



Modelo:
"Impacto de la
Dispersión de la
Dominancia Cerebral en
Procesos Experienciales"

Medellín Colombia a 23 de Junio de 2023

Presentación del Modelo

Este Modelo es el resultado de la formulación de la pregunta ¿Por qué unos Si y otros NO? Refiriendome a la identificación de los Comportamientos de los individuos en las Organizaciones al momento de participar en Programas de Capacitación y Desarrollo así como a su interacción entre ellos en el día a día de sus operaciones y poder identificar el origen de esos Comportamientos para la creación de acciones concretas que ayuden al logro de objetivos.

¿Por qué algunos participan de manera activa mientras que otros no lo hacen?, ¿Por qué existen personas las cuales les agrada la interacción con otros individuos y otros no?, ¿Por qué se presentan Conflictos o Diferencias entre los miembros de un Equipo?, ¿Sabes que es lo que hay detrás del éxito o fracaso del Desarrollo de un Grupo de Trabajo a un Equipo de Alto Desempeño? ¿Por qué no siempre los Teambuildings son la respuesta?, ¿Sesgos en las Entrevistas de Selección? ¿Por qué a veces le "atrasa" en las contrataciones y la Curva de Aprendizaje es menor? , estas y más preguntas me realizaba para tratar de entender y de ahí que en Marzo del 2010 logro identificar un "patrón de conducta" pero sin poder identificar qué es lo que lo ocasiona en ese momento.

Buscando un Modelo de los ya existentes que pudiera guiarme a estas respuestas llego a Ned Herrmann. En 1978, Herrmann crea el "formulario de encuesta Herrmann " del taller "Pensando en estilos y preferencias de acuerdo con la teoría de dominancia cerebral de aprendizaje" (Modelo HBDI), haciendo referencia a la manera en que los seres humanos llevan un proceso Cognitivo de Aprendizaje y es cuando inicio el uso de este Test de Identificación de la Dominancia Cerebral o Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) como un Diagnostico previo de cualquier Proyecto de Capacitación y Desarrollo teniendo desde el año 2010 al día de hoy (Abril 2023) la aplicación de más de 8500 Diagnosticos en igual numero de participantes de diferentes Organizaciones de México, Colombia, Perú, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, lo que me permite ofrecer este Modelo al identificar Patrones del Origen de los Comportamientos de los Individuos en su interacción dentro de grupos, departamentos, areas y/o organizaciones.

Herrmann desarrolló la teoría de los cuadrantes cerebrales y describió cuatro modos de pensamiento. Son cuatro formas diferentes en que las personas teóricamente tienden a aprender, pensar, crear, interactuar y entender la vida.

Herrmann, describe las preferencias del pensamiento asociadas a algún cuadrante del cerebro y desarrolló un modelo de acuerdo con el cual, una vez que conocemos las maneras de pensar que nos satisfacen más y nos permiten mejores resultados, se abre la puerta para desarrollar la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo y la toma de decisiones, entre otros factores.

Todo Comportamiento tiene un origen y es ahí donde se incorpora la Dominancia Cerebral del individuo, es decir, la manera en que Piensa determinará su Comportamiento, lo que hace muy importante que se logre identificar ese "origen" en cada individuo para poder alinearlos como lo hemos mencionado a las necesidades de la Organización, como por ejemplo: Trabajar en Equipo, Comunicarse Asertivamente, poder Gestionar los Conflictos, inclusive el uso de su Inteligencia Emocional son algunos de los ejemplos de estos Comportamientos que podemos identificar desde su origen y de esa manera hacer mucho más efectivo cualquier proceso de Capacitación y Desarrollo.

El concepto de Empatía que hemos escuchado todo el tiempo sobre "...ponerse en los zapatos de los demás..." ha quedado ambiguo y/o obsoleto, ahora en cambio, el Líder deberá de identificar su Dominancia Cerebral en él primeramente y posterior el de cada uno de los miembros de su equipo para de esa manera "hablarles su mismo idioma y generar entendimiento".

Una investigación complementaria relacionada con la Identificación del Estilo de Liderazgo que prevalece en las Organizaciones (Caydepo Consulting SC, Agosto 2018) nos indica que 9 de cada 10 Líderes en las Organizaciones no recibieron un entrenamiento en Gestión de Personas antes de recibir su primer nombramiento como Líder en sus vidas, ¿el resultado?, al desconocer a través de su Incompetencia Inconsciente (Martin M. Broadwell) sobre algunas herramientas en forma de Modelos como el que presentaré el día de hoy, complica en gran manera su gestión del talento ya que el Líder presentará "Sesgos Cognitivos o Heurísticos" que limitarán su Empatía con cada uno de los miembros de su equipo presentando alguno de los 4 Síntomas Organizacionales siguientes como:

- Afectación en la Motivación
- Falta de Claridad en las Tareas y su Accountability
- Atención deficiente entre áreas o departamentos
- Baja en la obtención de resultados

Este Modelo que he llamado: "Dispersión de las Dominancias Cerebrales de los Individuos en las Organizaciones"; tiene como finalidad proporcionar el entendimiento a toda aquella persona que se encuentre frente a grupos de individuos en su calidad de Líder, del origen de los Comportamientos que percibe dentro de su interacción con y entre ellos, lo que le permitirá poder realizar "ajustes" y alinear esos Comportamientos a los requerimientos y necesidades de la organización sin afectar o provocar una Comunicación Defensiva que los limite, además de poder identificar al momento de agrupar los resultados la "Cultura Organizacional" que prevalece en ese momento, así como para todo aquel Profesional del área de Desarrollo Organizacional, Consultores, Coaches, Asesores a los cuales les servirá como un Diagnóstico previo (recomendado) para el alineamiento de sus esfuerzos con los requerimientos de la Empresa.

Modelo desarrollado por Luis Arturo Yopez Zurita, Guadalajara Jalisco México, Marzo 2010

MDO. Luis Arturo Yopez Zurita;FPC



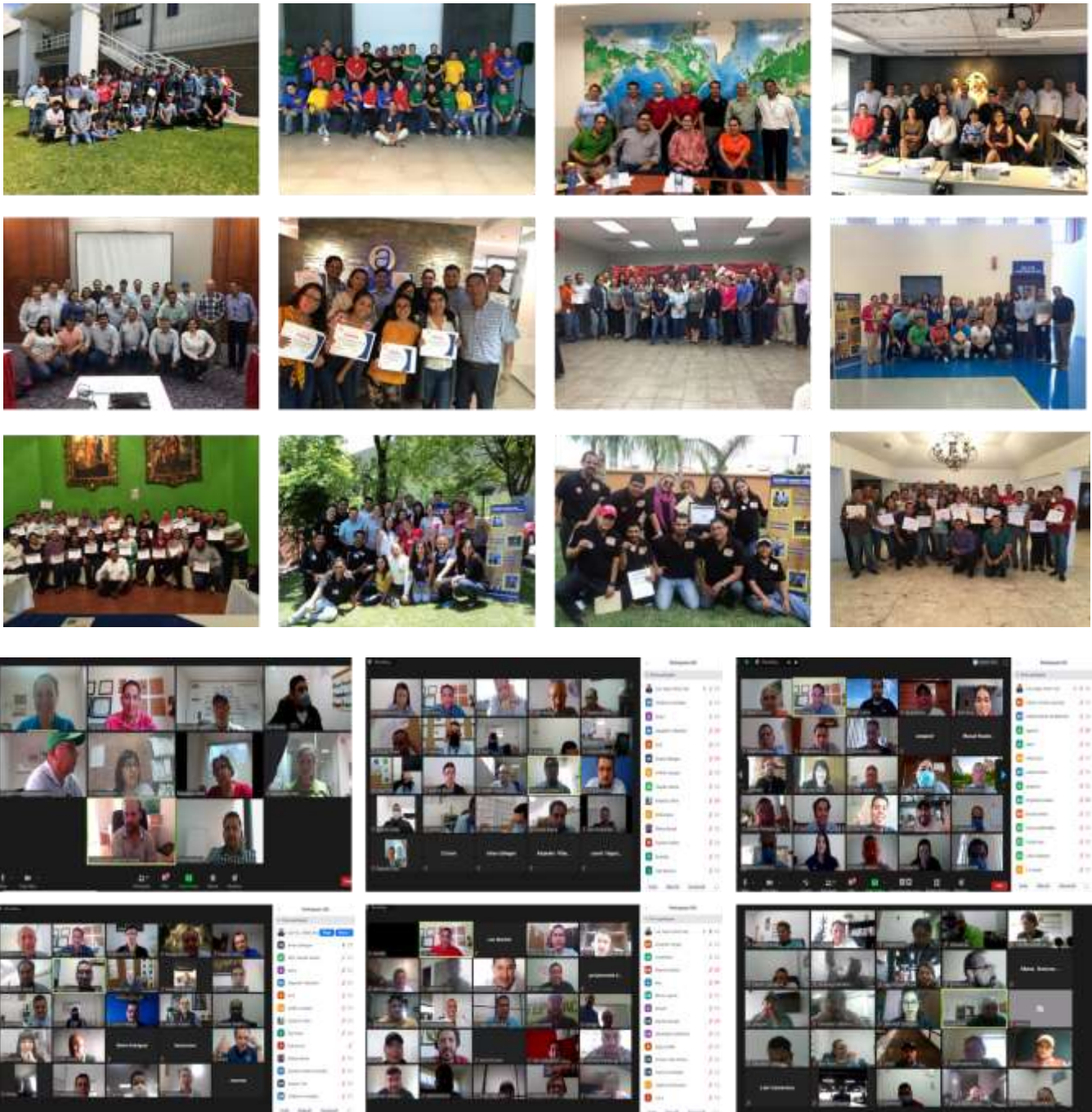
Luis Arturo Yopez Zurita es Licenciado en Administración de Empresas con Maestría en Desarrollo Organizacional por el ITESM, Coach Ejecutivo Certificado por The International School of Coaching de Barcelona, Master en Educación y Aprendizaje Experiencial con Andragogía por parte del Instituto de Educación y Aprendizaje Experiencial de Medellín Colombia, Co-creador y Master Coach de la Certificación en Coaching con PNL en el ITESM Campus Guadalajara entre el 2012 y 2014, Facilitador Profesional Certificado por la IFSOCIETY de Ecuador de la cual también es miembro.

Creador y Diseñador en Plataformas de Programas de Desarrollo en Competencias Blandas Gerenciales y Comerciales, en 17 años de experiencia ha acompañado a 350 Empresas con más de 3500 personas en su Desarrollo fortaleciendo sus Habilidades en temas como Inteligencia Emocional, PNL, Liderazgo, Manejo y Resolución de Conflictos, Cultura de Rendición de Cuentas Comunicación Asertiva, Ventas, NeuroMarketing , Ventas Web, Coaching, Innovación y Creatividad, LEGO Serious Play y Programas de Integración a través de Teambuilding. Creativo e Innovador en materia de aprendizaje a distancia con el uso de recursos metodológicos que propician el desarrollo de habilidades de gestión.

Conferencista Internacional al presentar Programas en : Perú, Colombia, Ecuador y Guatemala.

Creador de los siguientes Modelos: "3P's del Liderazgo", "Atajos Gerenciales" , "Proceso Mental del Origen de los Comportamientos" , "Los Conflictos que ocasiona el Cerebro Reptil" , "Neuro Entrevistas de Selección basadas en la Dominancia Cerebral" , "Nivel de Preparación para determinar Estilos de Liderazgo"; todos ellos a través de la investigación en temas de Madurez Cognitiva y Conductual en las Organizaciones.

Fundador de Caydepo Consulting (www.caydepoconsulting.com) su propia Consultora en Desarrollo Organizacional en el 2004, empresa Especializada en el Desarrollo de Habilidades Comerciales y Gerenciales, así como el rediseño de comportamientos y procesos organizacionales.



1.- Aprendizaje Experiencial como puente entre la Información y el Aprendizaje

El Aprendizaje Experiencial (Experiential Learning) se basa en la asunción de que el conocimiento se crea a través de la transformación provocada por la experiencia. La experiencia concreta es trasladada a una conceptualización abstracta la cual es testada activamente a través de nuevas experiencias. El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (Kolb, 1984) perfecciona el trabajo de otros autores en este sentido como Lewin (1951), Dewey (1938) y Piaget (1978). Se centra en la idea de que el aprendizaje experiencial existe como una forma particular de aprendizaje distinguida por el papel central que la experiencia juega en el proceso de aprendizaje.



“Aprendizaje es el proceso por el que se crea conocimiento mediante la transformación de la experiencia.”

El psicólogo David Kolb planteó su teoría de los estilos de aprendizaje por primera vez en 1984. Él creía que nuestros estilos individuales de aprendizaje emergen debido a tres factores causales: la genética, las experiencias de vida y las exigencias del entorno.

En su teoría del aprendizaje experiencial, es visto como un ciclo de cuatro etapas:

- En primer lugar, las experiencias inmediatas y concretas las cuales sirven de base para la observación.
- A continuación, el individuo reflexiona sobre estas observaciones y comienza a construir una teoría general de lo que puede significar esta información.
- En el siguiente ciclo, el aprendiz forma conceptos abstractos y generalizaciones basadas en sus hipótesis.
- Por último, el estudiante prueba las implicaciones de sus conceptos en situaciones nuevas.

El Aprendizaje Experiencial contempla un proceso de aprendizaje por el cual somos capaces de adquirir y asimilar conocimientos y habilidades a través de la experimentación. Probablemente sea una de las formas más naturales y primitivas de aprender, ya que no solo responde a las necesidades de una gama de diferentes estilos de aprendizaje, sino que también ofrece algunos beneficios clave que otros tipos de formación simplemente no pueden.

Aprender a través de la experiencia no es algo sofisticado y complejo. De hecho es la forma más natural e instintiva que existe, ya que así es como aprendemos a hablar, a comer, a beber...

En la actualidad, este método de aprendizaje experiencial se ha convertido en una práctica muy común en las organizaciones que denominamos "learning by doing" ya que «sincroniza el momento en el que alguien identifica una problemática con el momento en el que alguien aporta una solución ya experimentada».

Se trata de un método que implica cometer errores y buscar fórmulas creativas para desarrollar ideas y proyectos en equipo. Con su aplicación se desarrollan habilidades y actitudes que nos permiten crecer y aprender en el ámbito profesional.

Ventajas del aprendizaje experiencial

Existen una serie de beneficios del aprendizaje experiencial que repercuten en la empresa a la hora de aplicar esta metodología de aprendizaje. Podemos clasificarlos en siete:

1. Experiencia y reflexión

Las experiencias vividas siempre nos aportan y enriquecen, ya que contribuyen a nuestro crecimiento personal. Y cuando crecemos como personas también lo hacemos como profesionales. La experiencia nos ayuda a generar conocimiento sobre nosotros mismos (cómo somos y cómo nos comportamos ante determinadas situaciones) y ese autoconocimiento nos permite tomar decisiones basadas en la reflexión.

2. Motivación del empleado: las buenas experiencias despiertan deseo de superación

En la motivación del empleado está la clave del éxito y el sentimiento de superación es el motor del crecimiento empresarial. Con esta ecuación (motivación y superación) podemos resolver y desenvolvemos en situaciones que están por llegar basándonos en experiencias que ya hemos vivido y que nos han enseñado cómo actuar.

3. Trabajo simultáneo: relación entre lo personal, lo interpersonal y el trabajo en equipo

El Aprendizaje Experiencial fomenta las relaciones a todos los niveles: vertical y horizontal. Aprender haciendo exige colaboración, comprensión y retroalimentación. Se crean sinergias y se entrena la comunicación efectiva entre personas, pieza angular en la estrategia de la metodología. A nivel interpersonal facilita el proceso de integración para que haya mejoras en el trabajo en equipo.

4. Incrementa el Liderazgo: aumenta la confianza en uno mismo

Cuando nuestra confianza se ve reforzada nos sentimos más seguros y estables. Esta seguridad nos permite desarrollar habilidades, capacidades y aptitudes que impulsan nuestra figura como líder. Y es que, según el expertise de Team & Thought, «cuando una persona tiene la oportunidad de contrastar sus ideas abiertamente y en un entorno de confianza, llega a lograr un mayor convencimiento sobre las acciones que emprenderá».

5. Integración: crear un ambiente de equipo sano

Cuando trabajamos la empatía, la comunicación efectiva y la escucha activa, estamos sentando las bases de una relación sana de trabajo en equipo. Ser colaborativo y propiciar el cambio nos ayuda a establecer relaciones de confianza entre profesionales. Cuando trabajamos a base de prueba y error es habitual tener que cambiar de idea, ceder y ayudar a los compañeros a desarrollarse a través de tus aportaciones.

6. Aprendizaje rápido: el pensamiento crítico y la toma de decisiones basadas en la experiencia

La interacción permanente entre la acción y la reflexión hace que sea un aprendizaje rápido. Aprendemos con las experiencias y tomamos decisiones según lo que hemos vivido. En base a ello construimos nuestro pensamiento crítico, que es el proceso por el que analizamos,

interpretamos y evaluamos la información existente respecto a un tema determinado y a través del cual tratamos de esclarecer la veracidad de los hechos.

7. Relaciones sociales: cambiar impresiones y escuchar otros puntos de vista

La empatía, el intercambio de ideas y la escucha activa son aspectos que se ponen en práctica con el aprendizaje experiencial y que favorecen las relaciones sociales, tan importantes y necesarias en el entorno laboral.

Podríamos resumir las ventajas del aprendizaje experiencial en las empresas con una frase de Albert Einstein: "El aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información".

Como explicaba Einstein, aprendemos gracias a la experiencia, y la formación en la empresa es una de las tareas más urgentes que tienen como reto las organizaciones de hoy en día. Incluir el aprendizaje experiencial en las formaciones internas sería un buen comienzo para fomentar esta metodología. Conseguiríamos involucrar a las personas y las incitaríamos a cometer errores sin ningún tipo de repercusión, solo como un método para buscar ideas y fomentar la creatividad a través de la experiencia.

Ejemplo de Diseño de un Programa de Capacitación y Desarrollo



Experiencia

Participar en una actividad estructurada y basada en un modelo matemático

Toma de Decisiones

Los participantes pueden estudiar la información, tomar decisiones y actuar en consecuencia. Los estudiantes participan desde el inicio de la sesión y la información se introduce en la forma más interactiva.

Esta actividad puede personalizarse con el fin de satisfacer mejor los objetivos de aprendizaje del cliente.

- ✓ ¿Cuál es el reto?
- ✓ ¿Cuáles son las reglas?
- ✓ ¿Qué recursos tenemos disponibles?
- ✓ ¿Cómo se mide el éxito?



Análisis



Estudiar cual es el resultado de las decisiones tomadas

Examinar Consecuencias

Después de la experiencia, los estudiantes esta lista para examinar cual fue el resultado final de sus decisiones tomadas y por qué. Ellos reciben retroalimentación individual y grupal de su desempeño.

- ✓ ¿Qué pasó durante la actividad?
- ✓ ¿Cuáles fueron los resultados de nuestras decisiones?
- ✓ ¿Cuál fue el mejor escenario posible?

Contenido

Usar analogías para vincular la simulación con ejemplos del mundo

Introducir Nueva Información

Los participantes son guiados a reflexionar sobre las situaciones personales o laborales que son similares a las vividas durante la experiencia de simulación.

Nuevos conocimientos son adquiridos y ligados con experiencias previas a través de analogías.

- ✓ ¿Cómo se vincula esta actividad con las situaciones del mundo real?
- ✓ ¿Qué información necesitamos para ser más exitoso en situaciones similares del mundo real?

Descubrimiento

Planear cómo utilizar los nuevos conocimientos en situaciones futuras

Observar toda la foto

Los participantes son guiados a vincular y aplicar los conocimientos adquiridos a las situaciones presentes y futuras en las que se vean envueltos.

Con el conocimiento obtenido los participantes podrán predecir el impacto de sus acciones para modificar su realidad en el mundo real y crear sus propios modelos.

- ✓ ¿En qué tipo de situaciones futuras podemos utilizar lo aprendido el día de hoy?
- ✓ ¿Cómo aplicando lo que hemos aprendido nos ayudará a ser más exitosos como equipo y como empresa?



Aplicación



Utilizar el conocimiento adquirido y mejorar el desempeño

Aplicar y transferir el conocimiento del aula al mundo real es el propósito principal del Sistema de Aprendizaje Experiencial. Los participantes son provistos de herramientas prácticas para incrementar la retención y aplicabilidad en situaciones futuras y también reforzaran el compromiso para dar seguimiento al plan de capacitación.

✓ ¿Qué acciones específicas podemos tomar

para mejorar el rendimiento?

Puntos clave a considerar

5 puntos para considerar para el desarrollo de cualquier proceso de Capacitación y Desarrollo, los cuales se verán reflejados en el no cumplimiento de los objetivos previamente definidos:

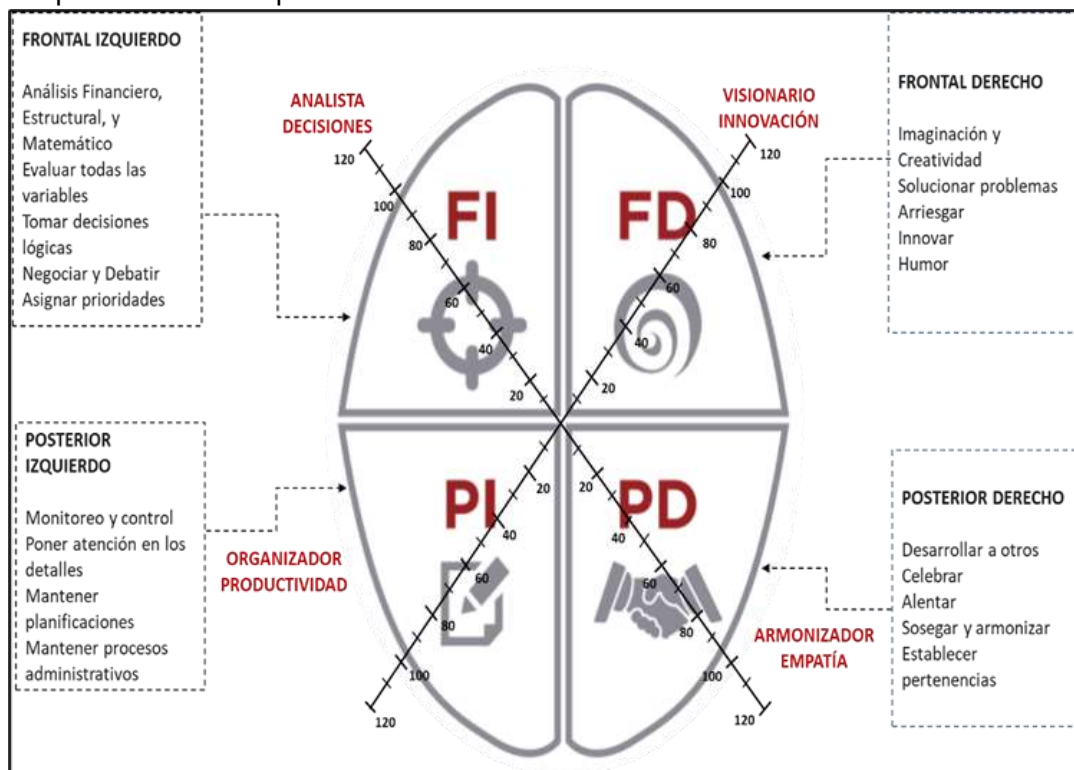
- Disminuye la motivación cuando el participante siente que no llega a las expectativas del proceso con los conocimientos y experiencias que posee.
- Si la experiencia es negativa, las acciones que se basen en ella serán igual de malos.
- El crecimiento del aprendizaje se entorpece al no mostrar confianza o motivación por las decisiones pasadas.
- La falta de experiencia repercute en su rendimiento de aprendizaje.
- La mayoría de veces se puede ver que una persona no ha pasado por un buen aprendizaje experiencial cuando no cumple con tareas comúnmente sencillas. Si su crecimiento no se vio envuelto de experiencias que lo enriquecieran, será difícil que encaje en la sociedad.

2.- Dominancia Cerebral de Herrmann (HBDI)

En 1976, Ned Herrmann investigó el cerebro como la fuente de la creatividad. En ese tiempo, él aprendió de la investigación pionera del cerebro de Roger Sperry, MacLean de Paul, de José Bogen y de Michael Gazzanaga. Después de su trabajo quedó claro que el cerebro tiene cuatro distintas estructuras especializadas. Inspirado por esta investigación, Herrmann trabajó con escaners EEG y, después con cuestionarios con lápiz y papel para identificar cuatro tipos distintos de pensamiento, cada uno de los cuales corresponde a una de las estructuras del cerebro.

El resultado de esta investigación es el Modelo del Cerebro Completo de Herrmann. En agosto de 1979, después de muchas pruebas, de profunda investigación, y una montaña de datos, Herrmann había desarrollado una autoevaluación válida que permitiría que los individuos entendieran sus propias preferencias de estilo de pensamiento - el HBDI (el instrumento de la dominación del cerebro de Herrmann.).

La gente tiene marcadas y diversas maneras de percibir y asimilar la información, de tomar decisiones, y de solucionar problemas. Una vez que un individuo entiende sus preferencias de estilo de pensamiento, tendrá abierta la puerta para mejorar la comunicación, el liderazgo, la gestión, la resolución de problemas, la toma de decisiones y otros aspectos del desarrollo personal e interpersonal.



Modelo de las 4 Dominancias Cerebrales de Ned Herrmann

El Modelo del Cerebro Completo es un modelo mental que describe las preferencias de pensamiento. Éstas son las maneras de pensar que nos satisfacen más y que parecen naturales para nosotros en este punto de nuestras vidas. Estas maneras del pensamiento pueden cambiar; a menudo como resultado de importantes experiencias emocionales, de las transiciones de la vida y de otras interiorizaciones importantes. Las preferencias de pensamiento describen los patrones de lo que preferimos prestar la atención y qué no preferimos prestar la atención.

Las preferencias de pensamiento pueden diferir según nuestras habilidades o el objeto de nuestro trabajo o de nuestro comportamiento, dependiendo la situación. Cuando pensamos o funcionamos diferentemente que nuestras preferencias, aunque tenemos habilidades excelentes, es más probable que lo encontremos algo incómodo y consumiendo más de nuestra energía.

El sentido central del libro más reciente de Ned Herrmann, descansa en la creencia que el funcionamiento del cerebro humano es conducido por un grupo de cuatro cuadrantes interconectados referidos a los modos de procesamiento mental. Estos cuatro estilos de pensamiento, dice Herrmann, se originan en los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro, y en el lado derecho e izquierdo del sistema límbico medio, resultando cada uno de ellos en importantes, diversas y distintas características de comportamiento en los seres humanos. Cómo esta compleja interacción del cerebro determina la dominación del modo de pensamiento y las preferencias de estilo de pensamiento, y cómo los individuos y las organizaciones pueden beneficiarse de tal comprensión, son los temas principales del libro de Herrmann.

El trabajo de Herrmann es ampliamente utilizado por los especialistas del entrenamiento y del desarrollo. El Modelo del Cerebro Completo reemplaza el pensamiento "cerebro izquierdo/cerebro derecho" propuesto por modelos anteriores. También se han avanzado nuevos conceptos de la investigación de pensamiento y de sus aplicaciones en el establecimiento de negocios. El pensamiento dominante de uno de los cuatro estilos de pensamiento, causa el desarrollo de las preferencias de pensamiento. Luego éstas preferencias de pensamiento establecen nuestros intereses, fomentan el desarrollo de capacidades, e influyen nuestras elecciones de carrera y, en última instancia, nuestro trabajo. Discute Herrmann.

El primer paso de nuestro Modelo es el de la Identificación de la Dominancia Cerebral de cada uno de los participantes de este proceso a través del uso de la herramienta del "Test de Identificación de la Dominancia Cerebral" el cual se anexa y de acuerdo a sus resultados analizar el cuadrante dominante de acuerdo a las características de ellos de acuerdo a la siguiente tabla, considerando el Cuadrante con la Calificación Mayor obtenida:

1) Frontal Izquierdo (Análítico)

Personas con pensamiento lógico, analítico, matemático, técnico y cuantitativo. Son los llamados expertos, personas que basan sus comportamientos en el razonamiento de datos numéricos y que basan sus decisiones apoyados en los hechos.

Comportamientos: Frío, distante; pocos gestos; voz elaborada; intelectualmente brillante; evalúa, critica; irónico; le gustan las citas; competitivo; individualista.

Procesos: Análisis; razonamiento; lógica; Rigor, claridad; le gustan los modelos y las teorías; colecciona hechos; procede por hipótesis; le gusta la palabra precisa.

Competencias: Abstracción; matemático; cuantitativo; finanzas; técnico; resolución de problemas.

FORTALEZAS

Riguroso. Fiable. Preciso. Claro. Estable. Pertinente. Profesional. Creíble. Se apoya en los hechos (rechaza lo arbitrario). Da pruebas. Analiza los procesos utilizados. Avanza de forma lineal. Se expresa por escrito concisamente. Permite reproducir fácilmente los ejercicios. Directivo. Objetivo: se basa en hechos. Espíritu crítico. Exigente. Encuentra placer intelectual y lo comunica. Utiliza bien el material. Conoce las referencias, las experiencias, los resultados: los demás se dirigen a él cuando no saben algo. Saben guardar distancia frente a las manifestaciones afectivas

DEBILIDADES

Seco. Falto de contacto y de fantasía. Despreciativo. Suficiente. Intolerante con las preguntas "estúpidas" (y también cuando no comprende cómo funcionan los otros). Muy exigente. Lenguaje hermético. Abstracto. Muy directivo. Ironiza, critica, lanza indirectas. Se molesta por las Intervenciones de tipo "parásito" y por las discreciones. Se desestabiliza por las preguntas que no conoce. Bloquea la expresión espontánea. Destroza lo imaginario y la creatividad. Se interesa por los primeros de la clase. Provoca la pasividad en los otros. Selectivo, no saca al pizarrón a los flojos. Le cuesta trabajo entender que alguien no comprenda. No repite: cree que es evidente. No encuentra palabras para explicar algo de otra forma

<p>0 - 25</p>	<p>Fortalezas: Tiene un pensamiento abstracto elaborado. Le preocupa la evolución del trabajo y las herramientas con las que trabaja.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Ceñirse a datos y trabajar el aquí y el ahora. Debe de hacer un esfuerzo mayor en hacer sus ideas más sencillas de entender. Su mente es muy rápida, pero debe tener en cuenta la velocidad mental de su interlocutor</p>
<p>26 - 50</p>	<p>Fortalezas: Se le dan bien las relaciones humanas. Es bueno manteniendo conversaciones y tiene facilidad para la empatía.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Realizar un buen trabajo cuando hay que llevar a cabo análisis cuantitativo. Repasar su trabajo prestando especial atención a los detalles. Mantener la atención mucho tiempo en un solo tema.</p>
<p>51 - 75</p>	<p>Fortalezas: Es bueno trabajando con números y datos. Tiene claros los resultados. Se acerca a cualquier tipo de problema como si fuera un problema técnico. Recuerde que incluso los problemas técnicos tienen un factor humano. Es bueno argumentando y su mente es rápida para captar los detalles.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Ver la parte irracional de los asuntos que le plantean. Ser más sensible a los estados de ánimo de sus interlocutores. Disfrutar de los planteamientos diversos que le harán personas con una dominancia del hemisferio derecho</p>
<p>76 - 100</p>	<p>Fortalezas: Su dominio de las habilidades asociadas a esta parte del cerebro es muy elevado. Lo realiza casi sin esfuerzo. Es muy preciso y hábil con los números. Su trabajo es de gran rigor técnico. Tiene un elevado nivel de análisis para los temas técnicos. Tiene una elevada opinión de sí mismo.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Tener paciencia para entender a las personas que se mueven con las dominancias cerebrales vinculadas al hemisferio derecho. Tener más en cuenta el factor humano a la hora de analizar problemas. Ser muy directo y sincero con la comunicación no es un acierto.</p>

2) Posterior Izquierdo (Organizado)

Pensamiento estructurado y tendente a la secuencialización. El estilo organizador. Planifican y organizan hasta el más mínimo detalle y desean conocer el funcionamiento de todas cosas.

Conductas típicas de las personas "organizadoras": suelen ser personas introvertidas, mentalidad conservadora, con alta emotividad, amantes del poder y con tendencias a las manías.

Comportamientos: Introvertido; emotivo, controlado; minucioso, maniático; monologa; le gustan las fórmulas; conservador, fiel; defiende su territorio; ligado a la experiencia, ama el poder.

Procesos: Planifica; formaliza; estructura; define los procedimientos; secuencial; verificador; ritualista; metódico.

Competencias: Administración; organización; realización, puesta en marcha; conductor de hombres; orador; trabajador consagrado.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Conciencioso (minucioso). Puntual. Prudente (con los proyectos aventurados). Metódico. Cumplidor. Objetivo (no tiene preferidos). Eficaz. Seguro (con él se sabe a dónde se va). Tiene sangre fría. Sabe dominarse. Capaz de controlarse. Crea ambientes tranquilizadores. Da seguridad. Pone "parapetos" para evitar las caídas. Dirige su clase. Tiene pocos problemas de disciplina. Da normas para la vida. Termina su programa. Planifica su año escolar. Gestiona bien su tiempo. Da instrucciones claras. Presenta documentos limpios y ordenados. Comprueba los cuadernos o las agendas, poniendo de manifiesto las omisiones. Realiza evaluaciones con regularidad. Organiza viajes y visitas, se encarga de la administración. Metido en su molde. Bien considerado por su eficacia, puntualidad y asiduidad. Toma posesión del territorio

Quisquilloso en la presentación de trabajos y carpetas. Maniático. Monótono, pesado. Regulador (le gustan las fórmulas). Autoritario. Impone su forma de pensar: "o se dobla o se rompe". Falta de apertura. Violento, reconcentrado, aterroriza a algunos colaboradores. Dirigente, despótico. Le gusta el poder y puede abusar de él. Conservador. No se entrega. No le gusta el cambio, la innovación ni la sorpresa. Se desconcierta con la originalidad. Corta la inspiración. Bloquea la curiosidad de los colaboradores. Provoca pasividad. Le gusta el papeleo. Defiende su territorio, su departamento o area de trabajo. Toma ideas de los otros y las aplica. Le atraen poco las nuevas Metodologías.

<p>0 - 25</p>	<p>Fortalezas: Tiene facilidad para la comunicación. Tiene sentido del servicio y del apoyo a los demás.</p> <p>Áreas de Oportunidad: La planificación de acciones complejas. Prestar atención a los detalles y a los "daños colaterales" de las acciones que emprende.</p>
<p>26 - 50</p>	<p>Fortalezas: Comunica con facilidad. Se identifica mucho con su trabajo y su empresa.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Diseñar procedimientos con mucho detalle. Soportar la rutina en el trabajo administrativo. Cuidar los detalles sociales en las relaciones.</p>
<p>51 - 75</p>	<p>Fortalezas: Su cerebro organiza y se planifica bien. Capaz de establecer rutinas y procedimientos. Minimiza los riesgos en casi todo lo que hace. Le gustan las cosas demostradas y, si algo funciona, no trata de mejorarlo.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Admitir cierto nivel de caos mientras trabaja en temas que necesitan mucha creatividad. . Tener en cuenta las emociones de los otros en el trabajo. Debe de invertir más tiempo en las relaciones sociales.</p>
<p>76 - 100</p>	<p>Fortalezas: Su cerebro es un gran organizador. Es bueno diseñando procesos y procedimientos. Puede llevar a cabo una idea o dejarla preparada de manera que sea inteligible o eficaz. Es amante de la seguridad y de contar con criterios de trabajo claros.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Gestionar el cambio. Estar abierto a nuevas ideas y ser algo más arriesgado. Debe ser más cuidadoso con las emociones de sus interlocutores y evitar hacer caso omiso de las mismas. Tener más paciencia y trasladar las ideas del papel a la vida real</p>

3) Posterior Derecho (Emocional)

Suelen ser las personas más idealistas y dispersas de los 4 tipos. El comunicador. Son personas que se mueven por sus emociones, perciben los detalles y la estética, tienen una facilidad para la comunicación con las demás personas, poco organizadas y con falta de control sobre sí mismo, lo que resulta en que tengan poca autonomía.

Comportamientos típicos de las personas "comunicadoras": personas gesticuladoras, habladoras, extrovertidas, lúdicas, espontáneas y que reaccionan mal a los juicios críticos.

Comportamientos: Extravertido; emotivo; espontáneo; gesticulador; lúdico; hablador; idealista, espiritual; busca aquiescencia; reacciona mal a las críticas.

Procesos: Integra por la experiencia; se mueve por el principio de placer; fuerte implicación afectiva; trabaja con sentimientos; escucha; pregunta; necesidad de compartir; necesidad de armonía; evalúa los comportamientos.

Competencias: Relacional; contactos humanos; diálogo; enseñanza; trabajo en equipo; expresión oral y escrito.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Cálido. Humano. Vivido. Entusiasta. Establece buenos contactos. Mediador. Negociador. Disponible. Escucha a los otros. Comprensivo. Generoso. Gratificante. Sabe apoyarse en las cualidades de los otros. Tiene sentido del diálogo. Hace que los alumnos se atrevan a hablar. Establece un clima de confianza. Favorece el entendimiento y la armonía en clase. Le gusta trabajar en equipo. Favorece la interdisciplinaria. Sabe adaptarse al grupo-clase. Sabe presentar un trabajo difícil. Establece una Metodología del estímulo. Recupera al "calamidad". Suscita vocaciones. Hace una evaluación más formativa que sumativa. Acepta ser desmitificado. Hace saber su estado de ánimo.

Demasiado paternalista. Establece una dependencia afectiva. Tiene preferidos y cabezas de turco. Susceptible. Versátil, inconstante, lunático. Se deja "invadir" por los colaboradores. Subjetivo, parcial. Pesado, invasor. Gesticula mucho, cansa. Inquisidor (quiere conocer la vida privada). Moralizador. Charlatán, redundante. Farsante (comediante). Demagogo. Incapaz de expresar un rechazo. No se atreve a criticar. Seleccionado para el puesto de otros. No hace más que lo que le gusta. No termina sus proyectos (desbordado). Pierde el tiempo. Arrastra su programa. Cuenta su vida. Demasiado camarada. Tiene berrinches. Provoca psicodramas.

<p>0 - 25</p>	<p>Fortalezas: Se encuentra cómodo en un ambiente de procedimientos claros. Evita los riesgos en todo lo referente al trabajo. Capaz de estudiar un tema a fondo.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Encontrarse cómodo en situaciones poco estructuradas. Mantener buena comunicación con interlocutores muy distintos a usted. Tener en cuenta el factor humano de los problemas que vaya a tratar</p>
<p>26 - 50</p>	<p>Fortalezas: Es bueno ordenando y estructurando situaciones. Detallista en el trabajo es un observador agudo.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Tolerar cierto nivel de caos en situaciones que requieran creatividad. Mantener buena comunicación con interlocutores muy distintos a usted.</p>
<p>51 - 75</p>	<p>Fortalezas: Es extravertido y comunica con facilidad. Espontáneo, le gusta transmitir lo que piensa. Es emotivo, se emociona con facilidad, aunque no siempre sabe transmitirlo. Es creativo en sus planteamientos.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Controlar el nivel de comunicación. Concretar sus ideas en modelos. Tener en cuenta la experiencia cuando diseña un producto nuevo. Ser disciplinado con los reglamentos</p>
<p>76 - 100</p>	<p>Fortalezas: Espontáneo y extravertido. Capaz de comunicar bien con interlocutores muy diversos. Idealista. Siempre tiene ideas. Le gusta instalar el consenso a su alrededor. Muy creativo en sus planteamientos.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Controlar los temas administrativos. Imponer sus ideas apelando a su jerarquía. Hacer planteamientos muy prudentes con temas de su trabajo. Reducir sus ideas a una fórmula. Concentrar su atención en un solo tema.</p>

4) Frontal Derecho (Creativo)

Personas con más visión e innovadoras, mentalidad holística que prefieren razonar sus pensamientos de manera más conceptual, creativa y sintética. Los estrategas. Su visión más global les hace ver cosas donde otros no las ven, con un marcado sentido de la intuición.

Comportamientos típicos de las personas "estrategas": personas con una mentalidad futurista, originales y con sentido del humor, con buena capacidad para dialogar y con gusto por los nuevos retos asumiendo el riesgo que implican.

Comportamientos: Original; humor; gusto por el riesgo; espacial; simultáneo; le gustan las discusiones; futurista; salta de un tema a otro; discurso brillante; independiente.

Procesos: Conceptualización; síntesis; globalización; imaginación; intuición; visualización; actúa por asociaciones; integra por medio de imágenes y metáforas.

Competencia: Creación; innovación; espíritu de empresa; artista; investigación; visión de futuro.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Imaginativo. Creativo. Innovador. Lleno de ideas y proyectos. Propone novedades e ideas. Original. Caprichoso (poco realista). Humor ácido. Estimulante. Con sentido artístico y estético, organiza sesiones de diapositivas y talleres. Globaliza y sintetiza. Va directo a lo esencial. Se fija objetivos a largo plazo. Abierto al mundo, favorece la apertura. Sobrepasa los límites de la clase. Trabaja sobre un tema en conexión con los profesores de disciplinas diferentes. Tiene chispa (pensamientos rápidos). Trabaja de prisa. Visionario: hace pronósticos buenos sobre el porvenir de un alumno. Renueva sus clases. Transmite las cosas con imágenes. Propone ejemplos concretos que se recuerdan. Posee el arte de dar rodeos. Favorece la experimentación en detrimento de la teoría. Crea una estructura flexible, un espacio de tolerancia.

Perturbador. Desconcertante. Desorienta. Falta de rigor y análisis. Falta de plan y estructura. Se dispersa. Embarullado y desordenado. Falta de precisión. Falta de indicaciones para facilitar la comprensión. Salta de un tema a otro. Procede por asociación (no por sucesión de ideas). Se sale del tema. Hace discreciones. Da informaciones vagas e insuficientes. Demasiado general. Se aleja, se distrae. Pierde el sentido de lo concreto. Impone sus imágenes sin ligarlas con la noción que se quiere ilustrar. Ambiguo: expone una cosa y lo contrario de esta sin dar una elección final. Produce inseguridad. No cuantifica la evaluación. Deja a los alumnos la responsabilidad de sí mismos. Deja que los demás estructuren procesos, se dirige a los más favorecidos (los que tienen ya una buena estructuración).

<p>0 - 25</p>	<p>Fortalezas: Sus planteamientos son técnicos y conservadores. Busca mantener el orden y el control en todo lo que hace. Le gusta la palabra exacta y precisa.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Ir más allá de los planteamientos técnicos. Soportar situaciones en las que no está todo claro. Plantearse la evolución en el futuro de su trabajo. Dejar un espacio para que la intuición fluya.</p>
<p>26 - 50</p>	<p>Fortalezas: Utiliza la lógica en todos sus planteamientos. Todos los problemas son técnicos. Respeta y exige su nivel de estatus. Le gusta que las cosas estén en orden.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Tener en cuenta otras lógicas que no sean la técnica: por ejemplo una perspectiva humanista. Buscar soluciones nuevas para viejos problemas.</p>
<p>51 - 75</p>	<p>Fortalezas: Tiene capacidad para pensar a medio y largo plazo. Tiene mentalidad de estrategia. Su visión es muy global y tiene en cuenta varias perspectivas. Le gusta discutir en términos abstractos</p> <p>Áreas de Oportunidad: Concretar sus ideas en términos ejecutables. Manejarse cuando la situación requiera planteamientos conservadores. Profundizar en el análisis de las situaciones.</p>
<p>76 - 100</p>	<p>Fortalezas: Poseedor de una visión de futuro. Capaz de pensar en servicios y productos cara al futuro. Tiene un discurso brillante y emocionante. Trabaja con una mente muy rápida y tiene en cuenta sus intuiciones. Muy creativo, tolera bien las situaciones de desorden.</p> <p>Áreas de Oportunidad: Transmitir sus ideas de manera que puedan ser ejecutadas por otros. Adaptarse a personas con mentes más estructuradas y lentas. Salta de un tema a otro y pierde a su interlocutor por el camino.</p>

3.- Modelo de Dispersión de la Dominancia Cerebral

¿Es posible identificar una Cultura Organizacional? La respuesta es un rotundo "SI", ya que una vez que se identifica la Dominancia Cerebral de cada uno de los miembros de ese equipo, departamento u organización es posible agruparlos y evaluar el grado de dispersión y por ende la manera que predomina de Pensar en la Organización lo que refleja su Cultura Organizacional.

Definamos entonces ¿qué es una Cultura Organizacional?

Como Cultura Organizacional (CO) se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial

La Cultura Organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

La Cultura Organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.



La Cultura Organizacional, cultura empresarial o cultura corporativa es como el ADN de la empresa, como la personalidad que la define y que la hace totalmente diferente a cualquier otra empresa. Es por eso, que la cultura es tan decisiva

para conseguir buenos resultados de la empresa, y sobre todo se puede identificar a través del agrupamiento de cada uno de los miembros que la conforman ya que estará determinada por:



Figura: Elementos de una Cultura Organizacional

1.- Comportamiento Organizacional

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Idalberto Chiavenato

Podemos decir entonces que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.



2.- Creencias Organizacionales



Las Creencias son afirmaciones personales que establecemos en base a nuestra experiencia de vida, los contextos en los cuales nos desarrollamos, los grupos de pertenencia con los que nos identificamos y los valores que adquirimos.

A medida que vamos interiorizando en ellas, se forma un sistema que moldea nuestra conducta y nuestro desarrollo como seres sociales. También interviene en nuestra percepción sobre nosotros mismos, la humanidad y el mundo.

De esta manera se conforma nuestra realidad, la cual ahora sabemos, se basa en gran parte en nuestras creencias. Por eso, se tornan un factor de gran importancia, ya que no todas son potenciadoras, sino que también pueden resultar limitantes. Y nos pueden impedir la construcción de nuestra realidad con el máximo potencial que esta podría alcanzar.

3.- Actitudes Organizacionales

Una Actitud es la forma en la que un individuo se adapta de forma activa a su entorno y es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual.

Tres ejemplos con este término: "No me gusta la actitud que está teniendo Manuel con los empleados", "Si sigues con esa actitud, quedarás afuera del equipo", "La actitud del leopardo demostraba que el animal no estaba dispuesto a dejarse atrapar con facilidad".

La actitud también ha sido definida como un estado de la disposición nerviosa y mental, que se organiza a partir de las vivencias y que orienta o dirige la respuesta de un sujeto ante determinados acontecimientos. Por lo tanto, la actitud es más bien una motivación social antes que una motivación biológica. A partir de la experiencia, las personas adquieren una cierta predisposición que les permite responder ante los estímulos.



4.- Valores Organizacionales



Los valores de una empresa son los propósitos que orientan las actitudes de sus colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes. Además, estos valores son la máxima expresión de la misión y visión de una empresa.

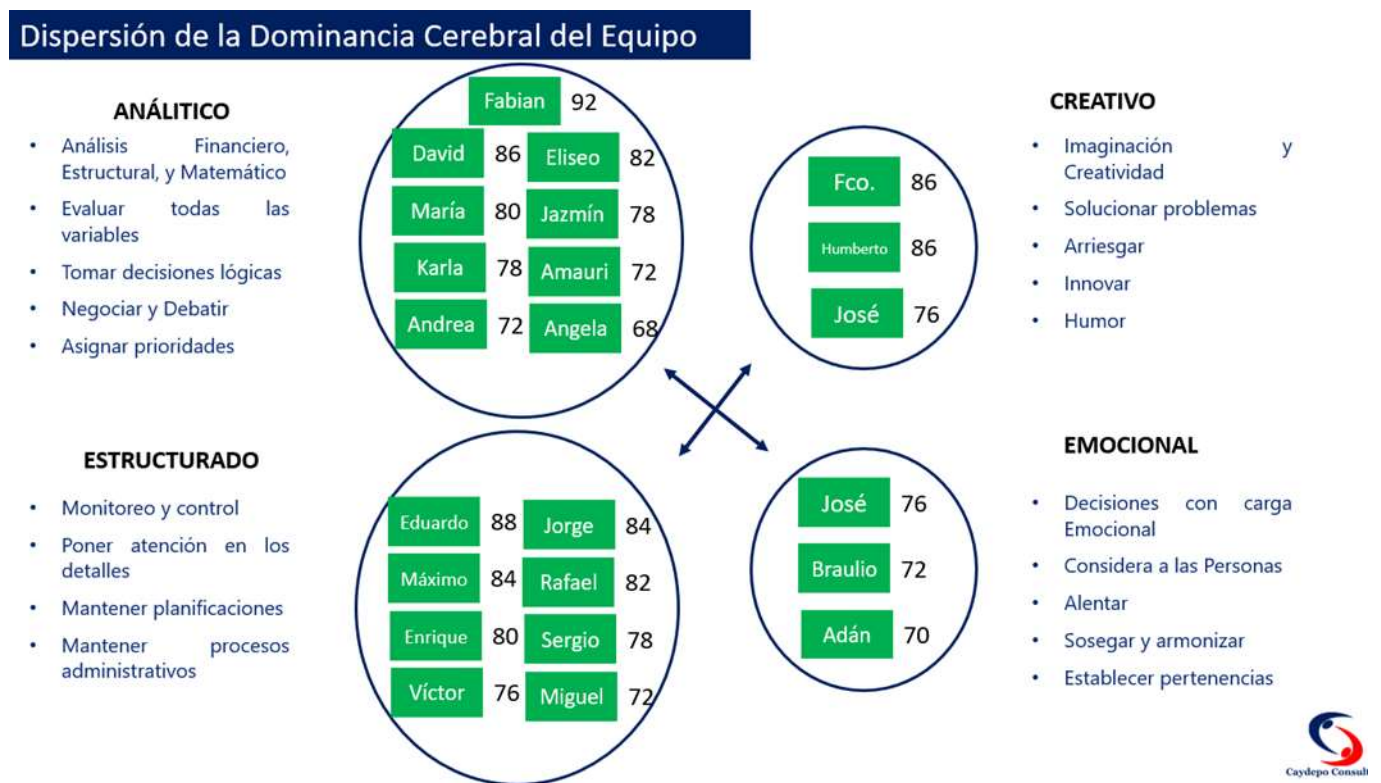
- Están formados por todos esos principios éticos y profesionales sobre los cuales basamos todas las actividades dentro de la empresa, que evidencian de una manera u otra, la identidad y espíritu de la misma.
- Podríamos decir, son los rasgos de la personalidad de la compañía que, resumidos de manera simple y concisa, se usan para transmitirle a propios y terceros la ruta que los fundadores o directivos han decidido tomar.
- La manera más simple de "elegirlas" es preguntarse quién es y en qué cree el dueño de la compañía, cómo responde ante situaciones de crisis y cómo quiere que su entorno lo

defina. De esta manera, se puede ir trazando esa personalidad y lograr determinar los valores de una empresa.

Estos 4 puntos representan el eje central de una Cultura Organizacional, lo más importante es ¿de qué manera podemos alinear mi Cultura con la Cultura de la Empresa en donde trabajo?, esta interrogante es la principal limitante o "freno de mano" que se presenta en las organizaciones y que estará "limitado" la creación y mantenimiento de un Ambiente Laboral Sano con un enfoque a la obtención de Resultados.

Los cuatro elementos anteriores que son claves en la definición de una Cultura Organizacional son el resultado de la Dominancia Cerebral del o de los Individuos que los llevan a cabo dentro de la Empresa, puesto que los cuatro representan "Comportamientos insitu"

Vemos el siguiente ejemplo:



En este ejemplo donde están involucrados 23 Gerentes de una Organización podemos identificar el tipo de Cultura que prevalece la cual se encuentra inclinada hacia el lado Izquierdo, indicando un alto Enfoque a la Tarea, lo que implicaría un esfuerzo específico en caso de desear implementar una Cultura con Enfoque a las Personas, lado Derecho.

Como Líder es importante que cuentes con esta información para lograr maximizar los comportamientos de cada uno de los miembros de tu equipo en pro de cumplir con los objetivos.

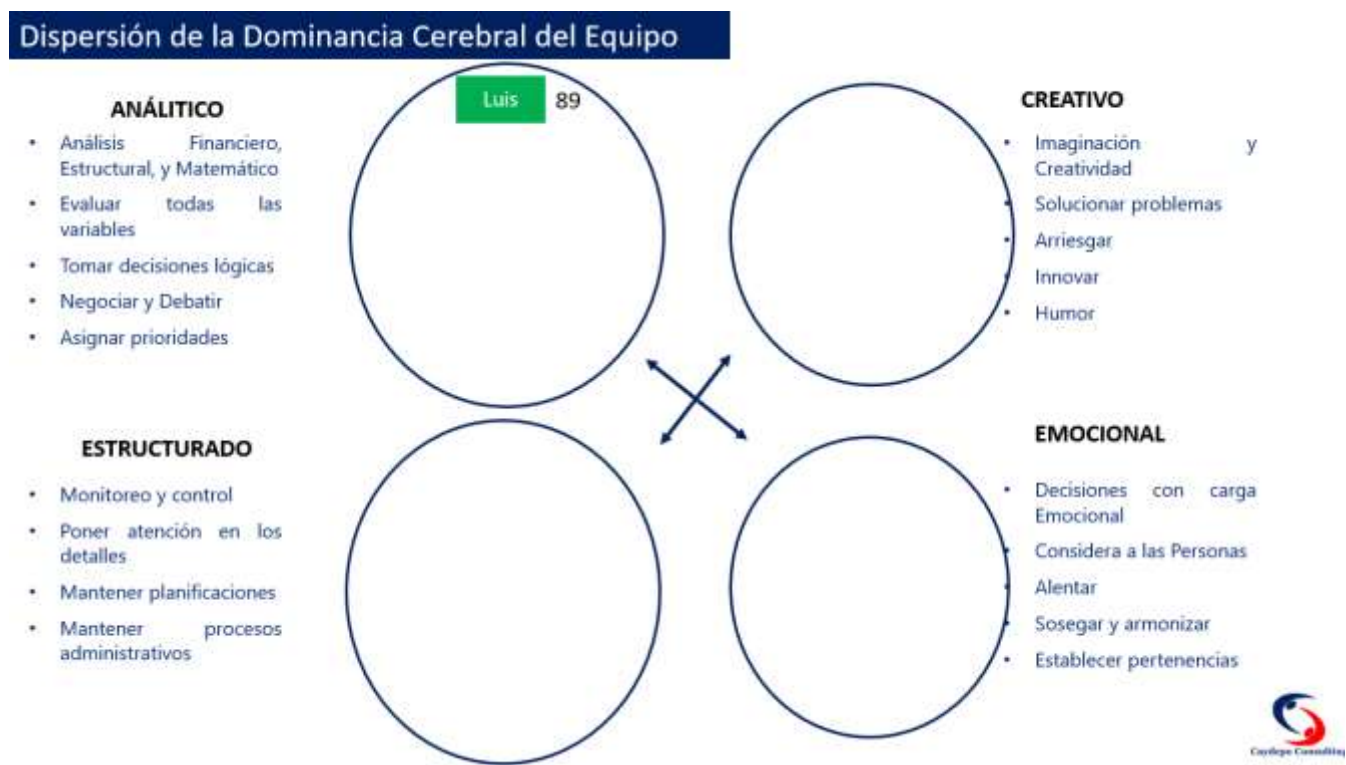
El análisis de esta información nos permitirá identificar las estrategias para lograr un proceso de integración o de Trabajo en Equipo.

Para poder obtener este resultado será necesario seguir los siguientes paso:

Paso #1: Aplicar el Test de Identificación de Estilos de Dominancia Cerebral de Herrmann a todos y cada uno de os miembros del Equipo, Area, Departamento o incluso Organización.

Paso #2: Obtener el resultado de forma individual de cada participante para determinar ¿Cuál es su Dominancia Primaria? Es decir, cual es el mayor resultado obtenido en el cuadrante. Por ejemplo Luis obtuvo 89 de Calificación en su Cuadrante Frontal Izquierdo, 70 en el Posterior Izquierdo, 60 en el Posterior Derecho y 55 en el Frontal Derecho; significa que su Dominancia Cerebral es Frontal Izquierdo con 89 y se debera de colocar en el Cuadrante que corresponde.

Paso #3: Agrupar los Resultados; una vez que se tiene el resultado de manera individual se procederá a agruparlos en el Modelo de Dispersión en donde se colocarán los nombres y puntajes obtenidos en el Mayor Cuadrante, tomemos como referencia el resultado de ejemplo del Paso#2, donde Luis obtuvo 89 en su Frontal Izquierdo. (ver figura siguiente)

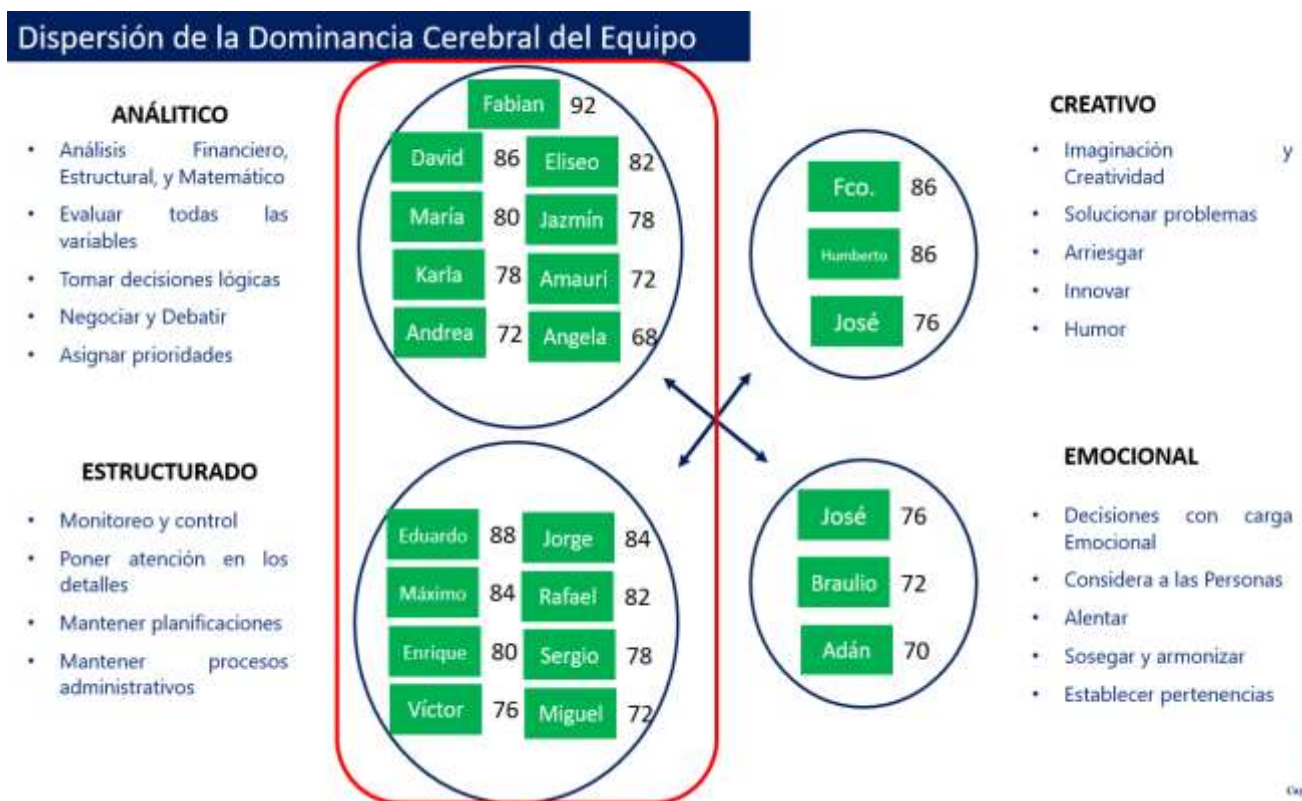


De igualmanera ir vaciando los resultados de todos los participantes, del cual no existe máximo, entre más miembros de la organización participen el resultado grupal tendrá mucho más certeza; este agrupamiento que nos arrojará la Dispersión se puede llevar:

- Organizacional es decir toda la organización
- Por área o departamentos
- Por niveles Jerarquicos

Paso #4: Identificación de la Dispersión; ya una vez colocados en el Modelo de Dispersión los resultados individuales y agrupandolos por Cuadrantes podremos observar el “patron” que predomina en la organización, área, equipo o departamento; el cual se representará en donde se encuentre el mayor número de individuos, considerando:

- a) El Lado Izquierdo corresponde a una Cultura enfocada en Resultados; modelo 100% analítico en donde la prioridad es la determinación y consecución de los objetivos ya sea de manera individual como grupal. Basado en la implementación de directrices con una inclinación hacia el Accountability,
- b) El Lado Derecho corresponde a una Cultura enfocada en Relaciones, es cuando se tiene un alto enfoque hacia el factor humano de sus colaboradores, donde lo más importante es crear un ambiente equilibrado de respeto y trabajo en equipo con un grado menor de enfoque hacia el logro de los objetivos, se basa en el concepto de ganar-ganar.

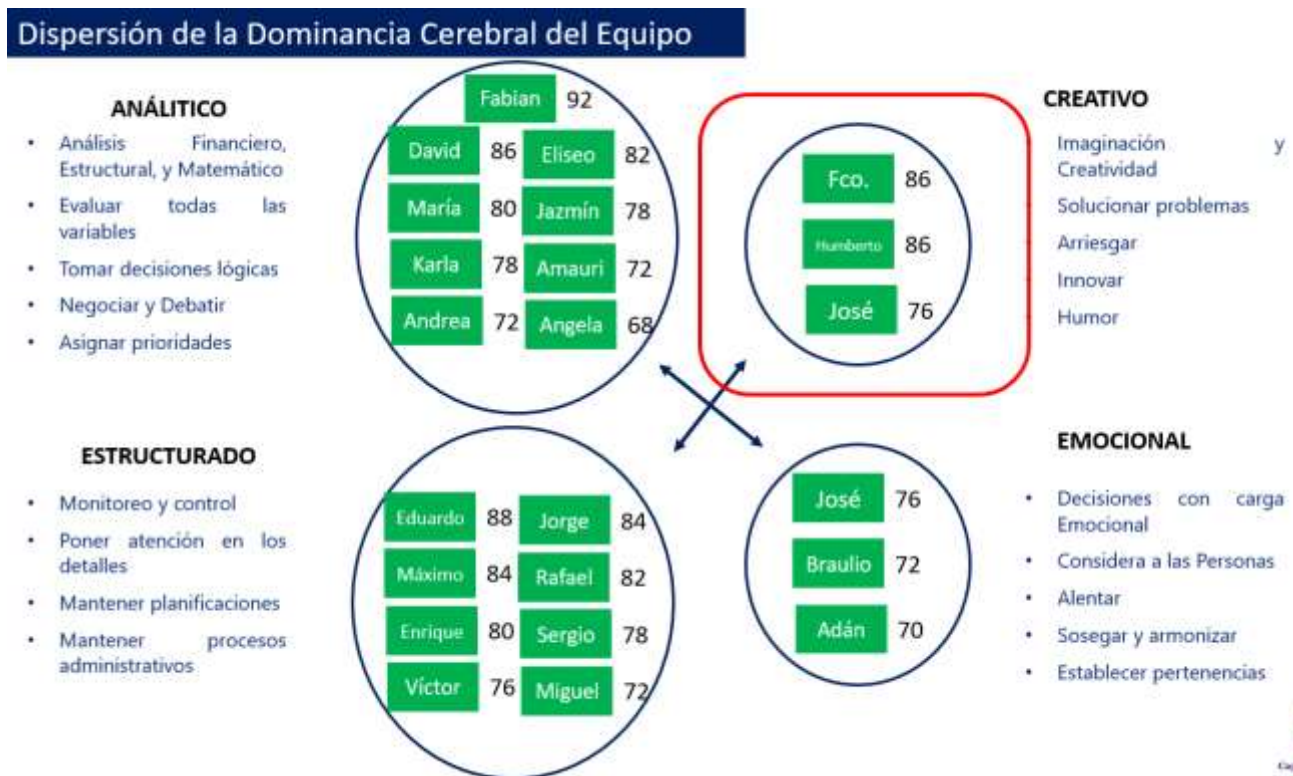


En este ejemplo, podemos observar que el resultado nos arroja que la Cultura que prevalece en esta Organización se encuentra enfocada en los Resultados, teniendo una gran área de oportunidad de acuerdo al número de Gerentes que se encuentran en su Lado Derecho el cual en el ejemplo es mucho menor.

Paso #5: Analisis de los Resultados de la Dispersión, en este punto es donde se inicia u proceso reflexivo que desembocará en acciones o estrategias concretas, donde se analiza en cual de los

cuadrates no se encuentran personas o su número es muy bajo en relación con los demás, o viceversa.

Este análisis nos llevará a entender las respuestas a las preguntas planteadas desde el inicio, retomando el ejemplo de la imagen anterior, supongamos que eres una Organización que desea ser Innovadora, pues bien, el resultado de tu Dispersión nos indica que solamente 3 personas se encuentran ubicadas en el Cuadrante Frontal Derecho que es el que corresponde a la Creatividad/Innovación, lo que significa que el Líder de este grupo de individuos deberá de fomentar los entornos adecuados para la Creatividad, ya que las Dominancias que prevalecen en el equipo se encuentran mas centradas a un pensamiento Literal y no Lateral. (ver figura siguiente)



Otro analisis resultante de este mismo ejemplo, nos indica que grupo o por lo menos la mayor parte se encuentran anclados en el Frontal Izquierdo el cual corresponde al ANALITICO, y en segundo lugar al ORGANIZADO o Posterior Izquierdo, algunas implicaciones derivadas de este resultado en especial, serán que los Líderes se les complique la Gestión de Talento o sus SoftSkills de Gestión al estar más balanceado su Dominancia hacia la Izquierda, (ver características de este estilo)

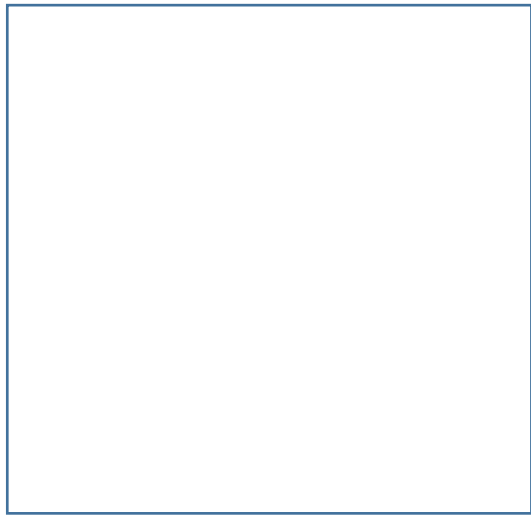
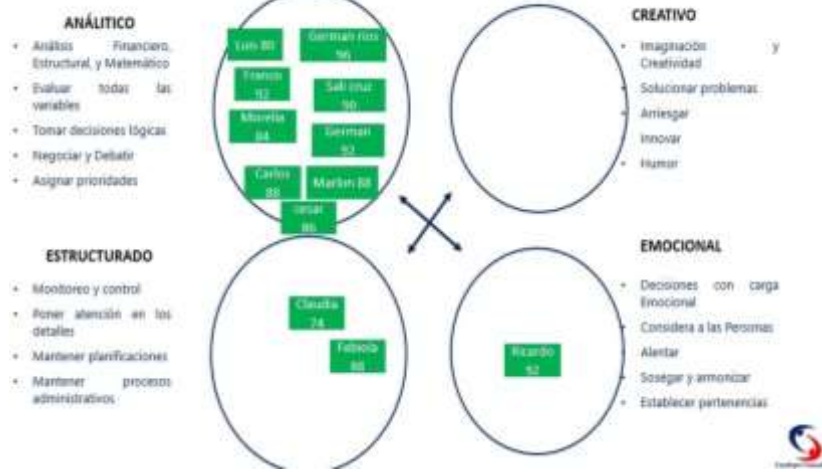
Elementos Cruzados no se llevan

Este dato nos indica que existe una gran probabilidad de que los individuos que se encuentren en cuadrantes cruzados , entren en conflicto con mucha facilidad al detectar

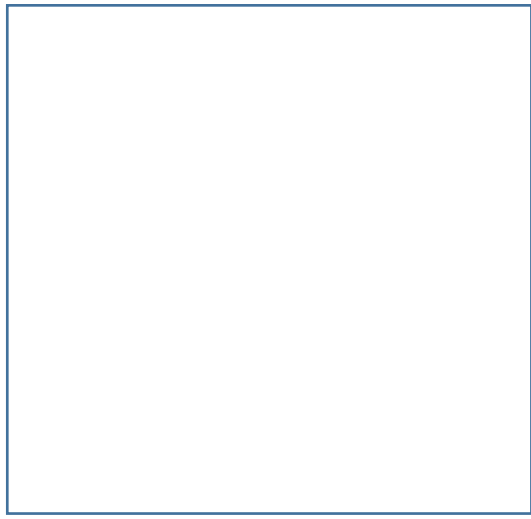
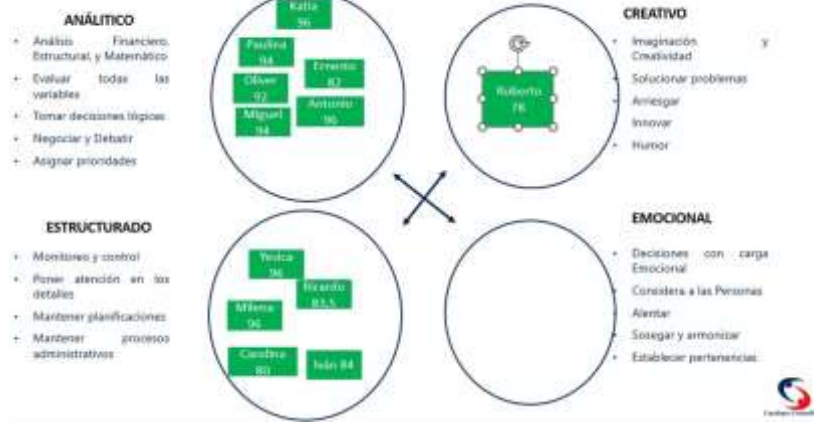
“diferencias” entre sus formas y manera de pensar las cuales suelen llegar a ser muy antagonicas.

A continuación compartimos algunos ejemplos de resultados de Dispersión para que a manera de ejercicio los analices.

Dispersión de la Dominancia Cerebral del Equipo



Dispersión de la Dominancia Cerebral del Equipo



Comentarios:

4.- Aplicaciones del Modelo de Dispersión de la Dominancia Cerebral

Adicional a la Identificación de la Dispersión de la Dominancia Cerebral, hemos podido identificar algunas otras aplicaciones para temas relacionados con el Desarrollo Organizacional, a continuación las explicamos:

1.- Identificación del Nivel de Madurez Cognitiva

A través del uso de una Herramienta de Diagnóstico basada en el HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument o Instrumento de Dominancia Cerebral de Herrmann) podemos clasificar a las personas de acuerdo a sus Calificaciones en rangos que son previsibles al Puesto que ocupan o pueden llegar a ocupar, dicha clasificación es la siguiente:

Puntaje Obtenido	Clasificación HBDI
100 - 80	<u>Primario</u> ; rango de Dominancia Cerebral que indica que el individuo tiene la Capacidad Mental para ocupar puestos Estratégicos .
60 - 79	<u>Secundario</u> ; rango de Dominancia Cerebral que indica que el individuo tiene la Capacidad Mental para ocupar puestos Supervisorios .
0 - 59	<u>Terciario</u> ; rango de Dominancia Cerebral que indica que el individuo tiene la Capacidad Mental para ocupar puestos Operativos .

Esta clasificación se encuentra relacionada con la descripción de responsabilidades de acuerdo al Nivel Jerárquico en la Organización:

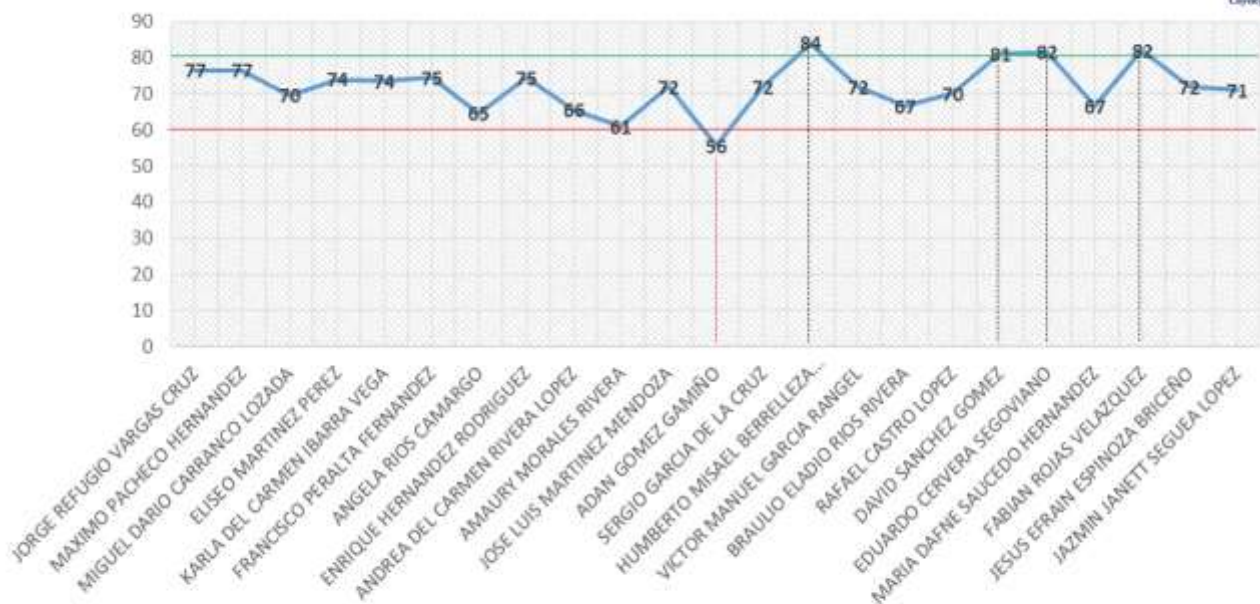


A través de este Diagnostico podemos evaluar el Nivel de Preparación Cognitiva con la que cuenta el individuo y ubicarlo en el puesto jerárquico que corresponde para maximizar sus Comportamientos y que estén alineados con el grado de responsabilidad.

Se han presentado casos en los cuales un Individuo cuenta con un Nivel Terciario y actualmente cuenta con un Puesto de Líder con un grado de Responsabilidad alto y sus Resultados no están siendo los adecuados, esto ocasionado por la Brecha o "Gap" entre sus habilidades Cognitivas de Operación versus la Supervisión. Cumpliendo de esta manera con el Principio de Peters que dice "...dentro de una Empresa un Individuo será elevado a su nivel máximo de incompetencia..."

Siendo esta herramienta un punto de partida para anticiparse a los Comportamientos que presentara el Individuo desde antes de su nombramiento como Líder.

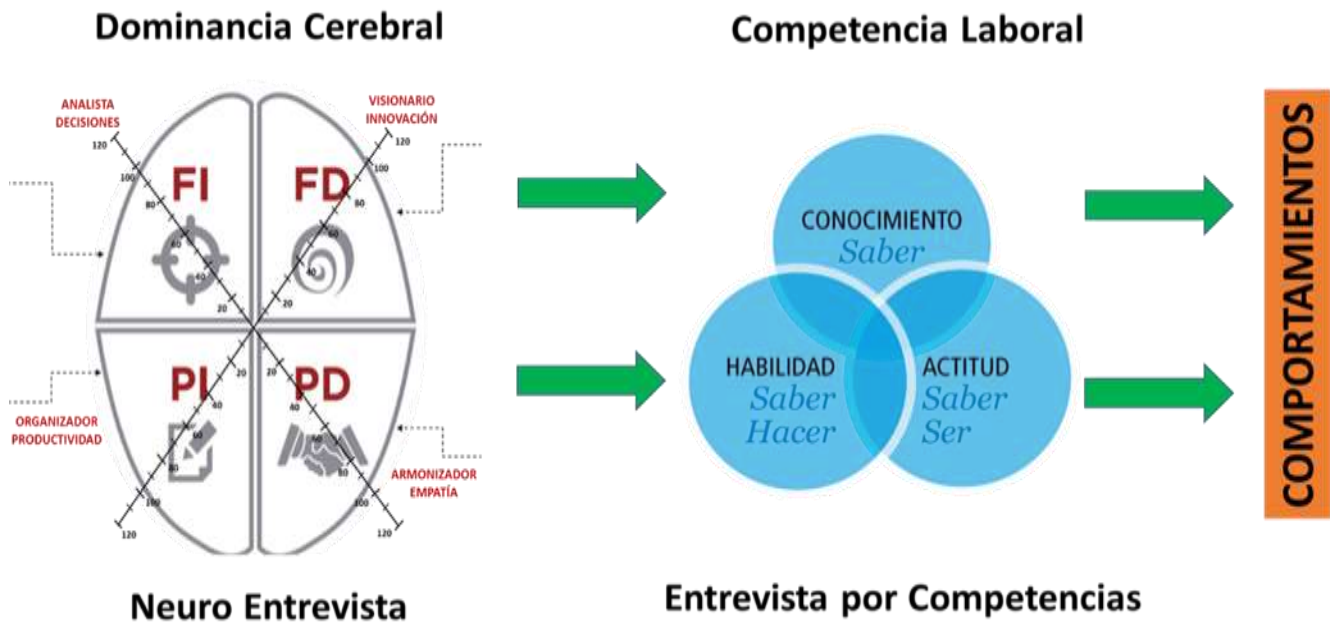
Análisis Nivel de Madurez Cognitiva



La Madurez Cognitiva indica el grado con el que el individuo reacciona ante situaciones de Stress o Conflictos, con un enfoque de resultados, se clasifica en:
 De 0 a 60: Colaborador Operativo
 De 61 a 80: Colaborador con la capacidad de poder Supervisar Talento y/o Recursos
 De 81 a 100: Colaborador con la capacidad de ver de manera Estratégica las situaciones con un enfoque de amplio Contexto

2.- Empatía en procesos de Entrevistas ya sea de Selección como de Acompañamientos Individuales

Este modelo nos sitúa, un instante previo a la aparición de las Competencias presentadas anteriormente, es decir, en una Entrevista por Competencias se evalúa el Comportamiento de un Individuo tomando como base sus Conocimientos, Habilidades y Actitudes; pero identificando lo que lo ocasiona es decir su Estilo de Pensamiento.



Podemos identificar 4 Tipos de Entrevistadores de acuerdo a su Estilo de Pensamiento y por consiguiente también 4 Tipos de Candidatos, aquí se responde a la pregunta: ¿Por qué en ocasiones te conectas más con unos Candidatos que con otros? Y debes de poner mucha atención en no caer en esta trampa que podría “nublar” tu objetividad al momento de tomar una decisión, la cual lamentablemente sucede en gran cantidad de casos por el desconocimiento de la Neuro Entrevista de Selección.



En esta imagen se muestran los 4 Tipos de Entrevistadores que existen de acuerdo a su Dominancia Cerebral, a continuación, se detallan cada uno de ellos.

Al igual que los Entrevistadores, por su parte los Candidatos presentan 1 de 4 tendencias en los Comportamientos en las entrevistas, aquí te explicamos cada una de ellas y como manejarlos:

Estilo de Pensamiento	Entrevistador	Candidato
Frontal izquierdo	Analítico	Líder
Posterior Izquierdo	Organizado	Preparado
Frontal Derecho	Improvisado	Extrovertido
Posterior Izquierdo	Amistoso	Amigable

Posibles combinaciones de los Estilos en las Entrevistas

Escenario #1

Entrevistador	Resultado	Candidato
Analítico	Claridad en objetivos, Flujo de la Comunicación Asertivo	Líder
Analítico	Se percibe estructura, flujo de Comunicación Sistémico	Preparado
Analítico	Sin percepción de Estructura, flujo de Comunicación Ambiguo	Extrovertido
Analítico	Entrevista muy rígida ,flujo de Comunicación sin Conexión	Amigable

Escenario #2

Entrevistador	Resultado	Candidato
Organizado	Posibilidad de Sesgos, flujo de Comunicación Defensivo en ambas partes	Líder
Organizado	Se percibe estructura, flujo de Comunicación Asertivo	Preparado
Organizado	Sin percepción de Estructura, flujo de Comunicación sin Conexión	Extrovertido
Organizado	Resultados vs. Relaciones, flujo de Comunicación de cuestionamiento	Amigable

Escenario #3

Entrevistador	Resultado	Candidato
Improvisado	Percepción de Falta de Seriedad, flujo de Comunicación nulo	Líder
Improvisado	Sin una Estructura definida, flujo de Comunicación deficiente	Preparado
Improvisado	Ambigüedad durante la Entrevista, flujo de Comunicación constante sin un objetivo definido	Extrovertido
Improvisado	Percepción de no conexión al sentir que es una platica sin sentido, flujo de Comunicación intermitente	Amigable

Escenario #4

Entrevistador	Resultado	Candidato
Amistoso	Falta de Conexión, el Candidato puede percibir falta de objetividad y el Entrevistador frialdad en los comportamientos	Líder
Amistoso	La falta de estructura del Entrevistador y un enfoque más emocional no resulta productivo ante una persona Preparada	Preparado
Amistoso	¿Somos amigos o no somos amigos?, el Entrevistador pudiera "sentir" eso al platicar sin sentido	Extrovertido
Amistoso	El sesgo Emocional podría nublar la objetividad de la Entrevista	Amigable

3.- Generación de Estrategias basadas en el Pensamiento Crítico

Tradicionalmente el proceso que llevamos a cabo para la toma de decisiones nos sitúa en el uso de nuestra Dominancia Cerebral que predomina, de ahí que todas nuestras decisiones se encuentren "sesgadas" o sin la comprensión más amplia de los contextos para lograr "entender" la información para ser asertivo en la selección del mejor camino y/o solución, para ello se recomienda el uso de la herramienta del PENSAMIENTO CRITICO, la cual consiste en seguir los pasos detallados a continuación:

- A)** Definir la Situación a analizar
- B)** Realizar un proceso profundo de pensamiento y generar 4 acciones concretas desde cada uno de las 4 Dominancias Cerebrales, es decir, 4 acciones concretas desde el punto de vista ANALITICO, 4 acciones concretas desde el punto de vista ORGANIZADO, acciones concretas desde el punto de vista CREATIVO y 4 acciones concretas desde el punto de vista EMOCIONAL o de RELACIONES.
- C)** Usar el formato siguiente como herramienta

Al finalizar este proceso contara con un Contexto mucho más amplio que te ayudará a comprender mejor la situación además de contar con 16 acciones para solucionarlo.



Figura: Herramienta para el uso del Pensamiento Crítico

4.- Comprensión de la Curva de Aprendizaje

¿Qué es una Curva de Aprendizaje? La curva del aprendizaje es un diagrama que indica lo que se ha aprendido sobre una tarea o actividad en un tiempo determinado. Es decir, correlaciona el desempeño y el tiempo requerido para que se produzca ese progreso.

Curva de Aprendizaje



El término “**curva de aprendizaje**” se refiere al comportamiento **que** tienen individuos y **empresas** de aprender a medida **que** se va acumulando conocimientos y habilidades en el trabajo



Este proceso se lleva a cabo cuando el Cerebro se encuentra “aprendiendo” algo nuevo o que discrepa con su Dominancia Cerebral, por ejemplo una persona que por sus funciones requiere llenar reportes pero que presenta una Dominancia Cerebral Frontal Derecha CREATIVA, se le complicará llevar a cabo esa actividad, tardando su cerebro aproximadamente entre 90 a 120 días para poder realizarla, de ahí surge el tiempo de 3 meses (90 días) que dura la Curva de Aprendizaje.

Este modelo nos permite analizar ¿qué Dominancia Cerebral requiere el Puesto? Ya que si logramos identificarlo podremos disminuir la Curva de Aprendizaje a menos de 30 días, y de esa manera obtener resultados en un menor tiempo en nuestros Colaboradores.

5.- Procesos de Intercambio de Experiencias de Aprendizaje

Al momento de estar frente un grupo de Aprendizaje, ya sea un Curso, Taller, Seminario es de suma importancia que el Profesional que se encuentra Facilitando tal Proceso conozca de las implicaciones que se llevarán a cabo al momento de generar los entornos que lleven al individuo a un intercambio de Experiencias enfocadas.

Cada actividad que sea propuesta dentro del marco teórico del Aprendizaje deseado, deberá de estar cimentada en la comprensión de la Dispersión de la Dominancia Cerebral de los Participantes, para disminuir la posibilidad que se vea afectado por la presencia de Sesgos Cognitivos o Heurísticos como el Sesgo de Confirmación, el cual nos indica que el ser humano buscará (de manera inconsciente) relacionarse e intercambiar experiencias solamente con aquellos que el mismo considere que piensan igual que el, o que tienen un mismo concepto sobre el tema a experimentar.

Podríamos resumir las ventajas del aprendizaje experiencial en las empresas con una frase de Albert Einstein: "El aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información".

El Aprendizaje Experiencial (Experiential Learning) se basa en la asunción de que el conocimiento se crea a través de la transformación provocada por la experiencia. La experiencia concreta es trasladada a una conceptualización abstracta la cual es testada activamente a través de nuevas experiencias. El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (Kolb, 1984) perfecciona el trabajo de otros autores en este sentido como Lewin (1951), Dewey (1938) y Piaget (1978). Se centra en la idea de que el aprendizaje experiencial existe como una forma particular de aprendizaje distinguida por el papel central que la experiencia juega en el proceso de aprendizaje.



“Aprendizaje es el proceso por el que se crea conocimiento mediante la transformación de la experiencia.”

El psicólogo David Kolb planteo su teoría de los estilos de Aprendizaje por primera vez en 1984. Él creía que nuestros estilos individuales de aprendizaje emergen debido a tres factores causales: la genética, las experiencias de vida y las exigencias del entorno.

En su teoría del aprendizaje experiencial, es visto como un ciclo de cuatro etapas:

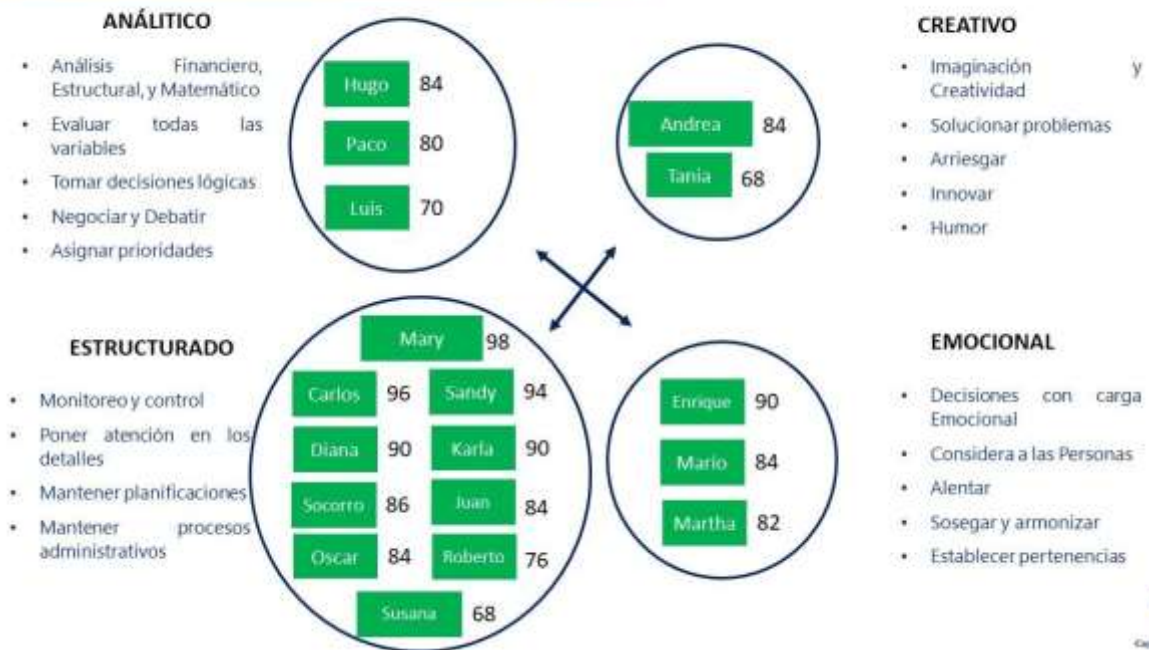
- En primer lugar, las experiencias inmediatas y concretas las cuales sirven de base para la observación.
- A continuación, el individuo reflexiona sobre estas observaciones y comienza a construir una teoría general de lo que puede significar esta información, es en este punto donde este análisis reflexivo podría verse sesgado por su misma forma de Pensar, es decir de su Dominancia Cerebral.
- En el siguiente ciclo, el aprendiz forma conceptos abstractos y generalizaciones basadas en sus hipótesis.
- Por último, el estudiante prueba las implicaciones de sus conceptos en situaciones nuevas.

El Aprendizaje Experiencial contempla un proceso de aprendizaje por el cual somos capaces de adquirir y asimilar conocimientos y habilidades a través de la experimentación. Probablemente sea una de las formas más naturales y primitivas de aprender, ya que no solo responde a las necesidades de una gama de diferentes estilos de aprendizaje, sino que también ofrece algunos beneficios clave que otros tipos de formación simplemente no pueden.

En la actualidad, este método de Aprendizaje Experiencial se ha convertido en una práctica muy común en las organizaciones que denominamos “learning by doing” ya que «sincroniza el momento en el que alguien identifica una problemática con el momento en el que alguien aporta una solución ya experimentada», además de poder identificar una serie de pasos para llevar a cabo ese Comportamiento, entendiendo que el mismo será el resultado de la manera en que el participantes “Procesa su Experiencia” para poder externarla.

Aprender a través de la experiencia no es algo sofisticado y complejo. De hecho es la forma más natural e instintiva que existe, ya que así es como aprendemos a hablar, a comer, a beber...ahora bien tomando en cuenta estas líneas ponemos de ejemplo una imagen con la Dispersión de la Dominancia Cerebral de un Grupo de Participantes:

Dispersión de la Dominancia Cerebral del Equipo



Se trata de un método que implica cometer errores y buscar fórmulas creativas para desarrollar ideas y proyectos en equipo. Con su aplicación se desarrollan habilidades y actitudes que nos permiten crecer y aprender en el ámbito profesional.

Tomando como referencia la imagen anterior podemos resumir que este grupo de participantes (23) llevarán a cabo el Proceso de la Teoría del Aprendizaje Experiencial de Kolb posteriormente a su análisis de acuerdo a su naturaleza de la Dominancia Cerebral que prevalece en ellos.

Para este punto existirán dos variables clave a considerar en cualquier Proceso de Aprendizaje Experiencial:

- 1.- La Dispersión de la Dominancia Cerebral de los Participantes; lo cual ayudará al Facilitador a guiar y entender de forma asertiva cada experiencia compartida, y
- 2.- La Identificación de la Dominancia Cerebral del Facilitador; que será parte fundamental del Proceso "Insitu" pues limitará la presencia de Sesgos por su parte, además de lograr fomentar si fuese el caso intercambio de Experiencias más profundas al acompañar a los participantes a un proceso creativo.

ANEXO

TEST DE DOMINANCIA CEREBRAL DE HERRMANN

Nombre: _____ Edad _____

Puesto: _____

Antigüedad en la Empresa: _____

Diagnóstico:

Estilos de Dominancia Cerebral :HBDI

Ned Herrmann

Instrucciones:

- Elabore un proceso de autoevaluación de cada uno de los aspectos o actividades que aparecen a continuación de acuerdo con su desempeño en ellos.
- Lee cuidadosamente cada punto.
- Utilice la siguiente ponderación:

Lo que **HAGO MEJOR** = 5

Lo que **HAGO BIEN** = 4

Lo que **HAGO REGULAR** = 3

Lo que **MENOS BIEN** = 2

Lo que **HAGO MAL** = 1

Test de Estilos de Dominancia Cerebral

SITUACIÓN	Yo ...
1.- Tengo habilidades específicas en el campo de las matemáticas y las ciencias	<input type="checkbox"/>
2.- Pienso que la mejor forma de resolver un problema es siendo lógico	<input type="checkbox"/>
3.- Me inclino hacia la crítica en todos los asuntos	<input type="checkbox"/>
4.- Tengo habilidades para solucionar problemas complejos de una manera lógica	<input type="checkbox"/>
5.- Antes de tomar algo como verdadero , lo compruebo , e indago en otras fuentes	<input type="checkbox"/>
6.- Tengo la capacidad de comprender , y manipular números y estadísticas de acuerdo a un fin	<input type="checkbox"/>
7.- Me gusta solucionar problemas inclinándome a conocerlos y buscar mediciones exactas	<input type="checkbox"/>
8.- Tengo la capacidad frente a los problemas de razonar en forma deductiva a partir de teorías	<input type="checkbox"/>
9.- Ante un problema ; al descomponer las ideas las relaciono con la totalidad.....	<input type="checkbox"/>
10.- Selecciono alternativas sobre la base de la razón –inteligencia ; en oposición al instinto o emoción	<input type="checkbox"/>
Total A	<input type="checkbox"/>
X 2 (HBDIFI)	<input type="checkbox"/>

De los 10 puntos anteriores ¿con cuál te sientes más identificado? Y ¿por qué?

Test de Estilos de Dominancia Cerebral

SITUACIÓN	Yo ...
11.- La Planificación y la Organización son prioritarias en mis actividades.....	<input type="checkbox"/>
12.- Es importante para mi tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar	<input type="checkbox"/>
13.- Acostumbro escuchar las opiniones de los demás y hacer aclaraciones	<input type="checkbox"/>
14.- Prefiero las instrucciones específicas en lugar de aquellas generales que dejan muchos detalles.....	<input type="checkbox"/>
15.- Pongo mucha atención en los pequeños detalles o partes de un Proyecto.....	<input type="checkbox"/>
16.- Tengo capacidad de control y dominio de mis emociones cuando elaboro un plan o proyecto	<input type="checkbox"/>
17.- Pienso que trabajar con un método paso a paso es la mejor manera de resolver mi problema	<input type="checkbox"/>
18.- Tengo habilidades específicas en el manejo de auditorio o al hablar en público.....	<input type="checkbox"/>
19.- Formulo métodos o medios para alcanzar un fin deseado , antes de pasar a la acción	<input type="checkbox"/>
20.- Tengo la capacidad de coordinar a las personas o de ordenar los elementos para lograr resultados.....	<input type="checkbox"/>
Total B	<input type="checkbox"/>
X 2(HBDIPI)	<input type="checkbox"/>

De los 10 puntos anteriores ¿con cuál te sientes más identificado? Y ¿por qué?

Test de Estilos de Dominancia Cerebral

SITUACIÓN	Yo ...
21.- Prefiero trabajar en equipo que hacerlo solo	<input type="checkbox"/>
22.- Es importante para mi estar en muchas oportunidades acompañado	<input type="checkbox"/>
23.- Creo en la trascendencia humana , en algo superior o espiritual	<input type="checkbox"/>
24.- Soy emotivo frente a las situaciones difíciles	<input type="checkbox"/>
25.- A menudo actuo para solucionar problemas de tipo social (amigos, equipos)	<input type="checkbox"/>
26.- En muchas ocasiones manda más en mis decisiones, lo emotivo que lo racional	<input type="checkbox"/>
27.- Disfruto, observo y me emociono frente a la belleza de la naturaleza	<input type="checkbox"/>
28.- Tengo habilidades para percibir, entender, manipular posiciones relativas de los objetos	<input type="checkbox"/>
29.- Utilizo todos mis sentidos con frecuencia para resolver problemas (Visual, Auditivo, Kinestésico)	<input type="checkbox"/>
30.- Tengo la capacidad de desarrollar y mantener buena comunicación con diferentes tipos de personas.....	<input type="checkbox"/>
Total C	<input type="checkbox"/>
X 2(HBDIPD)	<input type="checkbox"/>

De los 10 puntos anteriores ¿con cuál te sientes más identificado? Y ¿por qué?

Test de Estilos de Dominancia Cerebral

SITUACIÓN	Yo ...
31.- Tengo interés muy fuerte o talento para pintar, dibujar , esquematzar, con la música , poesía etc	<input type="checkbox"/>
32.- Tengo la capacidad de razonar en forma avanzada y creativa , adquiriendo conocimientos	<input type="checkbox"/>
33.- Produzco nuevas ideas e innovaciones en mi área y empresa	<input type="checkbox"/>
34.- Tengo la capacidad de entender y hacer uso de imágenes visuales y verbales para crear cosas	<input type="checkbox"/>
35.- Tengo la capacidad de percibir y entender una problemática global sin entrar en detalles	<input type="checkbox"/>
36.- A menudo mis mejores ideas se producen cuando no estoy haciendo nada en particular	<input type="checkbox"/>
37.- Prefiero ser conocido y recordado como una persona imaginativa y fantasiosa	<input type="checkbox"/>
38.- Puedo frecuentemente anticiparme a la solución de problemas	<input type="checkbox"/>
39.- Tengo la capacidad de utilizar o comprender objetos , símbolos, y señales complejas	<input type="checkbox"/>
40.- Utilizo el juego y el sentido del humor en muchas actividades de mi vida	<input type="checkbox"/>
Total D	<input type="checkbox"/>
X 2(HBDIFD)	<input type="checkbox"/>

De los 10 puntos anteriores ¿con cuál te sientes más identificado? Y ¿por qué?

Test de Estilos de Dominancia Cerebral

Análisis de Resultados

