

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN NEUROINCENTIVOS PARA MANDOS MEDIOS

Albano, Sergio  
Oviedo, Raúl  
Santero, Mariel  
Sassone, Mirna  
Clapera, Facundo  
Botin, Josefina  
Secchi, J. Ignacio

### RESUMEN:

El presente trabajo narra los detalles de un primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios aplicado a empleados de dos pymes de la ciudad de Rosario. Se muestran las actividades realizadas en dos jornadas de 4 horas, de las que participó un total de 7 empleados. Para poder evaluar la influencia del mismo en el comportamiento de cada uno de estos líderes y del impacto en su personal a cargo, se realizó un estudio cuantitativo, en base a un cuestionario autoadministrado que se aplicó a la totalidad de los participantes del programa. Los participantes muestran un alto grado de satisfacción con la capacitación recibida, especialmente con el equipo docente y los contenidos abordados. Tanto a nivel general como en cuanto a los aspectos puntuales, el curso ha tenido una consideración ampliamente positiva.

**PALABRAS CLAVE:** Neuroincentivos; Capacitación; Mandos Medios; Motivación; Capital Humano.

### ABSTRACT:

This work narrates the details of a first Training Program in Neuroincentives for Middle Managers applied to employees of two SMEs in the city of Rosario. The activities carried out in two days of 4 hours, of which a total of 7 employees participated, are shown. In order to evaluate its influence on the behavior of each of these leaders and the impact on their staff in charge, a quantitative study was carried out, based on a self-administered questionnaire that was applied to all the participants of the program. The participants show a high degree of satisfaction with the training received, especially with the teaching staff and the contents addressed. Both at a general level and in terms of specific aspects, the course has had a largely positive consideration.

**KEY WORDS:** Neuroincentives; Training; Middle Management; Motivation; Human Capital.

### 1. INTRODUCCIÓN

Entre los neuroincentivos propuestos para mejorar el clima laboral en las empresas estudiadas se incluyó el dictado de cursos basados en neurociencias para todos los niveles de la organización.

Este trabajo aborda el seguimiento y evaluación de un taller para mandos medios con el objetivo de fomentar la empatía, las relaciones interpersonales y el pensamiento estratégico, procurando definir la identidad del equipo y su contribución al logro de objetivos comunes. Propone ayudar a comprender a los asistentes la participación de cada sector y puesto de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la organización y la necesidad de trabajar en forma colaborativa para lograrlo.

La actividad se organiza considerando las mismas recomendaciones que se tratan de inculcar: realizar presentaciones visuales, decir lo más importante al comienzo y al final de la jornada, tener en cuenta los tiempos de atención y moverse para activar la concentración. La intención es dejar claramente definido a los participantes que el objetivo es ayudarles a adquirir nuevos conocimientos y habilidades tendientes a generar hábitos y conductas que mejoren la comunicación y el trabajo en equipo. Finalmente se proponen ejercicios de integración, apuntando justamente a elevar la calidad de las relaciones y fortalecer los objetivos mencionados, considerando que tales relaciones interpersonales benefician la comunicación redundando en una mayor productividad y competitividad de estas pymes.

Para llevarlo a la práctica se organiza un curso en dos jornadas. Se trata de un taller intensivo alejado del lugar de trabajo y de la rutina diaria, para lograr que los participantes se concentren en las actividades propuestas.

Se emplean variadas técnicas recopiladas de distintos autores, que se consideraron apropiadas para los objetivos fijados y afines al enfoque de las neurociencias. Se desarrollan 3 bloques asociados a los siguientes temas:

- Empresas eficientes (considerando a la Motivación como uno de los requisitos básicos).
- Toma de decisiones.
- Comunicación.

Dentro de cada bloque, además de incluir conceptos tradicionales, se incorporaron temas como:

- Motivación según las preferencias de los individuos (William Marston).
- Entrenamiento para la mente: conectarnos con nuestro propósito personal en el trabajo (Nicolás Iglesias).
- Metodologías ágiles (SCRUM) – Manifiesto ágil.

- Empresas saludables (Patrick Lencioni).
- Business Think (Dave Marcum y Mahan Khalsa).
- Neuroliderazgo (David Rock).
- Equipos de alto rendimiento (M. Fernanda Martínez y Selva Viú).
  - Equipos disfuncionales (Patrick Lencioni).
  - Diálogos apreciativos (David Cooperrider).

### Actividades de cierre:

- En primera instancia, el taller ofrece un resumen a cargo de los capacitadores de cada uno de los temas trabajados.
- En segundo lugar, se realiza un trabajo grupal para fortalecer uno de los temas centrales para el logro del objetivo final: la comunicación.
- Por último, se plantea una actividad personal para realizar a posteriori del curso, solicitando a los participantes se entregue por escrito. La misma consiste en una en una autoevaluación, donde sobre una guía de 95 preguntas ordenadas en 21 competencias se pide:
  - Leer detenidamente las conductas que describen a las diversas competencias.
  - Pensar en qué nivel se encuentra.
  - Analizar en qué nivel debería estar para ser eficiente en su trabajo.
  - Determinar la brecha existente y proponerse acciones de mejora.

## 2. MARCO TEÓRICO

### **Motivación según las preferencias de los individuos (William Marston).**

Marston creó el modelo DISC (Marston: 1928) que es una estructura sencilla para explicar las diferentes personalidades. Existen distintas herramientas basadas en este modelo que son muy utilizadas en coaching como herramientas de desarrollo personal, actualmente muy consolidada, esta idea no es nueva ya el autor planteaba una relación entre las emociones y el funcionamiento del cerebro.

Marston diferencia la emoción (el motor interno) y el estímulo (proveniente del entorno) que puede aumentar o disminuir la emoción. La relación entre ambos determina en 4 tipos principales de personalidad (que luego pueden combinarse): D - Dominance ; I – Inducement; S – Submision; C – Compliance

	TAREA	GENTE
ACTIVIDAD	IMPETUOSO	PERSUASIVO
PASIVIDAD	PERFECCIONISTA	COLABORADOR

Adaptado de Marston, W. (1928) "Emotions of normal people". Routledge. London.

Este modelo trata sobre la personalidad que se supone inmutable, las neurociencias apuntan a la modificación de la conducta gracias a la neuroplasticidad del cerebro, pero se partirá de la identificación de la personalidad de los colaboradores para reconocer su individualidad y la necesidad de una intervención personalizada.

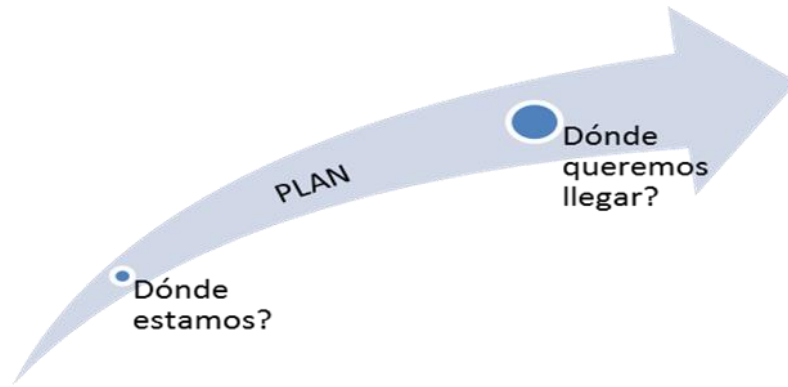
**Entrenamiento para la mente: conectarnos con nuestro propósito personal en el trabajo (Nicolás Iglesias).**

Se utiliza este ejercicio tomado de un podcast de Nicolás Iglesias, cuyo objetivo es hacer consciente el motivo por el cual cada uno realiza la tarea que hace todos los días, para ayudar a cada participante a conectarse con sus emociones y su motivación personal antes de pensar en la situación individual dentro de la organización y de analizar la motivación de sus equipos de trabajo, entendiendo que es imposible motivar a otros si los líderes no están motivados o no son conscientes de sus propias emociones y actitudes frente a su lugar de trabajo. Se plantea una serie de preguntas disparadoras sobre las que se trabaja entre los participantes y el equipo docente.

**Metodologías ágiles (SCRUM) – Manifiesto ágil.**

Surge en 2011 como un Manifiesto para el Desarrollo de Software Ágil. Los creadores del manifiesto consideran que hay que dejar de lado las prácticas burocráticas, no tener como objetivo el cumplimiento del proceso en sí mismo, sino pensar qué es lo mejor para los clientes, para obtener el mejor producto o servicio en forma oportuna y según lo prometido.

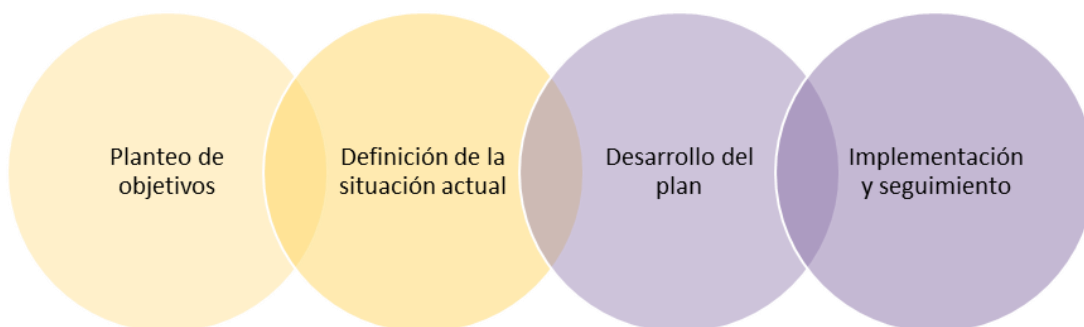
Dicen que hay que "reconocer las limitaciones de la planificación dentro de un entorno turbulento" y eso implica no embarcarse en proyectos largos porque cuando se terminen el resultado ya no será útil.



Robbins S. y Coulter M. (2010) "Administración". Pearson Educación. México.

Takeuchi y Nonaka (1986) publicaron un estudio acerca de las compañías más innovadoras y productivas en el cual decían que las mejores empresas utilizaban un proceso de desarrollo superpuesto más rápido y más flexible que el tradicional, con equipos multifuncionales y autónomos; los compararon con un equipo de rugby y dijeron que actuaban como si estuvieran en un scrum. Jeff Sutherland (2014) y su equipo fueron los primeros en implementar el método scrum para desarrollo ágil de software.

Rad y Turley (2019) manifiestan que un ciclo de vida predictivo (analizar, diseñar, construir, integrar, probar) es la manera habitual y apropiada de desarrollar muchos proyectos, pero esto lleva demasiado tiempo, el cliente verá el producto solo al final del proceso, quizás no esté satisfecho y pedirá cambios que obligarán a revisar todo el trabajo. Para esto se puede usar un ciclo que cree el producto de forma incremental, en múltiples versiones. "En vez de predecir el producto, tenemos pequeños periodos de tiempo durante los cuales creamos incrementos del producto. Mostraremos ese incremento (...) al cliente (...) recibiremos su feedback (...) y decidiremos qué hacer en el siguiente periodo de tiempo (...) ciclo de vida adaptativo".



Adaptado de Lencioni, P. (2019) "The Advantage - Why organizational health trump everything else in business". <https://www.tablegroup.com/topics-and-resources/organizational-health/>

Si bien surge en el ámbito de la informática este concepto de trabajo más dinámico puede aplicarse a otro tipo de tareas, aunque no todas serán aptas para esta metodología.

### **Empresas saludables (Patrick Lencioni).**

Se utilizan algunas de las herramientas disponibles en la página de la firma de consultoría The Table Group cuyo fundador es Patrick Lencioni.

Lencioni (2012) considera que “la salud de una organización proporciona el contexto para la estrategia, las finanzas, el marketing, la tecnología y todo lo demás que sucede dentro de ella, por lo que es el factor más importante que determina el éxito de una organización. Más que talento. Más que conocimiento. Más que innovación”.

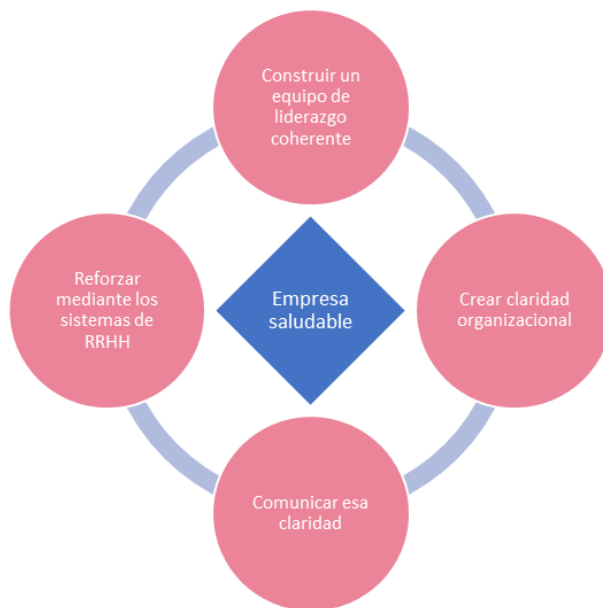
Establece que “antes de que los líderes puedan aprovechar el poder de la salud organizacional, deben humillarse lo suficiente como para superar los tres prejuicios que les impiden adoptarla”:

- El sesgo de sofisticación.
- El sesgo de adrenalina.
- El sesgo de la cuantificación.

El autor señala que no hay que medir en función de resultados financieros sino que el indicador en salud organizacional es la implicación y motivación de los trabajadores, pero esto luego se verá reflejado en un mejor rendimiento.

El modelo se basa en 4 disciplinas:

- 1- Construir un equipo de liderazgo coherente: que cree confianza y aumente la eficiencia, para ello es necesario conocer las fortalezas y debilidades individuales, participar abiertamente en conflictos constructivos, comprometerse con las decisiones grupales y responsabilizarse por los comportamientos y acciones de todos.
- 2- Crear claridad: la organización debe aclarar por qué existe, cómo se comporta, qué hace, cómo espera tener éxito, qué considera importante en este momento, quién debe hacer cada cosa
- 3- Comunicar la claridad: para que todo el personal esté alineado en torno a la claridad organizacional debe comunicarlo mediante la repetición, simplicidad, múltiples medios y mensajes en cascada
- 4- Reforzar la claridad: estos temas que se han aclarado deben aplicarse de manera coherente en la contratación de personal, la gestión del rendimiento, premios y reconocimientos, despidos y reuniones.



Adaptado de Lencioni, P. (2019) "Y tú... ¿trabajas en una empresa sana o tóxica?".

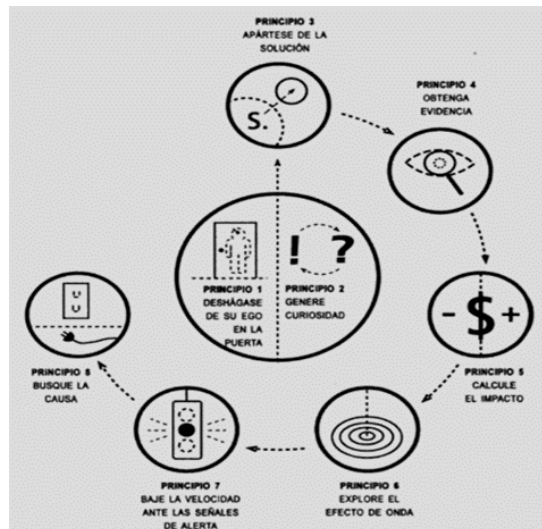
<https://www.tablegroup.com/survey/take/>

Bajo esta temática se propone una Encuesta de Salud Organizacional (Lencioni, 2019). La misma se realiza en forma escrita, individual y anónima.

### **Business Think (Dave Marcum y Mahan Khalsa).**

Marcum (2002) marca el contraste entre la explosión de la innovación y la implosión de las empresas por los bajos resultados financieros que las llevan a despedir personal y realizar reestructuraciones. Dice que "lo que derrumba actualmente en las empresas es nuestra manera de pensar (o falta de ella) (...) la mayoría de las personas se limitan a cumplir con los pasos para hacer las cosas (no a pensar) (...), mientras otras, las verdaderamente exitosas, obtienen resultados verdaderamente extraordinarios cambiando su manera de pensar para ser más disciplinadas, rigurosas, creativas y firmes".

Plantea 8 actividades que modifican la forma de pensar y tomar decisiones y requieren cambios de actitud como mayor involucramiento de todo el personal de la organización, delegación y trabajo colaborativo, entre otros:



Marcum, D. y otros (2003) "Business thinking". Grupo editorial Norma. Colombia.

### **Neuroliderazgo (David Rock).**

Según Bonet-Gascot (2019) "el término 'Neuroliderazgo' fue acuñado por primera vez alrededor del año 2008 por el Dr. David Rock (...) para definir un área de acción específica que identifica, explica e interviene en diferentes áreas relacionales dentro del contexto de la interacción que origina la influencia (...). El origen y el motor para el desarrollo del Neuroliderazgo son bases estadísticas. Una proporción significativa de individuos en posición de liderazgo observan limitaciones y carencia de las habilidades para escuchar, comunicar, conversar, orientar, motivar, comprometer, fidelizar, generar confianza, delegar, desarrollar, potenciar, decidir, negociar, planear, organizar y ser estratégicos (...). El Neuroliderazgo, como nuevo modelo de desempeño y desarrollo busca la eficiencia de los procesos involucrados en la toma de decisiones, la regulación emocional, la influencia y la transformación desde una perspectiva científica y filosófica".

Hace mención a siete emociones que el neurolíder debe eliminar porque bloquean el flujo de energía de su equipo de trabajo reduciendo el desempeño de cada miembro de la organización:

- Miedo
- Culpa
- Vergüenza
- Tristeza
- Desconfianza
- Desilusión
- Apegos

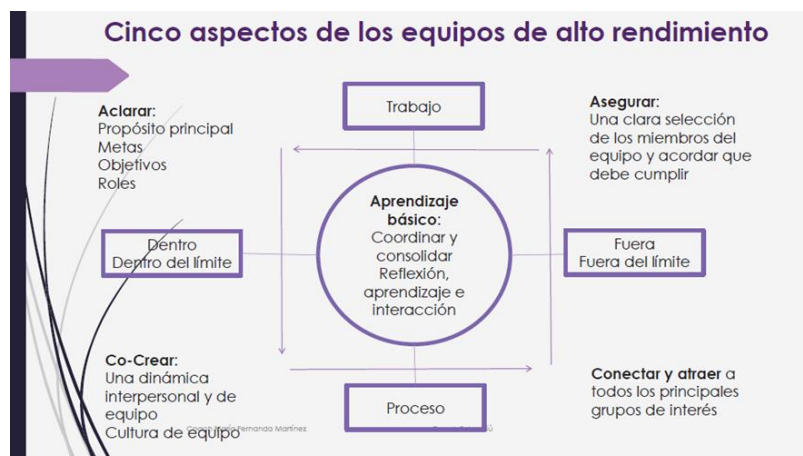


### Equipos disfuncionales (Patrick Lencioni).

Patrick Lencioni en su libro “Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz” dice que las organizaciones no siempre logran trabajar en equipo porque se encuentran con cinco obstáculos peligrosos, las cinco disfunciones de un equipo, las cuales deben tratarse de manera interrelacionada, cada una va llevando a la siguiente disfuncionalidad:

- 1- Ausencia de confianza: no permite que los miembros del grupo se abran y sean vulnerables para aceptar errores y debilidades.
- 2- Temor al conflicto: genera una armonía artificial porque la falta de confianza hace que no se discutan los problemas y las ideas, eso lleva a comentarios fuera de las reuniones a escondidas.
- 3- Falta de compromiso: si no se discuten los temas abiertamente puede haber personas que no están de acuerdo con las decisiones pero no se animaron a decirlo y por lo tanto no estarán comprometidas con lo que se resolvió.
- 4- Evitar las responsabilidades: la falta de compromiso hace que cada persona baje su nivel de rendimiento llevando al líder a imponer disciplina.
- 5- Falta de atención a los resultados: cada miembro del equipo pone sus necesidades o las de su sector por encima de las metas colectivas.

Para revertirlo hay que trabajar en las conductas contrarias siguiendo el mismo camino.



Martínez, M. F. y Viú, S. (2019) “Del grupo al equipo de alto rendimiento”. CPCE. Rosario.

### Diálogos apreciativos (David Cooperrider).

Según Zaidam (2015) los DA (diálogos apreciativos) son “una visión global y un conjunto de principios y creencias relacionados con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas” basada en las llamadas nuevas ciencias del pensamiento como la teoría de la complejidad, la teoría del caos, la física cuántica y los sistemas de auto-organización.

El autor expresa que “los DA brindan muchas posibilidades ya que son espacios de conversaciones que ofrecen al individuo la posibilidad de formular su visión sobre la forma como desea cambiar su situación, a partir de decisiones participadas, la búsqueda de alternativas y de acciones concretas que impulsen el compromiso común” y menciona tres objetivos derivados de este:

- Apoyar a las organizaciones, en la búsqueda de un mejor funcionamiento y organización, en definitiva en búsqueda del futuro deseado.
- Desarrollar la capacidad de reflexión, tanto individual como colectivamente, sobre los verdaderos intereses de las organizaciones, generando el cambio no por la necesidad, sino por deseo de cambiar.
- Desenvolver la capacidad de expresar las opiniones, desde la perspectiva de los sistemas organizativos, creando un clima relacional positivo, que mueva a participar y percibir los cambios deseados.

Los diálogos apreciativos ayudan al desarrollo personal y organizacional, “establece conversaciones y procesos sobre la base de vivencias, historias reales y experiencias positivas“, de ese modo pueden conocerse las motivaciones y opciones de cambio.

Cooperrider y Witney (citados por Zaidam, 2015) proponen un proceso flexible y de profundización constituido por un ciclo de cuatro etapas ordenadas:

- 1) Descubrir/Indagar en la que los participantes suscitan cuestiones positivas y por medio de entrevistas estructuradas hablan entre sí buscando sus mejores momentos, apreciando y valorando lo mejor de ellos, las dinámicas y las estructuras que permiten cultivar y hacer prosperar aspectos que dan vida a la organización.
- 2) Soñar/Imaginar lo que puede llegar a ser la organización en el futuro. En esta segunda etapa, los participantes en conjunto visualizan adónde quieren llegar.
- 3) Diseñar/Innovar la arquitectura socio-técnica del futuro deseado, la manera de llevar a cabo y concretar ese futuro deseado.
- 4) Destino/Implementar que consiste en ponerse de acuerdo en unos principios básicos y bien articulados que guíen todo el proceso de transformación.



Basado en Zaidam, D. (2015) “El diálogo apreciativo en el proceso comunitario intercultural”.  
Universidad Autónoma de Madrid.

Las preguntas apreciativas “permiten conversaciones, habilidades para generar la visión del futuro. Así, las preguntas apreciativas deben poder retroalimentar un sistema (comunidades, organizaciones, equipos de trabajo...) en su tarea de aprendizaje y descubrimiento de lo positivo que tienen”.

La intención es que los participantes:

- Recuperen historias y memorias de experiencias positivas
- Reconozcan y reflexionen sobre sus capacidades
- Estén abiertos a otras posibilidades y formas de participar de cada uno
- Recreen las historias reales y experiencias de vida para construir nueva realidad social deseada y soñada por todos.

### **3. METODOLOGÍA**

Se realizó un estudio cuantitativo, en base a un cuestionario autoadministrado que se aplicó a la totalidad de los participantes del primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios.

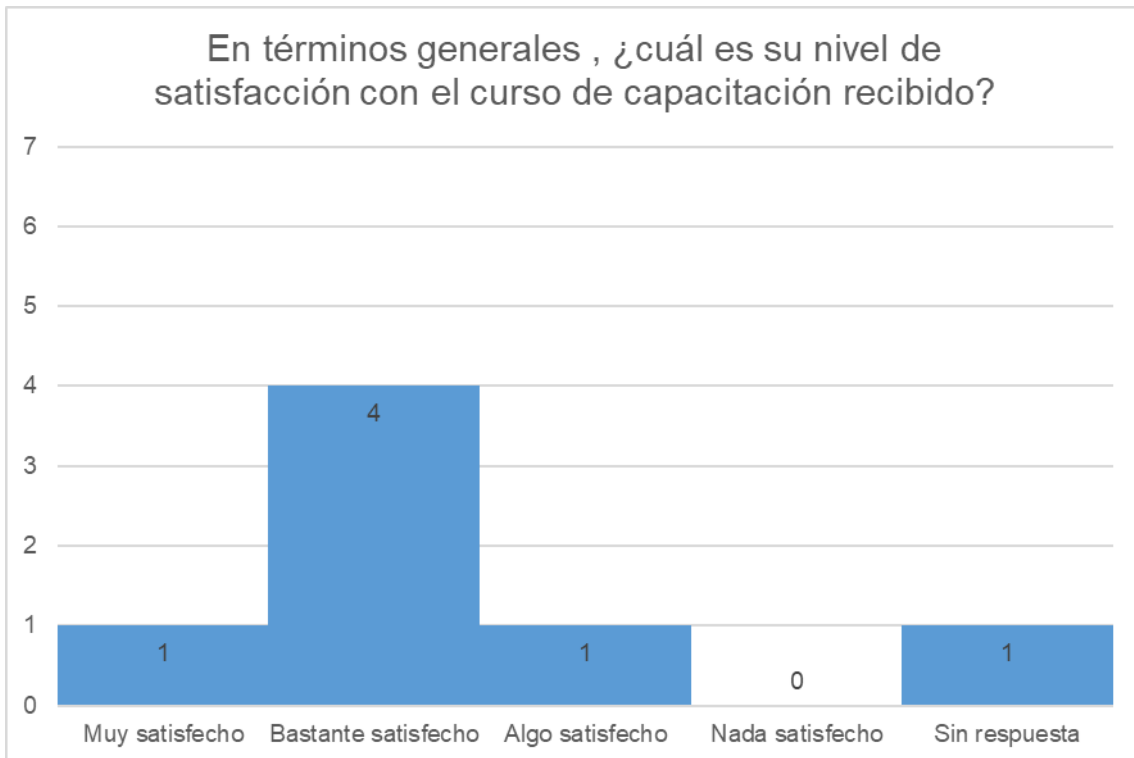
El cuestionario consta de tres preguntas con respuesta en escala (dos de ellas con múltiples dimensiones), dos preguntas de opción múltiple y dos preguntas abiertas.

Se trata de un estudio descriptivo, de corte transversal.

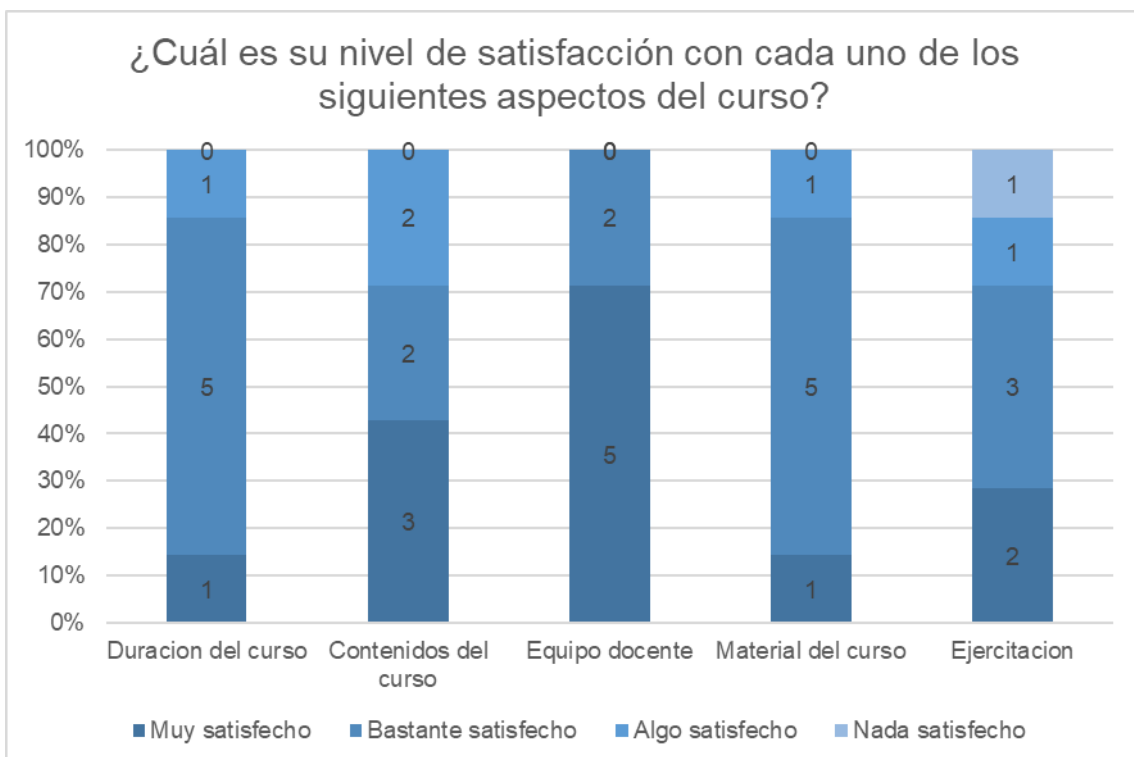
La medición se realizó en el mes de junio de 2022, a siete meses de la implementación del curso.

### **4. RESULTADOS**

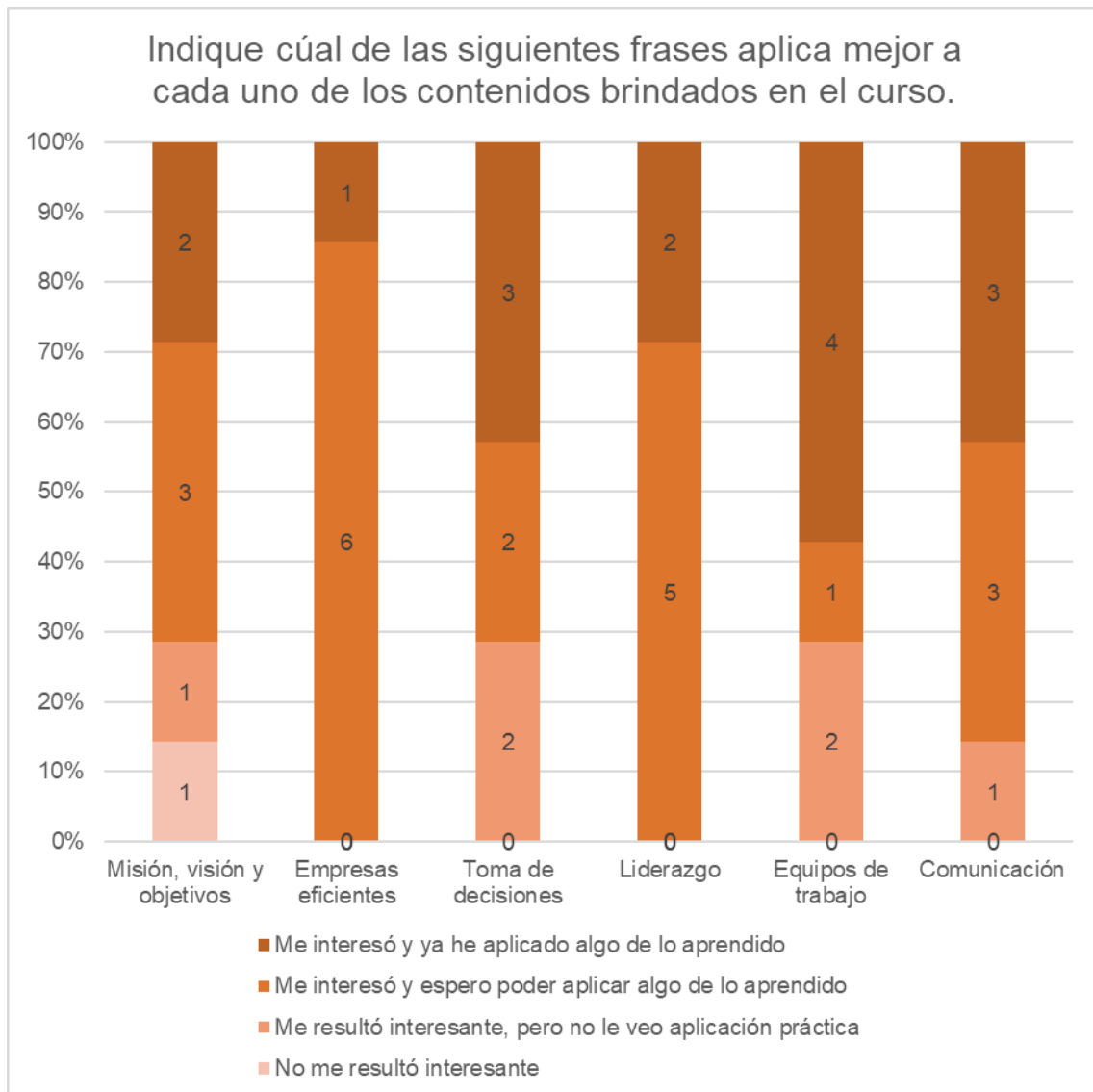
A continuación, se exponen los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Seguimiento aplicada a los participantes del primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios.



En términos generales, los participantes del curso de capacitación en neuroincentivos se muestran satisfechos con el mismo. La respuesta mayoritaria es “Bastante satisfecho” (4/7). En ningún caso eligen la opción “Nada satisfecho”. Uno de los participantes no responde esta pregunta, pero puede deducirse que está igualmente satisfecho con el curso a partir de sus respuestas a la pregunta siguiente, en la que responde estar bastante y muy satisfecho con los aspectos particulares del mismo.



Al discriminar por aspectos, los resultados son también bastante positivos. El aspecto con mayor satisfacción es el “Equipo docente”, con el cual la mayoría se muestra “Muy satisfecho” (5/7). En segundo lugar, se ubican los “Contenidos del curso”, con 3 “Muy satisfecho” y 2 “Bastante satisfecho”. Los aspectos “Duración del curso” y “Materiales del curso” tienen resultados idénticos, con mayoría de “Bastante satisfecho” (5/7). La “Ejercitación” ha resultado el aspecto con mayor dispersión en cuanto a la satisfacción de los participantes. Si bien supera a las anteriores en “Muy satisfecho” (2 contra 1), es a su vez el único aspecto en que se marcó la opción “Nada satisfecho”. Quien marcó dicha opción agrega luego como sugerencia “Ejercitación práctica aplicada a la realidad”.



La pregunta siguiente evalúa tanto el interés despertado por los temas desarrollados en el curso como su aplicación posterior, a través de una escala combinando ambas dimensiones. En términos generales, todos los temas desarrollados han resultado

tanto interesantes como prácticos para los participantes, concentrándose las elecciones en las primeras dos opciones de la escala.

“Equipos de trabajo” es el tema que mayor selección tiene como “Me interesó y ya he aplicado algo de lo aprendido” (4/7), indicando que no solo ha resultado interesante para los participantes, sino que también han logrado ya encontrarle aplicación en sus tareas cotidianas. Le siguen “Comunicación” y “Toma de decisiones” (3/7), obteniendo a su vez la primera mayor aplicación potencial (“Me interesó y espero poder aplicar algo de lo aprendido”). “Liderazgo” obtiene apenas dos selecciones en la primera categoría, al igual que “Misión, Visión y Objetivos”, pero destaca en que la totalidad de las selecciones se reparte en las dos primeras categorías. Esto último sucede también con “Empresas eficientes”, pero con una única selección en la categoría primera. Por último, el único tema en que se seleccionó “No me resultó interesante” es “Misión, Visión y Objetivos”, pero fue un único caso.



Se les consultó también cuáles de los temas desarrollados les gustaría que fueran ampliados o profundizados, pudiendo elegir hasta tres opciones. Aquí, el tema más seleccionado fue “Comunicación” (5/7). Le siguen, con tres menciones cada uno, “Empresas Eficientes”, “Liderazgo” y “Equipos de trabajo”. Dos participantes escogen “Misión, Visión y Objetivos” y solo uno “Toma de decisiones”. En ningún caso se eligió la opción “Ninguno”.



En sentido contrario, se les consultó también cuál tema, si es que alguno, eliminarían. En este caso, un único encuestado mencionó “Liderazgo”. Los demás temas no tuvieron menciones, siendo “Ninguno” la opción de la amplia mayoría (6/7).

Por otro lado, se les consultó también si consideran que algún tema no abordado debiera incorporarse al curso (“¿Qué temas, si es que alguno, considera que faltaron en el curso?”). Aquí, la mayoría respondió simplemente “Ninguno” (5/7). Los dos restantes contestaron “Desarrollo en relaciones humanas dentro del ámbito laboral” y “Mayor incentivación al personal para facilitar el aprendizaje y la eficiencia”.

Por último, se dejó un espacio abierto para sugerencias que pudieran mejorar la capacitación brindada. Tres de los participantes respondieron “Ninguna”. Como ya se mencionó, uno de los participantes pidió ejercitación práctica aplicada a la realidad. Otro simplemente comentó “El curso dictado es interesante y de buena aplicación en nuestra empresa”. También se sugirió “Más frecuencia con este tipo de cursos”. Otro de los participantes sugirió “Que alcance a la mayor cantidad de componentes en la empresa”, lo cual está efectivamente en los planes del equipo, que tiene ya diseñadas capacitaciones para los distintos niveles de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

Se estableció prudentemente que transcurridos siete meses del dictado del primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios, se estaría en condiciones de evaluar la percepción y el impacto que ha tenido en los participantes.

Vale remarcar la importancia de efectuar seguimiento y retroalimentación, ya que de esta primera evaluación se ha obtenido información precisa para enriquecer el Programa de Capacitación.

Los participantes muestran un alto grado de satisfacción con la capacitación recibida, especialmente con el equipo docente y los contenidos abordados.

De las opiniones recabadas sobre temas que deseasen ampliar o profundizar los participantes, se destaca el interés que ha generado Comunicación, siendo este uno de los ejes centrales que se busca desarrollar en las empresas estudiadas.

De las oportunidades que se les han presentado en este tiempo para aplicar los contenidos recibidos, destaca lo útil que ha resultado el contenido sobre equipos de trabajo, así como la alta expectativa entre los participantes por poder aplicar algunas herramientas de liderazgo y prácticas de empresas eficientes.

Esta evaluación ha permitido conocer también las demandas que se desprenden de las opiniones de los participantes sobre la ejercitación práctica específica, frecuencia y alcance de los cursos, para poder así, dentro del ciclo de vida adaptativo del Programa de Capacitación en Neuroincentivos, conjugarlas con las temáticas que se pretenden desarrollar.

Todas estas observaciones que han marcado los participantes se encuentran en línea con el objetivo que se ha mencionado introductoriamente de incorporar cursos de capacitación basados en neurociencias para generar hábitos y conductas que mejoren la comunicación y el trabajo en equipo en las empresas estudiadas.

Por último, resulta de lo evaluado que, tanto a nivel general como en cuanto a los aspectos puntuales, el curso ha tenido una consideración ampliamente positiva.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- Bonet-Gascot, W. (2019) "Neuroliderazgo. El arte de transformar". Ed. Palibrio. U.S.A.
- Brain Decision Braidot Center. "Neuroliderazgo. Una fórmula científica para alcanzar el éxito". Disponible en <http://www.econo.unlp.edu.ar> [Septiembre de 2015]
- Clutterbuck, D. (2015) "Mentoring. Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad". Ed. Profit.
- Lencioni, P. (2012) "The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business". John Wiley & Sons. U.S.A.
- Lencioni, P. (2003) "Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz". Ed. Empresa Activa.
- Manifiesto Agil (2011) Disponible en <https://agilemanifesto.org> [Noviembre de 2019]
- Marcum, D. y otros (2003) "Business thinking". Grupo editorial Norma. Colombia. (versión original 2002 - John Wiley & Sons. U.S.A.)



- Rad, N. y Turley, F. (2019) "Los fundamentos de Agile Scrum". Van Haren Publishing
- Sutherland, J. y otro (2014) "Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time".  
Crown Publishing Group. U.S.A.
- The Table Group (sf) "Salud organizacional". Disponible en  
<https://www.tablegroup.com/advantagemodel/org-health> [Noviembre de 2019]
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986) "The New New Product Development Game".  
Harvard Business Review.
- Zaidam, D. (2015) "El diálogo apreciativo en el proceso comunitario intercultural".  
Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en  
<https://www.colegiocentral.es/wp-content/uploads/2017/12/Zaidam-Daniel-2013-Dialogos-Apreciativos-propuesta-te%c3%b3rico-practica.pdf> [Febrero de 2020]