emociones, ser como el espejo donde todos quisieran reflejarse; (iv) Tener la capacidad de persuadir al equipo de trabajo, y que se sientan identificados. En el octavo lugar se posiciona la competencia Capacidad de Motivación. (i) Fomentar el desarrollo personal; (ii) Promover el trabajo en equipo orientado a metas; (iii) Fomentar situaciones vivenciales en el equipo de trabajo, que este sienta su centro de labores como su segundo hogar; (iv) Fomentar situaciones de esparcimiento; (v) fomentar el reconocimiento de los logros en el equipo de trabajo; (vi) Fomentar la generación de ideas. Y por último la competencia Amplitud de Conocimientos: (i) Fomentar las capacitaciones según el talento de los miembros del equipo; (ii) Fomentar la puesta en práctica de los nuevos

conocimientos que se adquirieran dentro de la organización; (iii) Fomentar la charlas que narren experiencias de éxito y motivacionales; (iv) Capacitación constante para estar a la vanguardia de la globalización.

1.3.10. Campo de Aplicación del Neuromanagement

Se puede afirmar que el neuromanagement profundiza en los mecanismos intelecto-emocionales, ligados al manejo de una organización.

Asimismo Canavesio (2015) indica que el neuromanagement:

Se centra en conocer los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones; en el desarrollo de las inteligencias múltiples, tanto en la persona como en las organizaciones; en potenciar en los empresarios la capacidad de visión de negocios; y en el desarrollo de competencias en los distintos profesionales para comprender y entender a cada persona con la que se relaciona, bien sea empleado o cliente. No propone soluciones generales para todo sino una solución específica para cada situación; ya que lo que nos sirve hoy, mañana queda obsoleto. Busca mejorar la eficacia y eficiencia de los líderes y los integrantes de equipos de trabajo; así como diseñar técnicas destinadas a potenciar el desempeño mediante el desarrollo de capacidades cerebrales. La estrella para tener éxito en la gestión y dirección empresarial es el cerebro como coordinador general de nuestro organismo.

El desarrollo de un cerebro directivo debe de ser entrenado constantemente en velocidad para la resolución de problemas, teniendo en cuenta que cada cerebro es único y poseen distintas velocidades y especialidades; como muestra de ello se puede decir que no reaccionara de la misma manera una persona a quien le dicen que gano unos boletos a la final de la champions y es fanático de uno de los equipos que jugara, a que le digan lo mismo a una persona que detesta el futbol.

Asimismo Canavesio (2015) indica que,

El neuromanagement se puede aplicar a cualquier organización independientemente de su tamaño, y a cualquier área dentro de la misma. Algunas áreas susceptibles de aplicación son: (i) Toma de Decisiones. Se trabaja sobre procesos neurológicos vinculados a la toma de decisiones. Se entrena a los directivos para identificar las bases emocionales y racionales en los procesos de toma de decisiones. Una vez conocidos los procesos, el paso siguiente es dominarlos obteniendo como resultado la serenidad y la conciencia frente a la incertidumbre que reina en el escenario laboral. (ii) Gestión del Cambio. En los procesos de implantación de cambios se entrena a los directivos para vencer la resistencia a los cambios, enseñándoles el funcionamiento de las estructuras cerebrales responsables de dicha

resistencia. Esto favorece la comprensión de sus conductas y facilita el proceso de cambio. (iii) RRHH. Se puede utilizar facilitando algunas tareas como la de selección. Para ello se construye un perfil neurocognitivo ajustado al puesto, en función de las óptimas competencias que la empresa determine. De esta manera, a cada aspirante se le analizan fortalezas y debilidades respecto del perfil neurocognitivo del puesto y se incrementa la eficacia en la selección. También se utiliza si la empresa tiene que hacer ajustes de personal y no puede invertir en incrementar los trabajadores, y tampoco desea despedir al personal sobrante. Se revalúan con los perfiles neurocognitivos y se reajustan los puestos adaptándose a la realidad empresarial. (iv) Desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipo). (v) Motivación. Potencia la motivación tanto a nivel individual como de equipo. (vi) Creatividad. Potencia la creatividad impulsando el pensamiento paradójico logístico en la resolución de problemas.

1.4. Marco espacial

El estudio se realizó en el Ministerio Público - Sede Central, y sede ex progreso, ubicado en la av. Abancay cdra. 4 y 5 S/N, Cercado de Lima, del Departamento de Lima, Perú.

1.5. Marco temporal

La investigación tuvo como punto de partida a mediados del 2016 y culmina a mediados de 2018, y como fecha probable de sustentación en julio de 2018.

1.6. Contextualización

El gerente funcional público de poseer competencias para poder llegar a influenciar y obtener el máximo rendimiento del personal a cargo, ya que no basta con el buen trato o siendo condescendiente, sino el colaborador debe sentirse parte de un equipo valioso y como tal tiene que cumplir los objetivos y metas que se tracen. Por un lado las competencias del gerente funcional para con las exigencias que debe de cumplir el área a cargo, y por otro el uso de los recursos obteniendo el máximo resultado, y siempre de la mano de las tecnologías de la información que permita el paso de conocimientos de generación en generación.

Asimismo Andrade *et.al.* (2003) indican que se puede brindar una adecuada infraestructura para soportar los procesos de desarrollo de una gerencia inteligente mediante la combinación de las buenas prácticas tecnológicas e institucionales.

1.7. Supuestos teóricos

Neuromanagement: Es una técnica que aplica las neurociencias a la gestión empresarial, donde se estudia desde los procesos neurofisiológicos que participan en el proceso de toma de decisiones, para lo cual se busca aumentar la eficiencia y eficacia en el rendimiento en la gestión empresarial.

Enfoque interdisciplinario: Según Grisolía (2008),

En la interdisciplinariedad se involucran métodos y saberes de distintas disciplinas y se aplican a un problema determinado, el cual no concierne únicamente a una misma disciplina sino que puede ser abordado mediante diversos ángulos o puntos de vista.

Gerente Funcional: Según la Enciclopedia de Clasificaciones (2017), es aquella persona que tiene bajo su coordinación un área funcional, por ejemplo la gerencia de tesorería o tramite documentario.

Entidad pública: Según la SGP-PCMP (2010), la entidad pública es la organización del estado que se crea bajo una norma, cuya institución ejerce sus funciones bajo sus competencias a través de la administración de los recursos públicos en bien de la sociedad.

ESAN (2013), indica que tiene 5 Competencias del Gerente Funcional que va a aplicar el Neuromanagement:

(i) Amplitud de horizonte: esta competencia está muy vinculada con el desafío que implica la forma en que se percibe la realidad. De acuerdo a nuevas investigaciones psicológicas, al enfrentarnos a la realidad más del 80% de lo que percibimos está en función de nuestras creencias internas y prejuicios formados culturalmente. Gran parte de lo que pensamos proviene de nuestro proceso de formación en el inconsciente. (ii) Pensamiento paradójico: se puede definir como una forma de pensar que contradice las ideas generalmente aceptadas como válidas en un determinado contexto. Implica asumir una posición de duda ante lo establecido como verdad irrefutable. (iii) Mantener una alta energía vital: el punto de partida es lo que decíamos líneas arriba: el ser humano está compuesto principalmente de energía, al igual que el universo. En consecuencia, el ser humano se somete a las mismas leyes del universo. En ese sentido se debe considerar los resultados de las investigaciones del Institute HeartMath, que desde 1993 apuntan a que el corazón humano es la fuente de energía primaria para el sistema mente-cuerpo. Según los investigadores, el corazón genera la señal electromagnética más potente en el cuerpo humano; su fuerza está en función de los pensamientos y las emociones de la persona. (iv) Conocimiento intuitivo: el nuevo paradigma propone que

el gerente debe centrarse en permanecer consciente de lo que su interior le dice respecto de la información de datos e indicadores que recibe y no en la recopilación de dicha información. (v) Impecabilidad: mediante esta competencia el líder empresarial desarrolla la toma de decisiones responsables. Se basa en la premisa según la cual todo lo existente en el universo está interconectado, de tal manera que cada fracción del universo influye en el todo y el todo es influido por cualquier parte.

Inteligencia: Para Braidot (2014), esta es una funcionalidad activa mental, la cual puede evolucionar y mejorar en el tiempo.

1.8. Justificación

Para justificar la investigación se menciona tres ámbitos:

Justificación tecnológica

Tecnológicamente es demostrado que el neuromanagement se adapta y es utilizado en el campo de la gestión empresarial, para lo cual se siguen ciertos procedimientos para el posterior análisis de variables. Con dicha información se elabora una base de datos que permita almacenar variables de entrada y evaluar la conducta de las variables de salida y elaborar un motor inferencial de toma de decisiones (López, 2011).

Justificación institucional

El neuromanagement se muestra como una solución para la institución que permita cumplir con los retos que el negocio requiere, y así cumplir con un mercado globalizado.

Justificación operativa

La información que se acumule es mostrada en reportes bajo un extremo análisis, el cual se verá reflejado en mejoras continuas e innovación continua, y otros (Alvear y Ronda, 2005).

Justificación social

Gallegos (2016) indica que el estudio brinda la posibilidad de buscar cómo fortalecer el perfil del funcionario público de la institución, para lo cual la sociedad

requiere el buen funcionamiento de las entidades públicas, donde prime el principio de equidad, y se identifique con la sociedad.

Este estudio busca mejorar el nivel de gestión del funcionario público planteando una propuesta de cómo se podría aplicar el neuromanagement para dicho objetivo.

Justificación epistemológica

Acepi (2008) indica que,

Para entender la justificación, racionalidad o garantía podemos estudiar razones de una creencia a fin de hacer algún juicio acerca de si esa creencia es desde el punto de vista epistemológico buena y si la racionalidad y la garantía son nociones calificadas, la estrategia puede dejarnos avanzar en cuanto a un nivel comparativo de las razones para una creencia. Para así dar razón de juicios de creencia más racional o fiable.

Justificación metodológica

Según Bernal (2010) esta se da cuando se plantea una nueva estrategia para generar conocimiento con validez y confiabilidad.

Esta investigación en el capítulo de método plantea una secuencia de cómo se ira generando nuevo conocimiento.

1.9. Relevancia

El tema de investigación es relevante ya que el problema de la Gestión Pública es creciente, el cual sea quizás a que aún se sigue empleando el método tradicional al momento de gestionar, en algunos casos incluso sigue siendo vertical. Se espera de esta investigación brindar una forma eficiente de herramienta de gestión brindar a las personas una nueva forma de gestionar empleando las neurociencias para ello, brindándole herramientas, técnicas y un enfoque interdisciplinar de gestión en una entidad pública.

1.10. Contribución

Este estudio produce y redefine nuevos conocimientos, que se sustentan en teorías que describen explican y predicen la conducta de los fenómenos en la gestión de una entidad pública. Asimismo este estudio contribuye tanto como una guía de buenas prácticas en la gestión pública así como con el país, ya que brinda un soporte de gestión y una herramienta que facilita al gerente actual en su día a día. En lo particular brinda a los directivos cualidades que mejoren su rendimiento profesional mediante capacidades cognitivas-emocionales. Asimismo a nivel de la institución inferir en el comportamiento y toma de decisiones, generando mejoras positivas a nivel de gestión del talento humano.

1.11. Formulación del problema de investigación

El presente estudio plantea analizar la mente del gerente público, y de la forma como se formula tácticas en la ejecución de sus funciones. La investigación trata de dar respuesta a las siguientes preguntas:

Problema General:

¿Cuál es el diagnóstico de la realidad actual de la gestión que realizan los Gerentes funcionales de una entidad pública, el año 2017?

Problemas específicos:

¿De qué manera el neuromanagement mejora la amplitud de horizonte de un Gerente Funcional de una Entidad Pública?

¿Cómo el pensamiento paradójico toma forma en la figura del gerente funcional de una Entidad Pública?

¿Cómo debe de mantener una alta energía vital un gerente funcional de una Entidad Pública?

¿Tiene alguna importancia el conocimiento intuitivo para el gerente funcional de una Entidad Pública?

¿De qué forma la impecabilidad favorece al Gerente Funcional de una Entidad Pública?

1.12. Objetivos

Los objetivos son:

Objetivo General

Diagnosticar la realidad actual del gerenciamiento que realizan los Gerentes funcionales de una entidad pública.

Desarrollar una propuesta donde aplique el neuromanagement el Gerente funcional en la dirección de una entidad pública

Objetivo Específico 1

Aprovechar el Neuromanagement en la mejora de la amplitud de horizonte de un Gerente Funcional de una Entidad Pública

Objetivo Específico 2

Conocer el pensamiento paradójico en la figura del gerente funcional de una Entidad Pública

Objetivo Específico 3

Conocer cómo debe de mantener una alta energía vital un gerente funcional de una Entidad Pública

Objetivo Específico 4

Conocer la importancia el conocimiento intuitivo para el gerente funcional de una Entidad Pública

Objetivo Específico 5

Conocer de qué forma la impecabilidad favorece al Gerente Funcional de una Entidad Pública

Objetivo Específico 6

Conocer para qué sirve investigar este tema profesional en el campo de la Gestión Pública

II. Método

2.1 Metodología del trabajo de campo

Para una buena recolección de información se empleó un estudio, el cual se dividió en dos fases, las cuales describen como se aplicaron las estrategias de recolección de datos.

2.1.1. Tipo de estudio

Primera fase:

Se realizó una investigación descriptiva con corte cualitativo, para lo cual se empleó la entrevista, cuya técnica busca interactuar a fondo con el entrevistado. Toro y Parra (2006) indican que la investigación descriptiva evalúa por separado las variables con las que se desarrollara la investigación, las cuales muestran características esenciales de la unidad de estudio. Se aplicó un cuestionario semiestructurado el cual contiene 27 preguntas, las cuales fueron hechas personalmente a 10 (diez) gerentes funcionales que laboran en la sede central y en la sede ex progreso en el Perú, para esta investigación se consideró tomar aquellas dos sedes ya que es donde se concentran la mayor parte de la dirección general del ministerio Público. Flick (2004), indican que con los cuestionarios semiestructurados los entrevistados expresan libremente su posición con respecto a un determinado tema (p.89).

Como punto de partida se considera que basta con entrevistar a 10 gerentes funcionales, ya que aún no se cuenta con estudios a profundidad del perfil profesional en estudio. Valles (2008) indica que con un número necesario se puede clasificar y obtener del entrevistado preguntas y respuestas, mucho más practico que la encuesta o la entrevista estructurada (p.198).

Asimismo Páramo indica que mediante la entrevista semiestructurada las personas emiten sus opiniones, experiencias, esta herramienta es práctica para que el entrevistado exprese sus sentimientos, pensar, forma de ver el mundo, y como interpretan el entorno del cual forman parte (pp.123-135). El cuestionario elaborado para la entrevista busca fundamentalmente conocer la formación, caracterización, términos interiorizados por el profesional, interdisciplinariedad y agremiaciones. Con esta investigación no se busca profundizar o medir cuanto

conoce el gerente del área que tiene a cargo, sino busca conocer los aspectos referentes a la forma de como procesan la información en la toma de decisiones de cada uno.

Segunda fase:

En la segunda fase del estudio se aplicó un cuestionario semiestructurado de 13 preguntas realizadas a un experto en neuropsicología. Dicho cuestionario se realizó bajo la premisa de centrarse en el pensamiento del gerente funcional y su forma de toma de decisiones.

2.1.2. Delimitación de la investigación

Para delimitar la investigación solo se consideró dos puntos: lo que se relaciona directamente al objeto de estudio y lo que no se relacionan con el mismo, sin embargo permiten comprender ciertos patrones de conducta de los gerentes funcionales.

Delimitación con los que se relacionan con la gerencia funcional.

Se hizo un análisis a algunos gerentes funcionales de línea que trabajan en el Ministerio público de la sede central y sede exprogreso. Serán considerados gerentes funcionales aquellos que están reconocidos con resolución de gerencia general de titularidad o encargatura del mismo. No se considera a profesionales que realizan el rol mas no son reconocidos, por decir: analistas, especialistas a quienes asignan a un determinado puesto mas no cuentan con resolución de la gerencia general. Para el estudio no tiene relevancia a cada gerente funcional de cada sede seleccionada, más sí que trabaje en alguna de ellas.

Delimitación con los que no se relacionan con la Gerencia funcional

Además de las entrevistas a los 10 gerentes funcionales de la institución elaboro un análisis con un experto en temas de neurociencias, quien a través de su conocimiento y experiencia permitir ciertos patrones de los gerentes funcionales.

2.1.3. Criterios para la selección de la población y de la muestra

Alcance: La sede central y la sede ex progreso.

Tiempo: julio 2016 - junio de 2017

Elementos: Organismos autónomos encargado de promover de oficio o a petición de parte, la acción de la justicia en defensa de la legalidad.

Unidades de muestreo: 10 gerentes funcionales de la ciudad de Lima.

1 neuropsicólogo en la ciudad de Lima.

2.1.4. Tipo de muestreo

Se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo causal, ya que se seleccionó de forma direccionada la población de estudio que hizo parte de la muestra. Toro y Para (2006) indican que los muestreos no probabilísticos no recurren al azar, por lo cual no se calcula el error de muestreo así como también no se realiza estimación ni inferencias hacia la población.

2.1.5. Técnica para la recopilación de información

Se elaboraron dos entrevistas, una para los gerentes funcionales, mediante la cual se logró obtener un diagnóstico del gerente funcional público, y otro para un experto en la materia de las neurociencias cognoscitivas. La aplicación del cuestionario semiestructurado permitió un acercamiento personal con el gerente funcional, profundizando en los puntos que se creyeron pertinentes para el presente estudio, los cuales sirven como apoyo a las teorías relacionadas de la investigación.

2.1.6. Cuestionario

Para la obtención de la información se ha propuesto un documento que consta de cuatro partes: encabezado, ficha técnica, guía de entrevista y preguntas.

Cuestionario de la muestra que se relaciona con el gerente funcional de una entidad pública

Como cabecera se empleó una ficha técnica para recolectar datos primarios del entrevistado, además se colocó una breve explicación de la razón de la entrevista enfatizando en que era un cuestionario que serviría para una investigación académica donde la figura en estudio es el gerente funcional, indicando que los resultados serán usados para fines exclusivamente científicos y académicos; se pidió permiso para el uso de grabadora al momento de la entrevista. Luego se desarrolló la ficha técnica, guía de entrevista y preguntas (ver anexo 1).

Cuestionario para el que no se relaciona con la gerencia funcional de una entidad pública

Como cabecera se empleó una ficha técnica para recolectar datos del entrevistado, además se colocó una breve explicación de la razón de la entrevista enfatizando en que era un cuestionario que serviría para una investigación académica donde la figura en estudio es el gerente funcional, indicando que los resultados serán usados para fines exclusivamente científicos y académicos; se pidió permiso para el uso de grabadora al momento de la entrevista. Luego se desarrolló la ficha técnica, guía de entrevista y preguntas (ver anexo 1).

2.2 Diseño del estudio

Hernández (2014) indica que:

La gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que “La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente” (p.496).

El diseño cualitativo para este estudio es Investigación-acción, ya que primero se realizara un diagnóstico de la situación actual de como dirigen los

gerentes funcionales sus respectivas áreas, para luego elaborar una propuesta de mejora aplicando las técnicas del neuromanagement.

2.3 Escenario de estudio

En el Perú el Organismo autónomo del Estado peruano, encargado de promover de oficio o a petición de parte, la acción de la justicia en defensa de la legalidad es el Ministerio Público, ello según el art. 159 de la constitución política del Perú, siendo el escenario de estudio parte de dicha organización.

Se tuvo como escenario las Gerencias de Línea del Ministerio Público, seleccionadas por afinidad; ya que con cada una de las gerencias seleccionadas se han realizado trabajos anteriores, alcanzando cierta afinidad con cada uno de ellos.

2.4 El corpus de la investigación: Gerentes funcionales de la sede central, y sede ex-progreso en Perú y experto en neurociencias

En el Perú existen 3 formas para hallar información sobre el organismo autónomo encargado de fomentar de oficio o a petición de parte, la acción de la justicia en defensa de la legalidad. El primero es la ley orgánica del Ministerio Público (LOMP), el cual fue publicado el 18 de marzo de 1981 mediante el Decreto legislativo N° 052

La segunda fuente de información, es el portal del Ministerio Público, (<https://www.mpfm.gob.pe/>), el cual registra los acontecimientos más importantes de la plana administrativa y fiscal de dicha organización.

La tercera fuente de información al detalle es el manual del Organización y funciones del Ministerio Público.

Tabla 2.

Manual de Organización y Funciones

Descripción	Resolución
Gerencias Administrativas.	N° 1331-2011 –MP-FN-GG
Secretaría de la Junta de Fiscales Supremos.	N° 005-2011 –MP-FN-GG
Secretaría General de la Fiscalía de la Nación.	N° 1516-2010 –MP-FN-GG
Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público.	N° 1344-2010 –MP-FN-GG
Gerencia Central de Infraestructura	N° 1394-2010 –MP-FN-GG
Oficina Central de Tecnologías de la Información	N° 1157-2010 –MP-FN-GG
Oficina de Control Patrimonial y Registro de Bienes Incautados	N° 389-2010 –MP-FN-GG
Gerencia Central de Finanzas	N° 384-2010 –MP-FN-GG
Oficina de Imagen Institucional	N° 784-2010 –MP-FN-GG
Oficina Central de Planificación y Presupuesto	N° 343-2010 –MP-FN-GG
Oficina de Archivo y Tramite Documentario	N° 264-2010 –MP-FN-GG
Gerencia Central de Logística	N° 772-2010 –MP-FN-GG
Oficina de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional	N° 110-2010 –MP-FN-GG
Oficina de Seguridad	N° 327-2010 –MP-FN-GG
Oficina de Asesoría Jurídica	N° 111-2010 –MP-FN-GG
Procuraduría Pública del Ministerio Público	N° 179-2010 –MP-FN-GG
Manual de Organización y Funciones del Soporte Administrativo de Apoyo al Trabajo Fiscal	N° 511-2008 –MP-FN-GG
Gerencia Central de Recursos Humanos	N° 478-2007 –MP-FN-GG
Administración de Distritos Judiciales de Tipo B: Ancash, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco, Huaura, Loreto, San Martín, Santa y Tacna	N° 513-2006 –MP-FN-GG
Administración de Distritos Judiciales de Tipo C: Amazonas, Apurímac, Cañete, Chosica, Huancavelica, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Ucayali y Tumbes	N° 519-2006 –MP-FN-GG
Administración de Distritos Judiciales de Tipo A: Arequipa, Callao, Cono Norte, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Piura y Puno	N° 397-2006 –MP-FN-GG
Instituto de Medicina Legal	N° 727-2006 –MP-FN-GG
Órgano de Control Institucional	N° 343-2006 –MP-FN-GG
Personal Administrativo del Ministerio Publico	N° 041-1996 –MP-FN-GG

Fuente: Oficina Central de Planificación y Presupuesto del Ministerio Publico (2017)

Se ha de destacar que para esta investigación se seleccionaron gerencias de línea, las cuales forman parte de alguna gerencia central, quienes a su vez dependen directamente de la gerencia general del Ministerio Publico, las cuales se encuentran en un 95% en la sede central y la sede Ex progreso.

Debido a que las entrevistas se realizaron a funcionarios públicos se mantendrá en reserva sus nombres, así como el área que gestionan.

2.5 Marco lógico del programa

2.4.1. Generalidades del marco lógico

Mediante el marco lógico se conceptualiza, diseña, ejecuta y evalúa proyectos, para que sea exitoso, se requiere que sea elaborado de la mano entre todo los interesados.

Se aplicara el marco lógico para la elaboración de la propuesta, aplicando las técnicas, métodos y herramientas del neuromanagement.

2.4.2. Estructura del marco lógico

Se emplea un formato de 4 x 4, ello permite la visualización grafica de los resultados de un determinado proyecto, y muestra todo los posibles beneficios del proyecto. Ayuda a definir objetivos medibles que estén relacionados a la causa, determinando indicadores y metas específicas de medición, determinando los términos de referencia, permitiendo la identificación de las fuentes de información, recursos, factores externos, y todo lo que se considere necesario para el proyecto.

Para elaborar la matriz del marco lógico se relacionan bajo una lógica vertical y horizontal 16 celdas, a lo cual también podemos denominar causa – efecto, donde si se cambia información en una celda, las demás también se verán afectadas, donde las columnas primarias son 4: resumen narrativo, los indicadores, supuesto y factores de verificación.

Resumen Narrativo:

Posee 4 niveles de jerarquía: el fin (¿Cuál es la finalidad del proyecto?), propósito (¿Qué efectos directos se esperan lograr con el proyecto?), actividades (¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?) y componentes (¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos?).

Fin: permite conocer la contribución del proyecto en el tiempo, de cómo la propuesta busca satisfacer una determinada necesidad que se ha identificado; la propuesta del neuromanagement tiene como fin brindar al gerente una herramienta

que permita identificar y explotar las inteligencias múltiples que posee el personal que tiene a cargo, usando técnicas de las neurociencias; así ser un soporte en la toma de decisiones del gerente funcional.

Propósito: Permite identificar el resultado al final del proyecto; tras la ejecución de la aplicación del neuromanagement el gerente funcional ha de estar en la capacidad de tomar decisiones acertadas.

Componentes: Es vital para lograr un propósito, se expresa mediante entregables o productos, donde uno de los componentes de esta investigación es el diagnóstico de la realidad actual de la gestión que realizan los Gerentes funcionales de una entidad pública, así como las propuesta del neuromanagement en la dirección de una entidad pública.

Actividades: Es el grupo de tareas que se realizan para desarrollar un componente; para el desarrollo de esta propuesta se realizaran múltiples actividades las cuales aseguraran que la aplicación del neuromanagement es viable, practica y efectiva.

2.6 Rigor científico

El presente estudio es de enfoque cualitativo, el cual sigue una metodología previamente explicada al inicio de este capítulo, el rigor científico se aplicó en cada etapa de la investigación, se consideró formular el problema con la máxima calidad, conceptualizando en lo teórico y práctico, enfocando el estudio en una necesidad existente, y una propuesta de solución aplicando técnicas de las neurociencias cognoscitivas. En el proceso de esta investigación se dio un sustento teórico, tanto para términos aplicados en el diagnostico como en la propuesta, así como se revisaron estudios previos con distintas perspectivas. Como parte de esta investigación científica se consideró que cada gerente seleccionado sea reconocido en su área por su personal a cargo, ello con la finalidad de tener un diagnostico esperanzador, ya que lo que se buscó no es mostrar que tan mal se gestiona en el sector público, sino que existe gerenciamiento, que en base a una propuesta donde se aplique las neurociencias puede evolucionar y ser de mayor beneficio para la entidad pública en estudio.

Tras investigación previa se ha probado que las neurociencias brindan resultados favorables para la institución donde se practica, sea mediante el neuromarketing, o la neuroeconomía, e incluso ha incursionado en la política, mediante el neuropoliting; razón por la cual se busca brindar un diagnóstico del gerenciamiento actual mediante una entrevista semiestructurada, para luego elaborar una propuesta que desarrolle las actitudes y aptitudes del gerente actual mediante las neurociencias cognoscitivas. En el trabajo de campo se aplicó el rigor científico en cada fase, desde la elaboración de la entrevista, al momento de la entrevista, ya que no solo se tomó en cuenta lo que dice el entrevistado, sino gestos, movimientos, y cada patrón que indique el nivel de fiabilidad de respuesta, así como también al momento de la triangulación para el diagnóstico, así como también al momento de diseñar la propuesta.

III. Trabajo de campo

A continuación se muestra paso a paso como se desarrolló el trabajo de campo en cada una de sus fases.

3.1 Aplicación del cuestionario

Cada uno de los formatos previamente diseñados se aplicaron en cada una de las entrevistas a los gerentes funcionales, en algunas ocasiones el orden de las preguntas cambiaron, ello debido que el entrevistado respondía una pregunta aperturando otra.

Ficha técnica de la investigación

Objetivo:	Conocer aspectos personales y profesionales del gerente funcional en una entidad del estado, que sirvan de apoyo a la tesis doctoral que adelanta el doctorando de esta investigación.
Universo:	Gerentes funcionales que trabajen en el Perú, mayores de 20 años.
Tipo de muestra:	No probabilístico - Muestreo subjetivo por decisión razonada
Tamaño de la muestra:	10 entrevistas a gerentes funcionales 1 entrevista a neuropsicólogo.
Sistema de consulta:	11 entrevistas individuales y personalizadas en el lugar de Trabajo.
Características de la muestra:	Zona: Urbana 100% Ciudad: Lima
Fecha:	del 02 de julio 2016 al 01 de junio de 2017.
Trabajo de campo:	Juan Brues Chumpe Agosto

3.2 Análisis de la información y discusión de los resultados

Como punto de partida del análisis de la información se desarrolla la pregunta para que se analizada, y se pueda apreciar cada respuesta, que permita alcanzar un diagnostico próximo a la realidad; es importante manifestar que en el Perú el termino gerente funcional o jefe sirven para indicar a las mismas tareas o funciones.

3.3 Con respecto al cuestionario

3.3.1 En cuanto al cargo que ocupa

Pregunta 1: Diga lo más detallado posible, ¿qué funciones cumple en la entidad pública donde labora?

Entre las tareas principales que realiza el gerente funcional, es ser responsable solamente del área funcional que dirige, ahí se halla que se componen en dos tipos, las que son de trabajo más operativo y los que atribuyen procesos cognitivos. En cuanto al trabajo operativo el gerente funcional comprende que su labor se basa en: hacer estrategias que aporten a dar solución, de manera segura, la falta de comunicación entre cada área, entenderlo a través de etapas y métodos de estudio; se llevan a cabo en talleres de coaching y la conducción de herramientas y formatos institucionales.

Por otro lado, las funciones cognitivas se vincula a la exploración y descubrimientos de conectores, insights, pensamientos que nacen desde el personal a cargo, los jefes inmediatos o del ambiente. El uso de la idea estratégica para cada decisión, en ciertas ocasiones y dependiendo de la institución, es el encargado del bienestar del área; inculcando al personal a perseguir metas a través del cumplimiento de objetivos y cohesionar el trabajo en equipo.

Para el F001 de la GF001, de la sede central el gerente funcional debe estar pendiente de su trabajo y así generar resultados, ya que tienen claro que la gestión es la clave para obtener buenos resultados; es por lo anterior, que sus observaciones tienen que apoyar al personal a que sus ideas aporten para obtener resultados. Otros punto de vista los ofrecen: F002 de la GF002 y F003 de a GF003, quienes toman en cuenta que las observaciones o insights deben impulsar al personal para lograr cumplir los requerimientos de las gerencias centrales y demás solicitantes. En cualquier caso, el gerente funcional tiene en cuenta que su trabajo radica en dirigir las estrategias para la resolución de requerimientos, teniendo como base primordial al solicitante. Para los postulantes, se sabe que el gerente funcional está orientado a los resultados mediante la resolución de requerimientos.

El F009 indico que,

El gerente público es el que dirige el ambiente de trabajo mediante reglas establecidas, Su aprendizaje ha sido orientado a solucionar dificultades en ocasiones donde las metas superiores están anticipadamente constituidos por la alta dirección. Actúa sin dudas ni murmuraciones.

Pregunta 2: Describa cómo fue el proceso, desde que se graduó de la universidad, que lo llevó a desempeñar el cargo que tiene actualmente.

La gran mayoría de los encuestados respondieron que comenzaron su carrera profesional en gestión, desarrollando tareas distintas a las de un gerente funcional. Así es como algunos ejercieron al comienzo como asistentes administrativos, luego especialistas administrativos, luego analistas luego eran proclive a una encargatura como subgerente del área donde venían desempeñando o era convocado por un funcionario de otra institución u área que en el pasado había trabajado bajo su dirección, ganándose el cargo de confianza por su buen desempeño.

El F010, hizo referencia a Julio Guzmán (ex candidato presidencial 2016), quien manifestó que “Hay cuatro elementos fundamentales que hacen que una persona sea un buen gerente público y un buen líder, estas palabras fueron dichas en el IV Congreso Nacional de Presupuesto y Finanzas Públicas – CONAPREF 2016.

El primer elemento es entender el Estado peruano, el servidor público debe conocer la organización del estado, saber cuántos ministerios hay, cuál es la relación que existe entre cada una de ellas, una persona que no tiene claro este esquema no podrá trabajar correctamente.

El segundo elemento, son las herramientas de gestión, es decir, se debe conocer y entender cuál es la razón de los sistemas de gestión que son utilizados en el Estado, algunos de ellos son los siguientes: (a) El Sistema Nacional de Inversión Pública. (SNIP ahora Invierte.pe); (b) El Sistema Integrado de Administración Financiera. (SIAF); (c) El Sistema de Contrataciones del Estado;(d) El Sistema Nacional de Presupuesto Público; (e) El Sistema Nacional de Control del Estado; (f) Presupuesto por Resultados (PPR), etc.

El tercer elemento, son las herramientas de análisis, se debe tener conocimientos sobre la economía peruana, las finanzas públicas, los métodos cuantitativos, la evaluación de proyectos, etc.

Por último, el cuarto elemento y tal vez el más importante para ser un gerente público competitivo y un buen líder son las herramientas personales, es decir, ¿quién eres como persona? Por lo tanto, la formación de la persona es lo más importante del funcionario público.

La F007 indico: “Practique en control interno del Poder Judicial, me desempeñé como fiscal adjunto provincial provisional por veintitrés años en diversas áreas del Ministerio Público y actualmente ocupo el cargo ...”

Para Ferreyra y Remy (2015) quienes hacen referencia a (Iacoviello, Llano, & Strazza, 2012), quienes manifiestan que: “En el entorno anterior en los procesos de selección, era uno donde el posicionamiento en los cargos se debía a plazas de confianza, impidiendo que personas más capacitadas entren a laborar en el Estado y produciendo una rauda rotación de personal que perjudicaba la permanencia de las políticas”. Por ello, para la reforma del servicio civil, se decidió que el proceso de selección sea el primer paso para la atracción de recursos humanos altamente calificados para el desempeño de los puestos gerenciales en los tres niveles de la estructura pública, con el fin de elegir a los individuos mejor preparados según el puesto indicado, midiendo sus conocimientos y la experiencia ya adquirida, con una competencia garantizando la igualdad en el acceso a la función pública (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014).

En cuanto a la normativa vigente sobre las fases de clasificación del Cuerpo de Gerentes Públicos, es la directiva aprobada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 168-2013-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva 001-2013-SERVIR-GDGP, mediante las disposiciones del proceso de selección, se designa a los Gerentes Públicos (SERVIR). El objetivo de la directiva es “establecer las reglas que rijan las fases de elección para la integración de profesionales al listado de Gerentes Públicos (SERVIR), orientados con libertad, transparencia y ecuanimidad, con el fin de distinguir el capital humano idóneo para el cumplimiento de las funciones gerenciales.

Los requisitos necesarios para hacer efectiva la postulación son: a) gozar de nacionalidad peruana, b) poseer título universitario o grado académico de maestría o doctorado, c) estar autorizado para desempeñarse en la esfera pública, y d) contar con experiencia profesional mínima, en ningún caso menor, de cinco años; garantizar dos años de expertise específico laboral.

Para ser gerente no basta la experiencia en una determinada materia, sino contar con ciertas habilidades, actitudes y aptitudes para su correcto desempeño.

Pregunta 3: Describa cómo son dos días diferentes de su trabajo en la entidad pública donde labora.

Los entrevistados indicaron que existan dos estados diferentes en su centro de labores. Uno que es productivo, donde desarrolla sus estrategias, y que le brinda resultados positivos generando gran satisfacción profesional. Y otro que es improductivo el cual se da mediante:

Reuniones insignificantes: donde no se brinda información notables, es aquellas donde se ejecutan ajustes a los requerimientos en el cual el gerente funcional no tiene implicancia.

Solucionar dificultades emergentes: son tomado en cuenta de poco afecto para el gerente funcional las circunstancias que comprometen solucionar dificultades habituales que son tomados con urgencia, casos insignificantes que alejan el interés de lo más importante.

Labor poco valorada: para un gerente funcional resulta muy decepcionante que su empleo no sea estimado por otras áreas o que no logre motivar a los demás gerentes funcionales, ello se denota cuando el gerente central ve al gerente funcional como alguien que intimida su puesto de trabajo a su cargo. Por ejemplo, cuando el Gerente central examina que el gerente funcional puede llegar a tener un papel importante frente a la gerencia general o secretaria general.

3.3.2 En cuanto a los conceptos relacionados con el Management

Pregunta 4: Le voy a decir una frase y usted la completa libremente:

a. En el sentido más amplio, el management es:

Los entrevistados ven al management como el punto de partida que origina todo proceso de gestión, siendo esta la base central donde comienza aquella labor que apoya a guiar el esfuerzo de los recursos en el cumplimiento de las metas, permitiendo enfocar los propósitos y sostener el empeño en colaboración de las distintas áreas de ocupación y también a posibilitar lazos entre el servicio y el dueño del requerimiento.

b. Para un gerente el management es:

Es un sendero motivador mediante el cual se debe inculcar la imaginación y así obtener la meta dada, lo cual implica seleccionar por medios de distintas alternativas la mejor decisión. El gerente funcional debe tener la destreza de separar lo relevante de la información, lo cual permita entablar vínculos entre el servicio y el requerimiento.

c. Para un analista el management es:

Es el arte mediante el cual se puede gestionar los requerimientos de las áreas usuarias, el cual puede ser realizado a medida y acorde a la necesidad existente.

d. Para un especialista administrativo el management es:

Es la técnica mediante la cual el gerente funcional resuelve los requerimientos de las áreas usuarias.

e. Para un profesional de proyectos el management es:

Es la técnica de dirección y gestión que emplea el gerente funcional. Para un gestor de proyectos el management es lo más cercano a un esfuerzo temporal en un tiempo determinado que tiene como resultado un producto único.

f. Para un profesional de leyes el management es:

Una técnica que se brinda mediante asesorías jurídicas de empresa que deseen impulsar su rol estratégico dentro de la compañía, según indica la asesora legal del F007.

Pregunta 5: ¿Por qué cree que se usa el término management (Gerencia) en la Gestión Pública? Porque etimológicamente se relaciona con administración y dirección

En definición los sujetos no conocen porque se emplea la palabra management. El F008 indica que desde inicios de los años 80, el management ha ido evolucionando tanto en lo teórico y en lo práctico. Toma como ejemplo el éxito japonés, quienes lograron posicionarse en el mercado, quienes usan como frase copia, imita y supera, así como también se puede relacionar entre administración y dirección en la comunicación ya que para una buena administración se requiere contar con la máxima cantidad de información de la institución, mientras que con la dirección se busca el posicionamiento del área en el mercado, buscando la mejora continua, y una buena toma de decisiones.

Para el F009 este término tiene como meta principal ofrecer un espacio extremadamente renovador de instrucciones competentes para el servicio público que invade los grandes mandos, tal como el gerente público que destaca por la habilidad de observaciones, la calidad para actuar con sensatez en la fase decisoria y la capacidad para construir apropiadamente vínculos interpersonales.

Para el F010, en líneas generales indica que el management es un indicador del conocimiento de los recursos humanos que se encarga de designar los trabajos a otros.

Pregunta 6: ¿Sabe usted cuando surgió la figura del gerente en el mundo y en el Perú?

Para el F007, la figura de gerente podría haber surgido desde la época preinca, en tanto que las culturas preincas tenían toda una organización y existía una gestión gubernamental empírica.

Adam Smith (1776), acuñó al vocabulario económico la palabra administrador relacionándolo con la palabra gerencia y administración en su obra La riqueza de las naciones, donde dice:

Habría acaso quien se imagine que estos beneficios del capital son tan solo un nombre distinto por los salarios de una particular especie de trabajo, como es el de inspección y dirección. Pero son dos cosas completamente distintas, regulándose por principios de una naturaleza especial. (...) En muchas grandes obras, casi la totalidad de la labor de este tipo está destinada a algún empleado principal. Los salarios pagados a esta persona representan el valor de dicha labor de dirección e inspección ... (pero).. nunca guardan proporción con el capital que manejan (management, en el original en inglés); y el propietario de ese capital, a pesar que es así liberado de casi todo trabajo, todavía espera que sus beneficios conserven una proporción regular con su inversión...

Pregunta 7. ¿Qué características o perfil debe tener el Gerente?

Cada entrevistado manifestó las características fundamentales para ser gerente, y las contestaciones fueron distintas las cuales se pueden agrupar de la siguiente forma:

Adaptabilidad

Para el F001, la adaptabilidad del gerente es directamente un factor de éxito del mismo, de tal forma un gerente con más éxito en su puesto de trabajo tiene por lo general mente abierta y se adecua a diferentes escenarios.

Los gerentes suelen prevenir las intimidaciones del campo y se anticipan a posibles alteraciones tanto intrínsecas e extrínsecas del entorno. Son sujetos que sin valer los conflictos del ambiente, los emplean con el fin de cumplir los objetivos y metas de la entidad.

Conocimiento

Para el F002, el entendimiento extenso de una de las características básicas que un buen gerente debe poseer, este entendimiento no solo se hace referencia al conocimiento interno de la empresa, sino también debe de conocer el entorno sobre el cual se desenvuelve a nivel nacional e internacional. Para el F007, el

gerente además de ser especialista y capacitado en el área a desempeñarse, debe ser proactivo, y tener características de líder.

Inteligencia emocional

Para el F003, el gerente tiene que tener un sentido del conocimiento emocional de tal manera puede afrontar a los problemas que agobian o distraen a los colaboradores y orientarlos en la senda hacia la realización de los objetivos. Por tal razón se considera al gerente como el director técnico de fútbol, quien plantea las tácticas y estrategias, donde necesariamente él no puede ser un buen jugador pero si tiene el talento de hacer que las cosas fluyan y la victoria llegue a su equipo.

Inteligencia ejecutiva

Para el F004 este término tiene vínculo con la habilidad imaginativa de cada gerente, de tal modo un gerente en estos tiempos no puede dejar de poseer su toque de imaginación, ya que esto le facilitara a escoger buenas tácticas para lograr en menos tiempos sus metas.

Serenidad

Para el F005 un excelente gerente debe saber actuar en cualquier situación, guardar la calma en cualquier problema que surja inesperadamente, en una entidad un gerente es un modelo a seguir por sus colaboradores.

Habilidades para la negociación

Para el F006, el gerente tiene que tener un buen dominio para los acuerdos con los colaboradores, socio, inversionistas o clientes; es una clase de vínculo entre todas las piezas que conforman la entidad para lo cual tiene que ser un buen negociador sin perder la empatía.

Liderazgo

Un gerente con dominio impulsa y motiva a sus colaboradores, y este se lleva a cabo la acción de tal modo que los trabajadores sienten apreciados

valorados, realizando sus labores diarios de un modo agradable y placentero gracias al liderazgo y motivación del hombre a cargo.

Carisma

Es perfecto que un gerente tenga personalidad y que no se muestre como alguien imposible de ser o considerarse el intocable, más bien tiene que hacerse ver como alguien alcanzable, sencillo, fácil de iniciar diálogos de cualquier tema y que sea empático.

Capacidad de delegar

El gerente no debe cubrir todos los deberes de la empresa por tal motivo tiene que delegar responsabilidades a los demás colaboradores, para tal motivo tiene que saber conocer a sus colaboradores, ver sus cualidades, potencial y así tomar la decisión correcta. Así mismo no es considerable decir que no todas las tareas pueden ser encargadas en otros colaboradores, por tal motivo el gerente tiene que hacer un apunte determinando las labores que si se pueden delegar y las que no.

Visión de futuro

El gerente posee una buena visión táctica y futurista, encuentran oportunidades en lugares donde los demás solo hallan dificultades. Adoran los nuevos retos y se miden así mismos en las tomas de decisiones. Pero estas son analizadas con prudencia, y un toque de adrenalina a lo desconocido.

Pregunta 8. ¿Qué hace que al gerente se le considere destacado en su campo?

Para el F007, su proactividad, su preparación e involucrarse en el negocio a la par con todos los trabajadores, en tanto que la actual organización es horizontal, y en ese sentido el gerente es un colaborador más dentro de la organización.

En términos genéricos para la gran parte de los entrevistados un gerente es destacado en su campo por tener Liderazgo y ser coherente con sus actos, tiene

que fijar el sentido en que los demás deben caminar, tomar impulso y seguir hacia adelante.

Para el F002 el liderazgo que guía y motiva es la mejor forma de obtener resultados prácticos, ya que hace que todos apunten a un objetivo en común, para ello se tiene que ser inspirador y carismático, asimismo, el F003 indica que los gerentes tienen que ir de la mano con los objetivos de la institución, y si este no se siente respaldado por la misma, debe de ser transparente y poner en conocimiento a la alta dirección, para lo cual tiene que ser consciente de sus propias aptitudes, sus gustos y valores de sus métodos operativos ante precisas situaciones y lo que motivan dentro de la entidad y a sus miembros de su grupo

Pregunta 9. ¿Cómo es la relación o intercambio de información con otras áreas de la institución, por ejemplo, con el departamento de Potencial Humano o con el departamento de Logística?

Para el F007, existe poca o nula relación entre las gerencias, en tanto que hace falta la coordinación entre ellas a nivel institucional y que sea liderada por gerencia general, asimismo para la mayoría de los entrevistados por lo general el gerente central invoca a reunión a los gerentes de línea una vez a la semana, por lo general los días lunes, en un promedio de 2 horas el cual a veces se extiende a más de tres horas, el cual ellos mismos consideran que es poco productiva e incluso a veces solo generan retraso en otras actividades.

Pregunta 10. ¿Qué opinión tienen del Gerente: las empresas, la sociedad y las instituciones educativas?

Respecto del gerente de una institución pública, no se tiene una buena opinión por ser muy burocrática, en tanto que los gerentes de entidades privadas son mejor percibidas por la comunidad.

Las empresas perciben al gerente público como personas que buscan plasmar sus conocimientos y brindar un aporte a la comunidad.

La sociedad tiene aún tienen un mal concepto de la función pública y de quienes la ejercen, ello talvés debido a que la mayoría de cargos gerenciales son por cargo de confianza.

Las universidades están incorporando este perfil en sus mallas curriculares, de todas formas se debe impulsar a los estudiantes a tener un pensamiento autónomo que le facilite tomar decisiones para poder enfrentarlas a diferentes situaciones mediante sus técnicas de gestión por resultados.

Pregunta 11: ¿Qué se necesita o qué debería hacer un gerente para lograr, digámoslo así: el máximo “rendimiento” profesional?

Para lograr el máximo rendimiento profesional el gerente debe de ser activo, elocuente, poseer el don de instruir, así como ir de la mano con su equipo de trabajo, para lo cual los entrevistados destacan las siguientes habilidades para lograr el máximo rendimiento:

Para tener buenas respuestas, un buen equipo requiere un respaldo en todo momento y confiar en que puede seguir sin temor. Un excelente líder lo entiende por qué los jefes son verdaderamente exitosos, se esmeran en brindar a sus colaboradores el empuje y espacio necesario para lograr sus objetivos personales y marcadas en común.

Valora el esfuerzo de cada integrante del equipo, fomenta la retroalimentación aceptando el esmero y los logros de su equipo de trabajo, los buenos líderes brindan las herramientas requeridas, capacitación necesaria a sus colaboradores los apoya a alcanzar su máximo potencial y así puedan asumir sus tareas con mucho éxito, con ello las probabilidades de que algo salga mal es menor.

El gerente puede tomar una decisión, aunque algunas no sean las correctas de tal modo que el líder tiene que ser de mente abierta, ser analítico, reflexivo y saber adaptarse a cualquier proceso, ver distintos puntos de vista antes de tomar cualquier decisión.

Un magnífico líder se conoce así mismo sabe sus debilidades por ello él tiene que ver las diferentes oportunidades que le surge en el camino, evaluar antes de ejecutar cualquier decisión, si puede adquirir ayuda de personas con experiencia aquellos que puedan brindarle las herramientas necesarias para fortalecer sus debilidades.

Los colaboradores y jefes son afortunados, productivos si se instruyen en nuevas cosas de forma continua, se percatan cierto ritmo de aumento que les conceda visualizarse un excelente futuro y brinda tiempo a la evolución personal y profesional.

Un buen jefe sobresaliente sabe que no solo es estar capacitándose si no que también tiene que motivar a su personal para que pueda tener buenos resultados. Cuan más inmenso se la compañía más distracciones existen y un buen líder tiene que saber enseñar y apoyar a sus trabajadores a estar concentrados en sus metas designadas dialogando adecuadamente. Cuando un equipo es dejado a la deriva y no hay un buena dirección es posible que pierdan el enfoque y olvidan la meta, es por ello que un buen líder tiene que saber las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores a su mando y así involucrarse a fondo con el compromiso de la organización.

Los jefes exitosos conocen que un entorno confiable parte mediante su comportamiento, por lo que trabajan constantemente para dar un buen ejemplo de sencillez y transparencia.

Sabe el beneficio que logra un buen campo laboral y aprecia ello, no teme perder su popularidad al fomentar sus metas trazadas. Cuando un excelente grupo tiene un buen guía dan grandiosas opiniones ahí es donde el jefe pasa a ser oyente, sin necesidad de que algunos de sus colaboradores levante la voz. Los líderes saben cómo y cuándo tienen que motivar he impulsar a sus empleados suelen surgir chistes o experiencias vividas para que así los trabajadores quieran estar siempre en su área de trabajo y lo realicen con ánimos positivos. Un grupo exitoso genera un vínculo que se construye día con día.

Pregunta 12: ¿Cree que lo que acaba de mencionar se puede aprender con talleres, cursos, conferencias, etc. o se desarrolla con la práctica?

Si con capacitación y práctica desarrollada. Teniendo en cuenta que estudio de mejora tiene que brindar al gerente información que le permita perfeccionar su desempeño cognitivo para que luego pueda transmitir sus conocimientos a sus colaboradores.

Pregunta 13: ¿Qué relación encuentra entre control de gestión y estrategia?

Ambos conceptos se involucran, en tanto que una buena gestión (administración) depende de las estrategias (planificación – tener en cuenta FODA), por ello un buen estratega es un buen administrador. Las entidades del estado confrontan un campo demasiado competitivo e inestable. El gerente tiene que usar estrategias lógicas y fijas para poder dar un buen resultado.

3.3.3 En cuanto al gerente, los formatos y la interdisciplinariedad

Pregunta 14: ¿Al margen de los formatos, ¿existen procedimientos, pasos, instrucciones o recetas para que usted realice estrategias gerenciales?

Se requieren de manuales, ROF, MOF, MAPRO y una capacitación académica. Asimismo la mayoría coincidieron en que no cuentan con formatos preestablecidos para elaborar estrategias gerenciales, se puede decir que hay formas de trabajos simples, modos de indagar informaciones semejantes, pero para hacer una estrategia no existe formulas o recetas. Cada planificación tiene la información analizando en manera personal de cuentas le confiere a la estrategia. La forma de analizar de cada cerebro es única, y como tal debe de ser considerado. Los formatos son como guías internas de una organización donde cada área tiene los mismos conocimientos y pueden presentar sus ideas haciendo que sea fácil de entender definiendo las estrategias dadas por cada gerente.

Pregunta 15: ¿Influyen en su trabajo profesional los formatos o herramientas que tiene su institución?

Si en tanto que se estandarizan los procesos. Los formatos de distintas áreas sirven para mantener la información ordenada, mas no para producir ideas para las tácticas, ya que con los formatos podemos cohesionar el esfuerzo en equipo de distintas áreas de la entidad.

Pregunta 16: ¿Cómo estimula sus propias ideas y de su equipo de trabajo?

Mediante las capacitaciones. No hay fórmula mágica, o particular algunos lo consideran dones innatos, y otros consideran a que estimulan sus pensamientos

mediante la música, otros despejando sus ideas, así como otros lo hacen pensando en dar lo mejor para su sociedad, se denota que al igual que el pensamiento, el origen de la inspiración de cada gerente funcional es único.

Pregunta 17: ¿Qué es lo más y lo menos gratificante en su experiencia como gerente?

Lo más gratificante para un gerente es cuando su trabajo es reconocido por las instancias superiores, el conocimiento a fondo del negocio o la táctica plateada motiva al equipo de trabajo, así como al entorno.

Lo más penoso se muestra cuando el grupo de trabajo no valora los requerimientos a su cargo, así como cuando aplico hasta la última técnica motivacional y no logra la identificación de su equipo de trabajo.

Pregunta 18: ¿Qué disciplinas deben formar parte fundamental de la formación del gerente?

El buen gerente tiene que ser un buen administrador y líder

Como parte fundamental de su formación el gerente debe de ser disciplinado, tener criterio, conocer las reglas de la organización. Si el desenvolvimiento de un colaborador no da la talla o si desconoce continuamente la autoridad y las pautas de la organización, es probable que el gerente tenga que aplicar la disciplina para dominar esa conducta, para los entrevistados todo gerente debe de identificar los comportamientos del personal a cargo y tomar alguna de las siguientes medidas: (i) Contestar rápidamente, si las medidas disciplinarias se toman en el tiempo preciso el trabajador asociara el castigo con la infracción y no con usted; (ii) Haga amonestaciones, tiene el deber de avisar al trabajador antes de empezar con una represalia. Esto se refiere a que el empleado debe conocer las reglas de la organización y admitir sus normativas de comportamiento; (iii) Es lógico que lo trabajadores estimen justa las medidas disciplinarias si obtuvieron la advertencia dada; (iv) Se manifiesta un enunciado incluyendo hora, fecha, lugar, día e indicando específicamente el problema, Definiendo la infracción con los términos dados de la compañía o incisos de contrato laboral. No se desea notificar preocupación por la infracción, sino por la falta de motivación a la hora de trabajar;

(v) Permitir a cada trabajador aclarar su postura. Un procedimiento honesto pide que den la ocasión necesaria para poder aclarar su posición. Desde la perspectiva del trabajador, ¿Qué pasó? ¿Por qué sucedió?

Sea perseverante. El compromiso honesto hacia los colaboradores demanda que la disciplina sea entendible. Si el gerente no respeta las normas establecidas causaran una gran decepción, y sus colaboradores dudaran de su capacidad para dirigirlos.

Emprenda acciones progresivas. Elegir una penalidad adecuada para tal falta, las penalidades deben ser de forma gradual se debe iniciar con un llamado de atención, face to face, luego una amonestación si la falta continua se realiza una suspensión o talves un descuento en su sueldo y si la falta persiste se pasa a realizar el despido conveniente ya que no cumplió con las normas de la entidad

Obtener un acuerdo de cambio, la disciplina necesita poseer una guía y dirección tienen que permitir que el colaborador diga que hará para remediar dicha falta.

Duque (2016), indica, que ser un excelente Gerente Público es una profesión un poco dificultosa. La gerencia pública es ciencia y arte al mismo tiempo. Incluso en países desarrollados, para llegar a ser un gerente público se pasa por varios años de estudio. Por lo general invierten tres años de preparación intensiva, cabe aclarar que estos alumnos para poder ingresar a la escuela nacional de administración publica tienen que poseer un título universitario. En algunos países europeos el gobierno invierte en la educación de los estudiantes que han sido elegidos para ocupar cargos superiores de administración, se asume que los candidatos a ese privilegio ya deberían de tener títulos de estudios universitarios, por lo cual excelentes postulantes son mandados a prestigiosas universidades para así adquirir una maestría o doctorado en gerencia pública.

Asimismo Duque (2016) indica que el gerente público también debe vincularse con las problemáticas de su país, por tal motivo un gerente es necesario que tenga cursos en cultura y ética nacional, y demás que conciernen a la realidad nacional, para que este pueda conocer las necesidades de sus colaboradores, y

evaluar la forma más eficiente de estimular a su equipo de trabajo. Además debe de conocer el sistema económico y financiero que opera en la nación donde labora, y también deben de conocer la estructura macro social, los sindicatos que operan en su institución, teniendo en cuenta siempre los grupos de poder con mayor influencia, reconociendo las conductas sociales, solo así se puede elaborar planes estratégicos eficientes.

Como parte de un equipo del sector público, debe de tener conocimiento político, y cómo operan las cúpulas de poder, no basta con ser un buen gerente, sino que también tiene que ser un buen político, no siendo partidario de algún partido político, más si ser un conciliador y negociador; todo buen gerente tiene que ser un buen político, y como tal un especialista en el uso de recursos políticos.

Pregunta 19: ¿Cree usted que existe alguna diferencia si la estrategia es desarrollada por gerentes o por algún profesional de otra disciplina?

Si existe algunas diferencias, ya que un gerente ya es alguien que de cierta forma ya ejerció su profesión, sea corta o larga su experiencia, su pensamiento estratégico ha sido mejorado debido a las decisiones que el gerente haya tomado así no hayan sido las mejores, así como también las estrategias de un gerente son desarrolladas para la gestión de un área, y las de un profesional solo en el desarrollo de las tareas asignadas.

Pregunta 20: ¿Cuáles son sus hobbies o pasatiempos?

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que sus hobbies son múltiples, desde realizar actividades pasivas como leer, escuchar música, así como actividades físicas como jugar fútbol e incluso practicar box.

3.3.4 En relación a la educación universitaria y el gremio

Pregunta 21: ¿Qué se debería enseñar en las aulas a los estudiantes que quieran desempeñarse en el futuro como gerente?

Motivación, coaching, liderazgo. De todas carreras no se puede determinar quién quiere ser gerente o director de una entidad sea pública o privada, pero si se deben

dictar cursos de gestión, y sacar tantos cursos de relleno, la educación universitaria tiene que hacer del estudiante un ejecutor, no como en algunas universidades publicas donde se forman buenos empleados, mas no buenos empresarios, o personas con iniciativa, debido a su carente formación.

Pregunta 22: ¿Qué consejo le daría a un recién egresado que quiera trabajar como gerente?

Como gerentes con algunos o muchos años en el cargo, si pudieran orientar a un egresado sea universitario o técnico les dirían que se capaciten constantemente, indistintamente de la carrera que tengan, estudien gestión de presupuesto por resultados, que desarrollen sus habilidades blandas, que entrenen y enseñen a su entorno, que cuando uno capacita a otros o enseña lo aprendido, aprende el doble, el aspirante a gerente siempre tiene que estar abierto a los cambios, ser minucioso, y se prepare y prepare constantemente.

Pregunta 23: ¿Cómo ve el gerenciamiento en la ciudad, el país y en la Región?

En el Perú, la gestión pública aun deja mucho que desear, no se niega esfuerzo alguno, sin embargo se siente que ello no es suficiente, lo que un país necesita es alguien que se ponga al frente y administre los recursos de forma idónea, que se reduzca la colocación de personal no apto en cargos de confianza.

Pregunta 24: ¿Conoce algún tipo de agremiación que reúna a los gerentes en el Perú?

Los entrevistados indicaron que solo tienen conocimiento del registro de gerentes públicos en SERVIR.

Pregunta 25: ¿Tiene conocimiento de algún estudio o investigación que trate la figura del gerente en el Perú?

Los entrevistados indicaron que tienen conocimiento que el SERVIR, en los últimos años viene realizando estudios sobre el gerente público, sin mucho o ningún éxito, ya que llevan más de 5 años en ese camino y aun no se aprecia ningún logro

sobresaliente, por lo que sería genial que existan investigaciones que se centren en el gerente público, pero que no solo sirvan para obtener un diagnóstico actual, porque ello no es ningún secreto, ya que al igual que ser padre o madre, no hay un manual que te diga como gerenciar en entidades públicas.

3.3.5 Con respecto a qué personas tiene como referente o motivo de inspiración

Pregunta 26: ¿A qué gerente admira en el Perú y en el mundo? Y ¿por qué?

Los entrevistados indican que admiran a los siguientes líderes, por su vocación, estrategias y buena gestión:

Barack Obama

Donald Trump

Steven Jobs,

Henry Ford

Napoleon Bonaparte

Adolf Hitter

Juan Velasco Alvarado

Pregunta 27. ¿A quién sugiere entrevistar en Perú para continuar esta investigación?

Los entrevistados sugieren que se entreviste sea para esta o posteriores investigaciones a los siguientes funcionarios:

Tabla 3.

Funcionarios principales

Apellidos y nombres	Cargo	Dependencia
Mariano Augusto Cucho Espinoza	Gerente general	Gerencia General
Javier Guillermo Palomino Sedo	Secretario general	Secretaría General de la Fiscalía de la Nación Equipo Técnico de Implementación del Nuevo Código Procesal Penal
Jorge Rosas Yataco	Secretario técnico	
Aurelio Luis Bazán Lora	Procurador	Procuraduría Pública del Ministerio Público
Rómulo Rigoberto Daneri Francia	Gerente central	Gabinete de Asesores de la Gerencia General
Pedro Martín Chumpitaz Díaz	Gerente central	Oficina Central de Planificación y Presupuesto
María Ynés Pérez Véliz	Gerente central	Gerencia Central de Logística
José Fredy Jiménez Allende	Gerente central	Gerencia Central de Finanzas
Jorge Alberto Beltrán Pacheco	Gerente central	Oficina de Asesoría Jurídica
Janett Rocío Talavera Tello	Gerente central (e)	Oficina de Imagen Institucional
Carlos Manuel Buleje Terrazas	Gerente central	Gerencia Central de Potencial Humano
Carlos Alberto Kuylen Samhan	Gerente central	Gerencia Central de Infraestructura
Joel Efrén Valdivia Bacigalupi	Gerente central	Oficina Central de Tecnologías de la Información
Jaime Javier Villanueva Barreto	Gerente central	Escuela del Ministerio Público Jefatura Nacional del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses
Segundo Eleazar Aliaga Viera	Jefe Nacional	
Juan Jesús Huambachano Carbajal	Gerente	Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público Registro Nacional de Detenidos y Sentenciados a Pena Privativa de Libertad Efectiva
Alejandro Silva Reina	Gerente	

Nota: Relación de funcionarios principales en www.peru.gob.pe

En algunos casos se contactó vía electrónica y/o telefónica, con los funcionarios para llegar a una cita en la cargada agenda que tiene cada uno de ellos. Debido a que los cargos gerenciales por lo general son cargos de confianza se tendrá este listado como propuesta para posteriores estudios, teniendo como punto de referencias las áreas.

3.4 Entrevista realizada a neuropsicólogo

El especialista indica que cualquiera que desee puede llegar a ser un funcionario público, ello es posible debido a la plasticidad cerebral. La arquitectura mental es única, y está influenciado por el entorno donde se desarrolla, desde el lugar donde nace, crece, personas con la que se rodea, amistades, acceso a la información sea manual o digital, entre otras. El cerebro humano está lleno de circuitos neuronales con una perspectiva del mundo diferente o similar pero única. Con cada experiencia

este circuito puede cambiar, ello con mayor o menor facilidad, en lo cual implica la edad del cerebro. La mente del gerente público varía mucho del gerente de entidades privadas, debido a que tiene que ser un político también. Es preferible referirse a la mente del gerente público debido a que ello abarca los procesos del pensamiento.

3.5 Propuesta de innovación: Neuromanagement

3.5.1 Fundamentación de la propuesta

En la entidad que se realiza la investigación no se aplica el neuromanagement, el cual es una herramienta en la gestión empresarial que permite obtener el máximo rendimiento de los recursos a cargo, permitiendo desarrollar el cerebro, amplificar los sentidos, trabajar identificando las inteligencias múltiples del personal, y aprender a explotar el potencial de cada uno.

El problema de la entidad radica en cómo se gestionan los recursos, sean humanos o materiales, identificando ciertas falencias que pueden mejorar con la aplicación del neuromanagement. Esta herramienta que combina la gestión empresarial con las neurociencias propone lograr una mejora esencial, en su aplicación, desde el manejo de emociones del gerente funcional, hasta que el mismo logre que su área de trabajo se identifique con el área, logrando una ventaja competitiva y por ende los resultados esperados.

3.5.2 Neuromanagement

Las neurociencias cognitivas que se aplican a la gestión y dirección de instituciones se llama neuromanagement, el cual se centra en cada proceso neuronal que relaciona a la toma de decisiones, evolución de inteligencia en todo sus niveles y la gestión del talento humano (Braidot, 2012).

Aplicando el neuromanagement, podemos lograr mejoras a nivel de conducta y toma de decisiones, desarrollando los procesos neurológicos, profundizando en el funcionamiento del cerebro, para entender cómo actúan las personas según el tipo de inteligencia que poseen.

Braidot (2014), indica que el neuroplanning es un entorno para la toma de decisiones en la entidad, centrándose en la acción neurocognitiva, teniendo como sede el córtex prefrontal, desarrollando el pensamiento analítico e intuitivo, para lo cual se debe de elaborar escenarios mentales de futuros probables según la consideración de distintas variables, por ende dará distintos resultados, ello permitirá a la institución estar preparado para nuevos desafíos, evitando la memorización de respuestas, sino haciendo que el cerebro actúe en un proceso simultáneo, debido a que cada desafío es único, y merece ser tratado como tal.

Si el neuromanager al frente está constantemente trabajando con escenarios la probabilidad de estar preparado ante posibles adversidades es mayor, siendo el tiempo de respuesta menor, y por ende podría incluso convertir un factor negativo en una oportunidad de mejora e incluso sacar ventaja competitiva.

3.5.3 Objetivos de la propuesta

El objetivo de este estudio es elaborar una propuesta centrada en el neuromanagement considerando criterios factibles y viables, siendo estos los siguientes:

Efectuar los pasos para el desarrollo del cerebro a nivel individual y organizacional.

Efectuar los pasos para el desarrollo de las inteligencias múltiples

Desarrollar el tablero de comando cerebral estratégico

3.5.4 Neuromanagement aplicado: Neuroplasticidad autodirigida

Como se detalló en la parte de teorías relacionadas de esta investigación sobre la neuroplasticidad, a continuación se nombran algunos ejemplos para el inicio de una gestión creativa.

Ejemplos:

Tabla 4.

Ejemplos de neuroplasticidad

Profesión	Zona desarrollada	evoluciona
Diseñador grafico	Lóbulo parietal	imaginación Memoria episódica, semántica y espacialidad
Taxista experto	Hipocampo mayor	espacialidad

Nota: Adaptado de Braidot (2012)

Por investigaciones neurocientíficas anteriores se ha probado que solo basta 10 sesiones para que la zona estimulada muestre sus beneficios.

Ejercicio 1: Como propuesta para la neuroplasticidad el gerente funcional debe de seguir los siguientes pasos:

Interactuar frecuentemente con mucha gente

Manejar grandes grupos de información en paralelo

Fortalecer actividades que involucren la zona del lóbulo frontal, el cual permite que el gerente funcional desarrolle sus habilidades de organización, planificación y toma de decisiones.

3.5.5 Neuromanagement aplicado: Autorregulación emocional

Braidot (2012) indica que la autorregulación emocional hace que se realice un seguimiento de los impulsos, los cuales no han de ser eliminados sino canalizados y usados a favor.

Para que el gerente funcional controle sus emociones debe de seguir los siguientes pasos:

Identificar qué factores ambientales frecuentemente le cambia de ánimo

Identificar qué factores internos en la organización son los que lo indignan

Regular emociones, si un suceso genera ira, respirar profundamente, guardar silencio y colocar mente en blanco, hasta que la ira se haya marchado

Negociación ante presiones, si un suceso requiere respuestas rápidas, y hay más eventos en cola, y cada evento tiene prioridad alta, se debe de poner sobre la mesa, y priorizar de la mano de la gerencia inmediata.

Manejo del estrés, a través de la meditación y técnicas de relajación mental

Saber decir no

3.5.6 Entrenamiento neurocognitivo en las instituciones

La vida está lleno de constantes retos, cuando el tiempo juega en contra, y el entorno se pone nada amigable, todo ello puede condicionar a una toma de decisiones errada lo cual podría afectar gravemente a los procesos de la institución.

Entrenamiento cerebral: El cerebro puede ser entrenado, y puede lograr funciones que en ella se programen, mediante un entrenamiento neurocognitivo sea de tipo manual o computarizado.

Memoria operativa o de corto plazo

Está relacionado con el uso de la corteza prefrontal, región dorsolateral, teniendo en cuenta que esta memoria está relacionado con la capacidad de atención, es voluntaria y consciente, tiene un tiempo máximo de retención de un minuto.

Ejercicios:

Ejercicio 1: Empezar con un calentamiento siempre es bueno, piense un momento, no use lápiz ni papel: ¿Qué día es dos días antes al día siguiente a 3 después del día anterior al martes?

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Sábado

Domingo

Ejercicio 2: Usted viaja a Ica para visitar varios lugares donde preparan vino, debido a que planea abrir una licorería, para lo cual degusta varios vinos con resultados diferentes. Trate de memorizar sus gustos para luego responder la pregunta:

Borgoña, le gusto

Tabernerero, no le gusto

Primadona, le gusto

San Juan, no le gusto

Santa Ica, ¿le gusto o no?

Ejercicio 3: Cuente mentalmente la cantidad de puertas y ventanas que hay su área de trabajo.

Ejercicio 4: Recuerde, cuantos trabajan en su área, ahora ordénelos mentalmente de menor a mayor altura.

Ejercicio 5: Recuerde a su equipo de trabajo una vez más, ahora ordénelos en forma alfabética por sus nombres.

Ejercicio 6:

Concéntrese, lea la siguiente lista una única vez, luego diga en voz alta las palabras que recuerde y numéralas.

PLATAFORMA-AMIGA-LUNES-CUARTO-PANES-CELULAR-ESTUDIO-BAILE-LCD-COCINA-JUEVES-HOGAR-YOGURT-MAÑANA-VENTANA-DESAYUNO-SILLON

Ahora se utilizara las mismas palabras, bajo un contexto lógico, a modo de historia, donde según va leyendo usted ira visualizando, y luego, repita la misma operación anterior, diga en voz alta las palabras que recuerde y numéralas (lo más probable es que en esta ocasión sean mejores los resultados).

Es LUNES por la MAÑANA, paso la VENTANA, y me voy de frente a la COCINA. Me preparo un vaso de YOGURT con unos PANES, coloco todos en una

PLATAFORMA y voy a mi CUARTO. Enciendo el LCD, me recuesto en el SILLON y me dispongo a gozar de mi DESAYUNO. De pronto timbra el CELULAR. Es una AMIGA del ESTUDIO, que me llama para llevarme el JUEVES a su BAILE de cumpleaños.

Memoria de largo plazo

Su capacidad es mayor a la memoria operativa, su relación va directamente con el hipocampo, el cual está ubicado en el lóbulo temporal medial, donde se consolidan los recuerdos, para ser guardados en las diferentes áreas de la corteza cerebral, clasificando la información por su modalidad sensorial.

Ejercicios:

Ejercicio 1:

Elija una imagen que le llame la atención, ahora relacione el contenido que desea retener, luego oculte la imagen, y trate de recordarla, indirectamente se dará cuenta que la información por asociación le permite evocar recuerdos rápidamente.

Ejercicio 2:

Ponga en práctica el emplear acrónimos, en tal sentido recuerde nombre de instituciones o evoque frases, y de cada palabra de la institución o de la frase, extraiga la primera letra, se dará cuenta que si relaciona mentalmente ese nuevo grupo de iniciales de palabras, le traerá a la memoria la información completa, por decir: Ministerio Publico – Fiscalía de la nación, su acrónimo sería MPFN.

Ejercicio 3:

Seleccione un texto cualquiera, bien ahora plantea la técnica que más le guste para retener información, ya sea por mapas conceptuales, mentales, categorías, o relación de información por temas.

Memoria Priming

Esta memoria funciona por asociación, por así decir si relacionamos un estímulo a un concepto, internamente el cerebro los asocia, y evoca más información por asociación.

Ejercicio 1:

Solo una vez lea las palabras de la columna izquierda, luego busque en la columna derecha 5 palabras que se repitan.

Compra	Biblioteca
Marca	Vacante
Exposición	Venta
Uniforme	Etiqueta
Mascota	Producto
Regla	Lentes
Europa	Personal
Llamada	Marca
Candidato	Aguinaldo
Teclado	Edificio
Bonificación	Vacaciones
Goma	Índice
Calculadora	Lunes
Dieta	Sueldo
Sacarina	Envase
Auto	Azúcar
Ministro	Almuerzo
Lámpara	Caballo
Cesto	Empleado
Silla	Café
Maletín	Selección
Anteojos	Programa
Cerebro	Taza
Lapicera	Ejercicio
Pizarra	Vaso
Cuaderno	Dieta
Descuento	Tijera
Computadora	Carpeta
Presidente	Monitor
Edificio	Libro
Teléfono	Billete
Aguinaldo	Llamada
Portero	Lápiz
Cliente	Escritorio
Secretaria	Sistema
Taxi	Reunión
Gerente	Torre
Ventana	Ejecutivo
Oficina	Desayuno
Director	Empresa

Ejercicio 2: Recuerdo facilitado

Concéntrate y lee:

¿Por qué el movimiento es esencial para el aprendizaje? En primer lugar, porque despierta y activa muchas de nuestras capacidades mentales, porque integra y graba nueva información y experiencia en nuestras redes neuronales y porque es vital para todas las acciones en las que encarnamos y expresamos nuestro aprendizaje. El verdadero aprendizaje significativo, en el cual se establecen conexiones significativas para el aprendizaje, no se completa hasta que no encuentra una salida, de una manera física o en una expresión personal de pensamiento; y ésta se halla precisamente en el movimiento, en la acción, en la que el cuerpo se convierte en instrumento de dicha expresión.

El movimiento, por tanto, es una parte indispensable del aprendizaje y el pensamiento. Cada movimiento que efectuamos se convierte en un enlace vital para el aprendizaje y el proceso cerebral. Nuestro pensamiento se manifiesta en acción: incluye desde el movimiento atómico de tus células hasta los impulsos eléctricos que se desprenden y se concretan en movimientos específicos: caminar, mover los brazos, voltear hacia atrás, cerrar los ojos, cantar, dibujar, hacer deporte, dar un beso, prender la luz, peinarse, abrocharse los zapatos, etcétera.

Ahora sin leer nuevamente el texto responde lo siguiente:

¿Qué es indispensable para el aprendizaje?

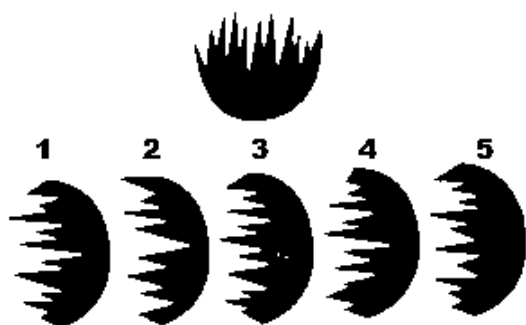
¿Por qué el movimiento es vital para aprender?

¿Cómo se muestran nuestros pensamientos?

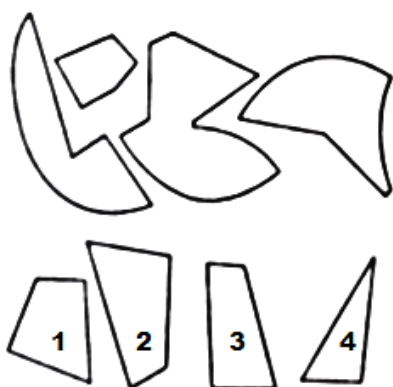
Capacidad visoespacial

Trabaja directamente con el hemisferio derecho, permite transformar y rotar objetos mentalmente, dando la posibilidad de construir o juntar objetos.

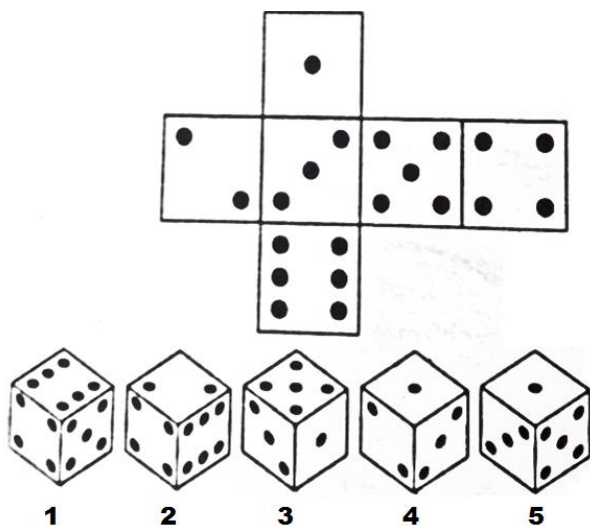
Ejercicio 1: ¿Qué pieza encaja perfectamente en la parte superior de la figura?



Ejercicio 2: ¿De las 4 piezas, cual encajaría con las piezas superiores y formaría un círculo?



Ejercicio 3: ¿Cuál de los dados de la parte inferior, no puede construirse con la figura superior?



Ejercicio 4: ¿Cuál de las siguientes imágenes es diferente?



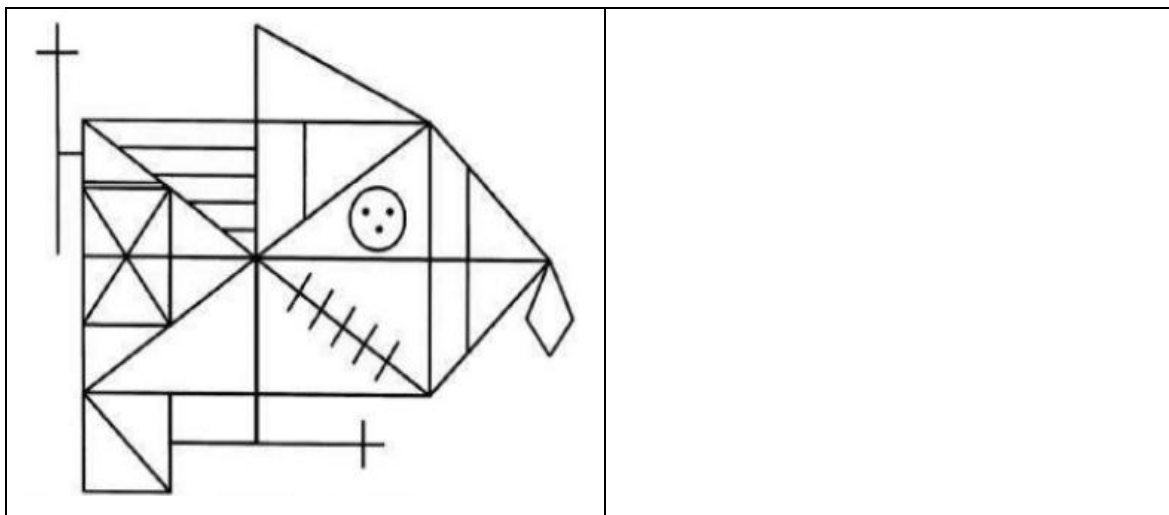
Memoria visual

Esta memoria permite el registro, retención y recuerdo de lo que se visualice. La práctica de este tipo de memoria permite al gerente funcional recordar una serie de figuras.

Ejercicio 1: Visualice por 3 minutos la figura y memorice. Luego cubra la hoja, y escriba lo que recuerda.



Ejercicio 2: Observar la figura por 6 segundos, cubra la figura y dibuje al lado derecho.



Memoria asociativa

Ejercicio 1: Unir con flechas las frases y completar el refrán correcto.

A Dios rogando...	y te diré de qué careces
En casa del herrero...	no es traidor
Mal de muchos...	y con el mazo dando
El que avisa...	no entran moscas
Dime de qué presumes...	consuelo de tontos
En boca cerrada...	cuchillo de palo

Ejercicio 2: Asociar los nombres con algo que conoce. Por decir: Luciana Núñez
(Luciana Ponce de León, del caso Ciro)



**Juan Carlos
Soria**



**Luciana
Nuñez**



**Santiago
Jimenez**

Ahora cubra la hoja, y responda las siguientes preguntas: (a) ¿Alguien lleva gafas?, (b) ¿Quién tiene el cabello más corto?, (c) ¿Alguno tiene bigote o barba?, (d) ¿La mujer lleva un listón en el cabello?

IV. Conclusiones

Primera:

Se diagnosticó la situación actual mediante la cual se gestionan las distintas áreas de una entidad pública, las múltiples complicaciones a la que se ve sometido el gerente funcional al momento de tomar decisiones en lo que corresponde a sus funciones y jerarquía.

Segunda:

Para el diagnóstico se trabajó a nivel de 5 categorías en el estudio, cada una con su respectivo banco de preguntas, para luego obtener sus categorías emergentes al realizar la triangulación, el cual se describió y contextualizó, para consolidar una propuesta con el neuromanagement.

Tercera:

Aplicando el neuromanagement en las entidades públicas es posible mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, ya que se estaría trabajando sobre las capacidades cerebrales.

Cuarta:

La propuesta planteada mediante ejercicios prácticos muestra que se pueden desarrollar las competencias del horizonte de forma dinámica y eficiente. Así como también el pensamiento paradójico, mediante el cual se asume una posición de duda ante escenarios tomados como correctos, y se evalúan los riesgos con mayor responsabilidad.

Quinta:

Una alta energía vital es esencial para el buen desempeño del gerente funcional, ya que está en la posibilidad de transmitir energía a su equipo de trabajo, así como la intuición permite identificar fácilmente aspectos críticos dentro de la organización.

Sexta:

Para un gerente funcional la impecabilidad es vital para las decisiones responsables.

V. Recomendaciones

Primera:

Se recomienda continuar con investigaciones donde se empleen las neurociencias cognitivas en la gestión empresarial, ya que queda demostrado que es usable y que permite obtener resultados positivos.

Segunda:

En siguientes investigaciones aplicar la competencia de amplitud de horizonte ya que ello implica en cómo se percibe la realidad, así como profundizar estudios sobre el pensamiento y el proceso de formación de ideas en el inconsciente.

Tercera:

Se recomienda aplicar el pensamiento paradójico, ya que ello va a permitir a las personas analizar distintos escenarios antes de tomar una decisión, ya que permitirá mitigar los riesgos en un alto porcentaje.

Cuarta:

Se recomienda investigar sobre cómo obtener una alta energía vital, así como realizar futuras investigaciones en función del pensamiento y emociones de las personas, así como tomar esta investigación para estudios del neurohacking.

Quinta:

Se recomienda realizar más estudios sobre el conocimiento intuitivo para una adecuada gestión pública y privada, y pueda ser consciente de lo que sus cerebro emocional y racional le indica respecto a los resultados obtenidos.

Sexta:

Se recomienda desarrollar a competencia impecabilidad para una toma de decisiones responsable.

VI. Referencias

- Álvarez, R. (2011). *Neuromarketing*. Madrid, España. Prentice Hall.
- Arias, M. y Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Invest Educ Enferm*. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3845203.pdf>
- Bachrach, E. (2013). *Ágilmente: aprende cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.
- Braidot, N. (2008). *Neuromanagement: cómo utilizar el cerebro a pleno en la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Braidot, N. (2014). *Del Management al Neuromanagement*. Ediciones Granica. ISBN: 9506418209. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=NewLBAAAQBAJ&pg=PA10&lpg=PA10&dq=dimensiones+del+neuromanagement&source=bl&ots=IStTuZS7F5&sig=hUF4Q75ljqf4Vtx_CA50j0-Cmlo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjv0-_Ch-TXAhWGHpAKHXdpAu0Q6AEINjAD#v=onepage&q&f=false
- Braidot, N. (2013). Revista: *Neuromanagement y Neuroliderazgo cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones* (ISSN 2314 - 3738 - Noviembre 2013). Recuperado de:
revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/706/674
- Campo, J. (2012). *Estrategias de neuropoliting para una política decadente. La ciudad de Barranquilla como muestra*. Barranquilla - Colombia. Recuperado de: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/download/211/195>.
- Canavesio, S. (2015). *Neuromanagement*. Universidad Abierta Interamericana. Rosario – Argentina. Recuperado de:
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118123.pdf>

- Cardona, S. (2008). Neuromanagement: los conocimientos sobre el cerebro aplicados al mando en las organizaciones. Córdoba, España. Editorial Almuzara.
- Dei, H. (2008). La tesis. Como orientarse en su elaboración. 3ra. Edición. Editorial Prometeo. ISBN: 987 574 069 1
- Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R. y Elbert, R.(2005) Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Editorial CLACSO. Buenos Aires - Argentina. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/formacion-virtual/20100719035021/sautu.pdf>
- Durán, R., Gómez, A. y Sánchez, M. (2017) Guía didáctica para la elaboración de un trabajo académico. Escuela Universitaria de Magisterio de Zamora (Universidad de Salamanca). España. Editorial Iberoprinter. ISBN: 978-84-617-9681-6
- Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de gerentes". Recuperado de: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/428-tipos-de-gerentes/>
- ESAN. (2016). Herramientas-del neuromanagement. Recuperado el 28 de septiembre de 2016 de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/herramientas-del-neuromanagement/>
- Flick, U. Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata, 2004. p. 89.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. P. (2014). Metodología de la Investigación. 6a ed. McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hurtado, J. (2008). Metodología de la investigación, una comprensión holística. Capitulo III: Marco Metodológico Recuperado de: <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Maestria/Vicmary%20Linares/CAPITULO%20III.%20METODOLOGIA.pdf>
- Lincoln, Y y Guba E. (1985). Naturalistic Inquiry. Estados Unidos: Age Publications: 1985

- Medina, J. (2013). Urgente mejora de la gestión pública en el Perú. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/urgente-mejora-de-la-gestion-publica-en-el-peru>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. Neiva.
- Muñoz, O. (2013) tesis doctoral, El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario, Universidad Universitat Ramon Llull, Barcelona - España, recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125239/Tesis%20doctoral%20Omar%20Mu%F1oz%20S.%202013.pdf?sequence=1>
- Orbe, A. (2011). Neurociencia Filosofía Computación Cerebro Cognitive Computing Lenguaje Inteligencia. Recuperado de: <http://sinapsis-aom.blogspot.pe/2011/12/breve-historia-de-la-neurociencia.html>
- Páramo, P. (2008). La entrevista en profundidad. La investigación en las Ciencias Sociales. Técnicas de recolección de información. Bogotá: Universidad Piloto
- Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Gestión Pública. (2015). Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública. Recuperado de: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/BIANCA_MARTINES_SGP.pdf
- Prieto, T. (2013). Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4873/PRIETO_BARRAGAN_TRACY_ALEXANDRA_ELEMENTOS.pdf?sequence=1
- Ramos, P. (2012) El neuromarketing como recurso para el diseño de estrategias de posicionamiento de imagen de marca en el Perú. (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de tesis.pucp.edu.pe/.../RAMOS_SALAS_PAULA_NEUROMARKETING_IMAGEN.pdf

- Revees P. (2000). El paradigma etnográfico. En: Denman C, Haro JA, compiladores. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Hermosillo: El Colegio de la Sonora.
- Romo, M. (2014). Entrena tu cerebro: neurociencia para la vida cotidiana. Barcelona, España. Editorial Alienta.
- Smith, A. (1776), La riqueza de las naciones, Libro I, Cap. VI “Sobre los elementos componentes del precio de las mercancías”
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros del Perú. (2016). “*Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*.” Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco DEL D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Recuperado de: http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/gestion_por_procesos/Metodologia_de_GxP.pdf
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-pcm – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Recuperado de: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Lineamientos_GxP.pdf
- Toro, I. y Parra, R. (2006) Método y conocimiento. Metodología de la investigación. Medellín, Universidad EAFIT
- Trefogli, G. (2012). Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público: Estudio De Caso Sobre El Desarrollo De Evaluaciones De Conocimientos En El Servicio Civil Peruano (2008-2012). Recuperado de: http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D321471CC

BA179505257C0E0050ED3D/\$FILE/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_G
ESTION_DESARROLLO.pdf

Valles, M. (2008). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.

Wolcott, H. (2003). Mejorar la escritura de la investigación cualitativa. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería.

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica y guía de entrevista a Gerentes Funcionales Públicos

Ficha técnica y guía de entrevista a Gerentes Funcionales Públicos

Nombre del entrevistado: _____

Cargo actual y empresa: _____

Edad: Entre 20-24 años ____ Entre 25-29 años ____ Entre 30-34 años ____

Entre 35-39 años ____ Más de 40-45 años ____ Más de 45 años ____

Sexo: M ____ F ____

Profesión: _____

Fecha y lugar de la entrevista _____

Hora de inicio de la entrevista _____

Hora de finalización de la entrevista _____

Nombre de entrevistador: _____

Guía de entrevista en profundidad

La presente guía de entrevista se diseñó para recolectar la información necesaria que permita complementar el desarrollo de la tesis doctoral que realiza el entrevistador. Dicho cuestionario busca obtener información de carácter cualitativo centrándose en la figura del Gerente de una Entidad Pública como individuo. Con este cuestionario descartamos cualquier interés en tratar temas relacionados con la Institución donde usted trabaja y con las personas que se relacionan con usted.

La información aquí obtenida será utilizada para complementar, apoyar o refutar teorías y/o conceptos relacionados con el concepto de estrategia y será utilizada con fines de divulgación científica y académica en sus diferentes formas como: tesis doctoral, artículos en revistas académicas, revistas profesionales, conferencias, ponencias y la publicación de libros en formato impreso y/o digital. Siempre que sea necesario se mencionará, respetará y se citará la fuente. Para no perder ningún detalle de la valiosa información que se va a recolectar se procederá a utilizar videgrabadora y grabadora de voz, previo consentimiento del entrevistado.

De antemano le agradezco la participación, tiempo y disposición. Con seguridad la información que se recolectará será de mucha importancia no solo para la realización de la investigación, sino para la formación de todos aquellos que quieran comprender el concepto de neuromanagement en todas sus dimensiones.

Preguntas de la entrevista a gerentes funcionales

En cuanto al cargo que ocupa.	<p>1. Diga lo más detallado posible, ¿qué funciones cumple en la entidad pública donde labora?</p> <p>2. Describa cómo fue el proceso de desarrollo profesional, desde que se graduó de la universidad, que lo llevó a desempeñar el cargo que tiene actualmente.</p> <p>3. Describa cómo son dos días diferentes de su trabajo en la entidad pública donde labora.</p>
En cuanto a los conceptos relacionados con la Gerencia.	<p>4. Le voy a decir una frase y usted la completa libremente:</p> <p>a. En el sentido más amplio, la estrategia es: _____</p> <p>b. Para un gerente la estrategia es: _____</p> <p>c. Para un analista la estrategia es: _____</p> <p>d. Para un especialista administrativo la estrategia es: _____</p> <p>e. Para un profesional del Management la estrategia es: _____</p> <p>f. Para un profesional de leyes el management es: _____</p> <p>5. ¿Por qué cree que se usa el término estrategia en la Gerencia?</p> <p>6. ¿Sabe usted cuando surgió la figura del gerente en el mundo y en el Perú?</p> <p>7. ¿Qué características o perfil debe tener el Gerente?</p> <p>9. ¿Qué hace que al gerente se le considere destacado en su campo?</p> <p>10. ¿Cómo es la relación o intercambio de información con otras áreas de la institución, por ejemplo, con el departamento de Potencial Humano y con el departamento de Logística?</p> <p>11. ¿Qué opinión tienen del Gerente: las empresas, los clientes y las instituciones educativas?</p> <p>12. ¿Qué se necesita o qué debería hacer un gerente para lograr, digámoslo así: el máximo “rendimiento” profesional?</p> <p>13. ¿Cree que lo que acaba de mencionar se puede aprender con talleres, cursos, conferencias, etc. o se desarrolla con la práctica?</p> <p>15. ¿Qué relación encuentra entre gestión y estrategia.</p>
El gerente, los formatos y la interdisciplinariedad	<p>16. Al margen de los formatos, ¿existen procedimientos, pasos, instrucciones o recetas para que usted realice estrategias gerenciales?</p> <p>17. ¿Influyen en su trabajo profesional los formatos o herramientas que tiene su institución?</p> <p>18. ¿Cómo estimula sus propias ideas y de su equipo de trabajo?</p> <p>19. ¿Qué es lo más y lo menos gratificante en su experiencia como gerente.</p> <p>20. ¿Qué disciplinas deben formar parte fundamental de la formación del gerente?</p> <p>21. ¿Cuáles son sus hobbies o pasatiempos.</p>
En relación a la educación universitaria y agremiación	<p>22. ¿Qué se debería enseñar en las aulas a los estudiantes que quieran desempeñarse en el futuro como gerente?</p> <p>23. ¿Qué consejo le daría a un recién egresado que quiera trabajar como gerente?</p> <p>24. ¿Conoce algún tipo de agremiación que reúna a los gerentes en el Perú?</p> <p>25. ¿Tiene conocimiento de algún estudio o investigación que trate la figura del gerente en el Perú?</p>
Con respecto a qué persona tiene como referente.	<p>26. ¿A qué gerente admira en el Perú y en el mundo? Y ¿por qué?</p> <p>27. ¿A quién nos sugiere entrevistar en Perú para continuar esta investigación?</p>

Nota: Adaptado de Muñoz (2013).

Anexo 2. Ficha técnica y guía de entrevista a neuropsicólogo

Ficha técnica y guía de entrevista a neuropsicólogo

Nombre del entrevistado: _____

Cargo actual y empresa: _____

Edad: Entre 20-24 años ____ Entre 25-29 años ____ Entre 30-34 años ____
 Entre 35-39 años ____ Más de 40-45 años ____ Más de 45 años ____

Sexo: M ____ F ____

Profesión: _____

Fecha y lugar de la entrevista _____

Hora de inicio de la entrevista _____

Hora de finalización de la entrevista _____

Nombre de entrevistador:

Guía de entrevista en profundidad

La presente guía de entrevista se diseñó para recolectar la información necesaria que permita complementar el desarrollo de la tesis doctoral que realiza el entrevistador. Dicho cuestionario busca obtener información de carácter cualitativo centrándose en la figura del Gerente de una Entidad Pública como individuo. Con este cuestionario descartamos cualquier interés en tratar temas relacionados con la Institución donde usted trabaja y con las personas que se relacionan con usted.

La información aquí obtenida será utilizada para complementar, apoyar o refutar teorías y/o conceptos relacionados con el concepto de estrategia y será utilizada con fines de divulgación científica y académica en sus diferentes formas como: tesis doctoral, artículos en revistas académicas, revistas profesionales, conferencias, ponencias y la publicación de libros en formato impreso y/o digital. Siempre que sea necesario se mencionará, respetará y se citará la fuente. Para no perder ningún detalle de la valiosa información que se va a recolectar se procederá a utilizar videograbadora y grabadora de voz, previo consentimiento del entrevistado.

De antemano le agradezco la participación, tiempo y disposición. Con seguridad la información que se recolectará será de mucha importancia no solo para la realización de la investigación, sino para la formación de todos aquellos que quieran comprender el concepto de neuromanagement en todas sus dimensiones.

Cuestionario de preguntas a neuropsicólogo

1. ¿Qué diferencia hay entre los conceptos de neurociencia, neuropsicología y ciencias cognitivas?
2. ¿Usted ha escuchado el concepto neuromanagement y qué opinión tiene sobre ese nuevo concepto?
3. ¿Qué diferencia hay entre los conceptos de cerebro, mente y pensamiento?
4. ¿Qué caracteriza el pensamiento?
5. ¿Qué diferencia hay entre un esquema mental, una estructura mental, una asociación mental y procesos mentales?
6. ¿Esas estructuras son individuales, personales, se forman, son innatas, se desarrollan?
7. ¿Se pueden modificar esos esquemas, y, se habla de esquema o de esquemas mentales?
8. ¿Se puede hablar en la persona adulta que tiene una forma particular de pensar? Uno puede hablar del pensamiento estratégico?
9. ¿Es correcto hablar de los conceptos pensamiento y mente del estratega?
10. ¿Es correcto utilizar la expresión: la estructura del pensamiento del estratega?
11. ¿Qué diferencia hay entre los conceptos: Idea, concepto e insight?
12. ¿El insight es un término que se utiliza para referirse a un fenómeno de carácter individual o colectivo?
13. ¿El trabajo bajo presión es o no efectivo?
14. ¿Se puede localizar en alguna zona del cerebro un punto donde se puedan ubicar los procesos estratégicos?

Nota: Adaptado de Muñoz (2013).

Anexo 4: Turnitin

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. At the top, a red banner indicates a similarity score of 18%. Below this, a list of 9 sources is provided, each with a percentage of similarity. The main document content includes the logo of ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, the title 'Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública', and the author 'Mtro. Juan Brues Chumpe Agosto'. The document is identified as a thesis for a degree in Public Administration and Governance.

Resumen de coincidencias
18 %

Rank	Source	Percentage
1	sinapsis.com.blogspot...	5 %
2	imgbiblio.vameduc.edu...	3 %
3	aprendemlinea.udesa.e...	2 %
4	www.mfn.gov.pe	1 %
5	es.alldehare.net	1 %
6	docalid.us	1 %
7	revistas.unp.edu.ar	1 %
8	www.aadefnet.com	<1 %
9	Entregado a Fundacion...	<1 %

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:
Mtro. Juan Brues Chumpe Agosto

ASESOR:

Página 1 de 101 | Número de palabras: 24745



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Neuromanagement: Enfoque interdisciplinar del pensamiento del Gerente funcional de una entidad pública”** del estudiante **Juan Brues Lee Chumpe Agosto**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 18% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, mayo de 2018

Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Luz Núñez
1276-18

FORMATO DE SOLICITUD

ESCUELA DE POSGRADO

SOLICITA:

.....
.....
.....

..... *Juan Bruce Lee Chumpe Ant.* con DNI N° *44824114*
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en *Av. Mexico 237 B Urb. El Peral*
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: *2015-2* del programa: *Doctorado en Gestión*
(Promoción) (Nombre del programa)

Pública y gobernabilidad identificado con el código de matrícula N° *6000009901*
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

..... *A fin de completar en la tramitación para el tener*
el grado de doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
se solicita el uso, para el cobro correspondiente



Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, *27* de *agosto* de 2018



.....
Firma del solicitante

- Documentos que adjunto:
- a. *Voucher de pago N° 0062339*
 - b. *Acta de asamblea anulada*
 - c. *Acta de Junta*
 - d. *Copia de resolución y dictamen*

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
 Teléfonos: *979326569*
 Email: *system.bves@ucvvallejo.edu.pe*



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... *Champe Agosto, Juan Bruce Lee*
D.N.I. : *44329114*
Domicilio : *Av. Mexico 2786*
Teléfono : Fijo : Móvil : *949396889*
E-mail : *systemabwas@gmail.com*

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : *Creación Pública y Gobernabilidad*
Mención :

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... *Champe Agosto, Juan Bruce Lee*
.....
.....

Título de la tesis:

..... *Mescomunicament: Entregue interdisciplinar del*
..... *pensamiento del gerente funcional de una entidad*
..... *pública.*

Año de publicación : *2018*

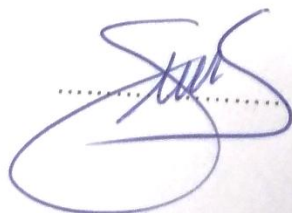
4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

..... 

Fecha:

..... *08/09/2018*