



FACULTAD DE POSGRADO

TESIS DE POSGRADO

**COMPATIBILIDAD ENTRE PERFILES DE PUESTOS Y
COMPETENCIAS DEL PERSONAL BASADOS EN EL MODELO
DE DOMINANCIA CEREBRAL BENZIGER Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

SUSTENTADO POR:

DORIS ONDINA RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

GLENDA LIZETH AGURCIA VELÁSQUEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS C.A.

JULIO 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**COMPATIBILIDAD ENTRE PERFILES DE PUESTOS Y
COMPETENCIAS DEL PERSONAL BASADOS EN EL MODELO
DE DOMINANCIA CEREBRAL BENZIGER Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**ASESOR TEMÁTICO
INGRID PATRICIA VILLELA ERAZO**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA

**ANTONIO ESCOTO
CINTHIA CANO**



FACULTAD DE POSTGRADO

COMPATIBILIDAD ENTRE PERFILES DE PUESTOS Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL BASADOS EN EL MODELO DE DOMINANCIA CEREBRAL BENZIGER Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

AUTOR:

Doris Ondina Rodríguez Rodríguez

Glenda Lizeth Agurcia Velásquez

RESUMEN

El objetivo de esta investigación, basada en el Modelo de Dominancia Cerebral Benziger, fue determinar la compatibilidad existente entre las competencias requeridas en los perfiles de puesto y las competencias naturales del personal mediante la aplicación del Test de estilos de pensamientos Benziger y su relación con el desempeño laboral de los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de la empresa Publicaciones S.A. Los resultados obtenidos muestran la efectividad de la prueba como herramienta para ser utilizada en los procesos de selección y gestión del recurso humano, ya que se comprobó que existe una relación entre las competencias naturales del empleado y las competencias del puesto en un 67% de los puestos estudiados y en un 33% se encontró incompatibilidad entre perfiles, pero la evaluación del desempeño no muestra brechas significativas, que afecten el rendimiento del empleado, debido a las competencias naturales que posee. Sin embargo se consideró pertinente proponer a la empresa un plan de capacitación, encaminado a que el empleado, adquiera técnicas para el desarrollo de competencias en los Modos no preferidos de pensamiento, como Auxiliares a su Preferencia. Así como la revisión

periódica de los descriptores de puestos, con un diseño compatible a la teoría del Modelo Benziger, que responda a la conectividad neurofisiológica de la estructura cerebral de la persona, al identificar las competencias más demandantes en los perfiles de puestos y prevenir un Desvío de tipo en los ocupantes.

Palabras claves: Auxiliares, Competencias naturales, Desvío de tipo, Dominancia cerebral, Preferencia.



GRADUATE SCHOOL

**COMPATIBILITY PROFILE OF POSTS AND STAFF SKILL
USING THE CEREBRAL DOMINANCE MODEL BENZIGER
AND ITS RELATIONSHIP JOB PERFORMANCE**

AUTHOR:

Doris Ondina Rodríguez Rodríguez

Glenda Lizeth Agurcia Velásquez

ABSTRACT

The general objective of this research, based on the Benziger Model of Cerebral Dominance was to determine the compatibility between the skills required in job profiles and the natural competences of the staff, through the application of The Benziger Test of Thinking Styles and their relationship with the work performance of employees in the first, second and third hierarchical level of the company Publications S.A. The results show the effectiveness of the test as a tool to be used in selection processes and human resource management, as it was found that a relationship exists between the employee's natural skills and competencies of the position in 67% of surveyed jobs and 33% was incompatibility between profiles, but the performance evaluation shows no significant gaps that affect employee performance, due to the natural powers he possesses. However it was considered relevant to propose a training plan; to the company, aimed at the employee, to acquire techniques for the development of skills in the non-preferred modes of thought, as auxiliaries to their preference. And periodic review of position descriptors, with a design compatible with the theory of Benziger

model that responds to neurophysiological connectivity of brain structure of the individual, by identifying the most demanding skills in job profiles and preventing Falsification of Type in the occupants.

Keywords: Auxiliary, natural competence, falsification of type, cerebral dominance, preference.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2.	ANTECEDENTES.....	4
1.3.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4.	PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	7
1.5.	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.6.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	8
1.7.	JUSTIFICACIÓN.....	8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA PRENSA ESCRITA EN HONDURAS.....	10
2.2.	CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.....	14
2.3.	EL CEREBRO Y LA DOMINANCIA CEREBRAL.....	17
2.3.1.	ESTUDIOS SOBRE HEMISFERIOS CEREBRALES.....	18
2.3.2.	EL CEREBRO TRINO.....	18
2.3.3.	EL CEREBRO TOTAL O CUADRANTES.....	19
2.4.	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DOMINANCIA CEREBRAL.....	21
2.4.1.	INSTRUMENTO HERRMANN DE DOMINANCIA CEREBRAL.....	22
2.4.2.	INSTRUMENTO DE DOMINANCIA CEREBRAL DE RUÍZ BOLIVAR.....	22
2.4.3.	SU APLICABILIDAD EN EL CAMPO DE LA INVESTIGACION.....	23
2.5.	EL MODELO BENZIGER.....	25
2.5.1.	CUATRO MODELOS DE PENSAMIENTO.....	26
2.5.1.1.	Pensador basal izquierdo.....	28
2.5.1.2.	Pensador basal derecho.....	29
2.5.1.3.	Pensador frontal derecho.....	29
2.5.1.4.	Pensador frontal izquierdo.....	29
2.5.2.	EXTRAVERSIÓN – INTRAVERSIÓN.....	30
2.5.3.	DESVÍO DE TIPO Y SINDROME DE ESTRÉS POR ADAPTACIÓN PROLONGADA.....	33
2.5.4.	CUESTIONARIO DE ESTILOS DE PENSAMIENTO BENZIGER.....	34
2.6.	GESTIÓN POR COMPETENCIA.....	38
2.6.1.	PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIA.....	42
2.6.2.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	45

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUES Y MÉTODOS.....	47
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.3.1. POBLACIÓN.....	49
3.3.2. MUESTRA.....	49
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	50
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.....	52

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. RESULTADOS GENERALES Y CORRELACIÓN DE PERFILES.....	53
4.2. RESULTADOS FINALES DE LAS VARIABLES PROPUESTAS.....	78

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	81
5.2. RECOMENDACIONES.....	83

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....	85
6.1.1. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.....	86
6.1.1.1. Etapa I. Diagnóstico.....	86
6.1.1.2. Etapa II. Planteamiento y fundamentación.....	88
6.1.1.3. Etapa III. Procedimiento metodológico.....	92
6.1.1.4. Etapa IV. Análisis de viabilidad.....	96

BIBLIOGRAFÍA.....	99
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	102
--------------------	------------

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de las múltiples investigaciones y estudios científicos realizados sobre el funcionamiento del cerebro, hoy día disponemos de una mayor información acerca de las potencialidades de ese maravilloso órgano que han dado origen a diversos instrumentos de evaluación que permiten conocer de manera precisa, las funciones y estilos de pensamiento del ser humano, tal es el caso de la evaluación de estilos de pensamiento de la Dra. Katherine Benziger o *Benziger Thinking Styles Assessment* (BTSA), por sus siglas en inglés.

Benziger (2000), Refiere que el Modelo Benziger se basa en las cuatro funciones descubiertas por Carl Jung, desarrollados entre 1920 y 1930, utilizadas para explicar de qué manera, las personas obtienen, valoran y procesan la información. Así mismo, Benziger (1996), Refiere que Jung afirma, que cada individuo tiene un Talento natural, en el que el cerebro es 100 veces más eficiente que las otras tres.

Los aportes de la Dra. Benziger alrededor de su teoría científica, traen consigo todo un modelo en el que pone a disposición herramientas para evaluar, medir y tomar decisiones con respecto al modo de pensamiento dominante de una persona de cómo su uso, puede potenciar o disminuir nuestro éxito y bienestar personal y profesional. Además para Jung, al igual que para la Dra. Benziger, cada individuo tiene dos áreas de nuestro cerebro que se denominan auxiliares naturales, como el resultado natural de la estructura del cerebro, donde los puentes neuronales conectan el talento natural con sus dos aéreas, lo que facilita la comunicación entre ellos. Así mismo al identificar el Talento natural, es posible calcular con certeza su debilidad natural, porque no existen puentes diagonales en el cerebro humano, Benziger (1996).

Otro aspecto a considerar es el Desvío de tipos que es el término utilizado para cualquier situación en la que una persona ha ignorado o negado en forma frecuente y consistente su tipo o preferencia natural a favor de un modo o función que suele ser modelada, aceptada y recompensada por quienes la rodean, lo cual podría representar

una grave amenaza a la salud física, mental y emocional del individuo. Este término, ha sido validado por el trabajo de la Dra. Katherine Benziger y la Dra. Arlene Taylor (una de sus colaboradoras), porque reconocen, que el Desvío de tipo conduce sin duda a resultados graves, identificados genéricamente como Síndrome de estrés por adaptación prolongada o Prolonged Adaption Stress Syndrome (PASS), por sus siglas en inglés, Benziger (2000).

Otro factor clave importante considerado, expuesto y validado por los autores antes citados, es el nivel de introversión y extraversión, que determina el contexto en el cual una persona es más eficiente. De acuerdo a los estudios realizados se estima que aproximadamente un 70% de la población disfruta un nivel balanceado de extraversión - introversión y tiene éxito en situaciones moderadamente estimulantes. Mientras que un 15% de la población, requieren ambientes muy estimulantes, tales como trabajar en una sala de emergencias, el otro 15% restante de la población, necesita niveles bajos de estimulación, tales como un laboratorio de investigación, para sentirse cómodos y funcionar eficientemente.

Hoy en día las empresas buscan la forma de poder seleccionar, contratar y retener a su recurso humano; en tal sentido consideramos que el presente estudio puede servir de modelo para desarrollar su talento humano y fortalecer cada uno de los procesos de recursos humanos, principalmente en empresas cuya cultura organizacional se encuentra en proceso de cambio y que por su naturaleza o giro del negocio requiere el personal altamente competitivo. Tal es el caso de Publicaciones S.A. (Nombre utilizado para guardar la secretividad de organización), que es una empresa líder en el mercado de la difusión escrita en Honduras, desde su fundación a finales de la década de los setenta, ha estado a la vanguardia de los constantes cambios del entorno, que busca aumentar la efectividad en la organización a través de la captación, retención, desarrollo y profesionalización del mismo.

El presente estudio consta de seis capítulos, en los cuales se documenta la investigación realizada y da a conocer los resultados obtenidos mediante la realización de una correlación entre perfil del ocupante, descriptor del puesto y evaluación de

desempeño del personal ejecutivo del primer, segundo y tercer nivel de Publicaciones S.A.

El capítulo uno muestra los antecedentes del problema de investigación, planteamiento del problema, así como también los objetivos propuestos en dicha investigación y su respectiva justificación.

En el segundo capítulo, se presenta una reseña bibliográfica sobre los temas que fundamentan la investigación, tales como conceptos y definiciones básicas, estudios realizados sobre dominancia cerebral, instrumentos de medición, modelo Benziger y gestión por competencias.

La metodología a seguir, está incluida en el tercer capítulo, para el cumplimiento de los objetivos de investigación se estimó necesario el desarrollo de una investigación descriptiva, se identificó el tipo de investigación, población meta, marco muestral y el uso de instrumentos como el test Benziger, análisis de descriptor de puesto, así como la elaboración y aplicación de la evaluación del desempeño, se validó el proceso con la aplicación de una entrevista a cada uno de las personas objeto de este estudio.

En el capítulo cuatro, se exponen los resultados obtenidos mediante el análisis de correlación realizada entre las variables propuestas, las preguntas que se plantearon previas a la investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Posteriormente, en el capítulo 5, como producto del análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se llega al establecimiento de conclusiones del estudio y recomendaciones a considerar en la organización, pero también a nivel de instituciones educativas de educación superior.

Para finalizar, en el capítulo seis y como una de las partes fundamentales del estudio, se expone la aplicabilidad de la investigación, para lo cual se ha elaborado una propuesta del plan de acción, que incluye objetivos, costos, cronograma y viabilidad, encaminado a que el empleado, adquiera técnicas para el desarrollo de competencias en los Modos no preferidos de pensamiento.

1.2 ANTECEDENTES

El pensamiento es el flujo de electricidad que se desplaza, de una neurona a otra, en una corriente de neurotransmisores en el cerebro. Nuestra habilidad al pensar depende de tres factores interdependientes: nuestra preferencia, nuestras competencias y si estamos desviando el estilo o no.

Una preferencia es un conjunto de habilidades funcionales especializadas, o dones, que cada uno de nosotros tiene naturalmente como consecuencia de la combinación y distribución específica de neurotransmisores en nuestro cerebro.

Según Tortora (1989), cuando las sustancias químicas presentes en nuestro cerebro, crean un nivel de resistencia eléctrica significativamente más bajo en las neuronas, entonces tenemos una preferencia natural. Ese flujo de corriente eléctrica se le denomina "pensamiento" es muy simple, y prácticamente no nos insume esfuerzo alguno.

Dado que el hecho de utilizar nuestra preferencia nos resulta divertido y nos aporta energía, en consecuencia, las personas desarrollarán y utilizarán su preferencia natural. Asimismo, al utilizar esa preferencia, manifiestan que se concentran en lo que hacen, en forma natural y sin esfuerzo.

Cabe destacar que la preferencia suele ser estable durante nuestra vida. Existe y persiste independientemente de que la utilicemos o no.

Cuando las sustancias químicas presentes, crean un nivel marcadamente mayor de resistencia eléctrica, no existe tal preferencia. Como lo demuestra Haier (1987), a través de la utilización de las tomografías PET, con la intención de comprender cómo funciona el cerebro, el nivel de resistencia en esas áreas es, en general, 100 veces mayor que el existente en nuestra área de preferencia natural. Es por ello que según Benziger (2000a) llama a estas áreas y sus modos de pensamiento los "no-preferidos". En ellos, se debe hacer un esfuerzo (incluso para "pensar") para metabolizar las cantidades mayores de energía necesarias para superar esta mayor resistencia.

En consecuencia, solemos postergar o evitar aquellas tareas que dependen, en gran medida, de nuestros modos no-preferidos, aun cuando hayamos desarrollado una aptitud o competencia significativa para utilizarlos.

Además, la competencia no podrá cambiar una no-preferencia en preferencia.

Por oposición, las competencias no suelen ser innatas. Se crean y fortalecen mediante el uso o la práctica, es por ello que las empresas que utilizan este modelo, consideran de suma importancia la toma de decisiones para los procesos de Recursos Humanos.

En Honduras, Publicaciones S.A. es una de las empresas que utiliza el modelo de Dominancia cerebral Benziger, para realizar su selección de personal a aspirantes para puestos ejecutivos y que con el estudio pretende aprovechar al máximo todas las bondades que el modelo ofrece para fortalecer y desarrollar su capital humano.

Existen interrogantes respecto a que las competencias se adquieren, se desarrollan o son innatas, sin embargo mediante el modelo de la Dra. Benziger, se ha demostrado que las mismas no son naturales o innatas, son más flexibles que nuestra preferencia. En un momento de nuestra vida podemos desarrollarlas en un área, mientras que en otro momento, y en respuesta a oportunidades o necesidades distintas, podemos desarrollar una serie de competencias totalmente distintas en un área diferente de la corteza cerebral.

No debe sorprendernos, entonces, que las competencias preferidas, aquellas que desarrollamos en nuestra preferencia natural, sean muy confiables y eficientes en el uso de energía, y que incluso sirvan de fuente de energía. Por el contrario, las competencias no-preferidas, no son tan confiables, y no hacen un uso tan eficiente de la energía. Según Benziger (2000^a), Estas verdades se ven fortalecidas por las siguientes Reglas Empíricas, que refieren que las personas son más productivas, felices y saludables cuando:

1. Desarrollan, utilizan y son recompensados por el uso de su preferencia natural y sus talentos.
2. Aceptan y dirigen sus debilidades naturales en forma efectiva.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Las organizaciones día a día, han aprendido a planificar, organizar y administrar el recurso humano, a manera de alinearlos a la estrategia organizacional, que lleven a la empresa a una mayor rentabilidad y crecimiento; pero esto no ha resultado tarea fácil, ya que al considerar al talento humano, como el recurso más valioso de la empresa, nos encontramos con la difícil tarea, de reconocer y potenciar las diferencias individuales, al considerar no solo sus estilos de pensamiento y aprendizaje, sino también sus emociones y conductas como un aspecto integral del ser humano.

En este sentido, el cerebro humano es una herramienta valiosa en las organizaciones, la cual no hemos aprendido a conocer, para obtener un mayor provecho y sentido de bienestar y satisfacción en lo que a diario pensamos y hacemos a través de este maravilloso órgano.

Publicaciones S.A., se encuentra en un proceso de modernización, por lo que en la actualidad, pretende conocer el potencial para el desarrollo profesional de sus talentos. Para alcanzar los resultados propuestos, requiere hacer un análisis de la compatibilidad, que debe existir entre los perfiles de puesto y la dominancia cerebral, relacionándola así mismo, con el desempeño laboral, no viendo a este último, como una simple medición de su trabajo, sino como la contribución que aportan a la razón de ser de la empresa.

De esta manera resulta imprescindible conocer los modos de pensamiento y preferencias naturales, del personal del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de la organización, por lo que a partir de la aplicación, de la herramienta, conocida como el Test Benziger Thinking Styles Assessment (BTSA), basado en la dominancia cerebral, en los meses de abril y mayo del presente año, se pretende realizar un estudio que contribuya al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Se puede establecer una correlación entre la dominancia cerebral del ocupante de puesto, los perfiles requeridos por el puesto y el desempeño del ocupante?
2. ¿Los descriptores de puesto tal como están diseñados, implican una desviación de tipo en sus ocupantes?
3. ¿Cuál ha sido la efectividad de aplicar el instrumento de evaluación de estilos de pensamiento Benziger, como herramienta de selección y gestión de personal en la empresa?
4. ¿Cuáles serían las medidas preventivas y correctivas, con base en los resultados, que la empresa debe aplicar con el fin de eficientar su gestión del recurso humano.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación existente entre los perfiles del puesto y las competencias del personal usando el modelo de dominancia cerebral Benziger, mediante la aplicación del test Benziger y su relación con el desempeño laboral en la empresa, Publicaciones S.A.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer una correlación entre la dominancia cerebral del ocupante del puesto, los perfiles requeridos por el puesto y el desempeño del ocupante.
2. Determinar si los descriptores de puesto, tal como están diseñados, implican una desviación de tipo en sus ocupantes.
3. Conocer la efectividad del uso del instrumento de evaluación de estilos de pensamiento Benziger, como herramienta de selección y gestión de personal en la empresa.
4. Proporcionar a la empresa una propuesta de medidas preventivas y correctivas, con base en los resultados, para que la empresa pueda aplicar con el fin de eficientar su gestión del recurso humano.

1.6 VARIABLES DE ESTUDIO

1.6.1. VARIABLE DEPENDIENTE

- Desempeño obtenido
- Ajuste del perfil de competencia del ocupante

1.6.2. VARIABLES INDEPENDIENTE

- Perfil requerido por puesto.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Todas las personas nacemos con un modo dominante o talento natural invariable, cuyo desarrollo puede ser mayor o menor dependiendo del modo que la oportunidad o coyuntura nos obligo a usar mas.

Dado que en el mercado laboral, las empresas compiten por alcanzar sus metas con el mejor talento humano, se vuelve imperativo conocer los modos o estilos de pensamiento del personal que ocupa el nivel ejecutivo y mandos intermedios.

La metodología Benziger, permite conocer el grado de alerta en estado de vigilia así como el nivel de estrés que está demandando y la evolución tanto de las competencias como de las preferencias.

Disponer de la relación entre perfil del puesto y dominancia cerebral del personal del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de la empresa, le permitirá identificar los talentos naturales, la forma en la que están usando su cerebro, en el ámbito laboral así como, a mejorar la efectividad a través de la reasignación y ajuste de los roles que permitan mejorar su desempeño.

El Modelo Benziger, utilizado como herramienta de selección y gestión del recurso humano, le permite a la organización, detectar, retener, re focalizar y desarrollar sus talentos a nivel profesional y personal, para beneficio no solo de la empresa, sino

también del colaborador, ya que le permitirá aprender técnicas para el manejo de sus debilidades y el manejo correcto del estrés generado por la desviación de tipo que puede estar experimentando, lo que equivale un beneficio también para la empresa. Además, proporcionara un conocimiento a la gerencia, de cómo sus ejecutivos aportan sus habilidades a la organización para el logro de sus objetivos estratégicos y como aumentar la comunicación efectiva y evitar las posiciones de fracaso.

Para nosotros y nuestro centro de estudios, representa un tema trascendental en el área de la gestión del talento humano y como recomienda Schemelkes (2009), hemos considerado un proyecto que está directamente relacionado con nuestro ejercicio profesional y nuestro trabajo cotidiano.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA PRENSA ESCRITA EN HONDURAS

Según entrevista realizado al Historiador hondureño, Mario Argueta en una publicación de diario El Heraldó (2012), la historia de la prensa escrita en Honduras se ha manejado desde una perspectiva anecdótica más que histórica.

Argueta (2012), refiere que los esbozos de la información escrita, dependieron de la llegada de las primeras prensas a nuestro país, en los años 20's del siglo XIX siendo 1830, el año donde se imprime la primera "Gaceta del Gobierno" cuyo sentido principal, sería dar a conocer el actuar gubernamental y de la administración pública del país en esa época, Entre 1820 y 1900 se imprimieron alrededor de 172 tirajes que consistían en revistas y semanarios; entre 1901 y 1950, la cantidad varió considerablemente, ya que el tiraje fue alrededor de 641 ejemplares en los cuales destacaba "El Cronista" (1912), que se convierte en el esbozo del periodismo escrito.

La prensa escrita siempre ha sido influida por la ideología política, siendo esta una de las principales causas para la emisión del pensamiento, a través de las publicaciones escritas; sin embargo, la Constitución de 1880, genera el primer gran cambio en la voluntad política, ya que consignó "la libre emisión del pensamiento" como un derecho constitucional, refiere este Historiador.

Refiere Argueta (2012), que después de la aparición y desarrollo de El Cronista, surgieron muchas otras alternativas narrativas, entre las que destacan, el Diario El Día o El pueblo y que incluso los partidos políticos tuvieron su medio de comunicación (La Época, era un órgano del Partido Nacional, y El Pueblo, del Partido Liberal). Refiere además, que los enfoques eran variados ya que en el norte había diarios que creaban conciencia social y política, y estaban dirigidos a sectores obreros, entre estos Vanguardia (1946), que cobró beligerancia durante la huelga bananera de 1954.

También había semanarios de carácter humorístico como El Semáforo. Y el caso particular del periódico, El Diablo (1902) de Danlí, fundado para "defender el amor libre y atacar a la Iglesia Católica

Sin embargo estas así como otras publicaciones escritas no se llegaron a conocer hasta el nuevo milenio y que hasta 1960, los diarios más influyentes eran El Cronista y El Día.

La Honduras del Siglo XXI presenta una diversidad de publicaciones escritas. Los diarios actuales, de circulación nacional, forman parte de otro período de la prensa que inicia en la década de los 60, siendo el de más antigüedad La Prensa (1964), seguido de Tiempo (1970), posteriormente La Tribuna (1976), y El Heraldito (1979). Diario Deportivo Diez (2006) mas otros de frecuencia semanal, mensual, trimestral que existen en el país a nivel regional y nacional.

Recientemente una nueva forma de prensa escrita son los periódicos digitales, que marcan la nueva etapa de la prensa en el siglo XXI.

Es así que Publicaciones S.A., es una empresa líder en el mercado de la difusión escrita en Honduras, fundada en la década de los 70, como una iniciativa de uno de sus socios, que convierte el medio del momento en un matutino impreso en sistema off-set (impresión litográfica) y posteriormente, introduce un vespertino con circulación a nivel nacional.

Como producto de la competencia y con la circulación de un nuevo medio informativo en el país, esta empresa apresura la aparición en el mercado de un nuevo producto también.

En el nuevo siglo y de acuerdo a los avances en los procesos productivos en el mercado de las artes gráficas, Publicaciones S.A. da paso a un cambio del sistema Off-Set al sistema digital, dejando atrás las famosas máquinas componer, linogronic, y las máquinas de escribir manuales que utilizaban los editores; lanzando al mercado una nueva imagen en su diseño con renovaciones constantes en el mismo.

En esencia, esta empresa busca satisfacer las necesidades informativas en un mundo con cambios constantes, que motivados por la tecnología, brinda información actual y al instante, a través de su nueva plataforma multimedia.

Newstrom (2007), refiere que el compromiso con la organización o lealtad del empleado, está relacionada directamente con la identidad del colaborador con la empresa y su deseo de participar de forma activa en ella y este es uno de los aspectos que tiene esta empresa, ya que la dinámica con la que se trabaja, permite un ambiente interno de alto compromiso, estímulo y productividad, que genera una constante capacidad de adaptación a los cambios sin que esto afecte los valores centrales que guían su quehacer diario, como son la ética, la honradez y la calidad, pilares que se mantienen a través de su contenido con información, análisis objetivo, veraces y oportunos, con un producto cuya impresión está de acuerdo a los más altos estándares técnicos de la industria.

Como vemos las empresas de publicidad viven en un entorno complejo y cambiante que determina profundamente la evolución y comportamiento de las empresas del sector. El esfuerzo al que se ven sometidas es grande, pero es inevitable y Publicaciones S.A. no es la excepción, como se puede apreciar en su misión, visión y valores institucionales.

MISIÓN

Somos una empresa innovadora que brinda información, productos impresos y publicidad; ayudamos a nuestros clientes a tomar decisiones y garantizamos efectividad a nuestros lectores.

“Los que trabajamos en Publicaciones S.A., nos esforzamos constantemente por alcanzar en equipo su liderazgo, en un ambiente de alta motivación, adaptación a los cambios y contribuimos a la rentabilidad para nuestros accionistas”

VISIÓN

Publicaciones S.A., es una empresa de referencia nacional, independiente y defensor de la democracia, con productos de la más alta calidad que contribuye al lector a entender su entorno y a tomar decisiones, que defiende el derecho a la libertad de expresión e información y vela por su más preciado patrimonio: La Credibilidad.

VALORES INSTITUCIONALES

- **Ética:** Lo que se considera bueno, debido o moralmente correcto. También puede definirse como el saber acerca de una adecuada gestión de la libertad.
- **Honradez:** Proceder con rectitud e integridad.
- **Calidad:** Conjunto de cualidades de los productos y servicios.
- **Disciplina:** Conjunto de normas que apoyan la ejecución de la empresa.
- **Servicio:** orientado a la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
- **Respeto:** Es la decisión firme, responsable y auténtica de no transgredir los derechos de los semejantes.
- **Creatividad e Innovación:** Capacidad de generar propuestas innovadoras y adaptarse a los cambios.

2.2. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

- **Auxiliares.** Término creado por Jung para indicar las dos funciones que se encuentran naturalmente disponibles para un individuo, para que pueda apoyar su función líder o preferencia natural. Cuando una persona desarrolla o utiliza estos auxiliares al tratar de apoyar la Función Líder Natural, o preferencia, el efecto es sano y energizante.
- **Basal.** Tendencia a ser muy concreto, visceral o a “tener los pies sobre la tierra”; que tiene una dominancia efectiva para ambas áreas basales tanto derecha como izquierda, o para una de las dos, por ejemplo las convexidades posteriores derecha e izquierda de la corteza, con escasa o ninguna habilidad en cualquiera de los modos frontales.
- **Basal Derecho.** Los tres lóbulos sensoriales del hemisferio cerebral derecho, que conforman la convexidad posterior derecha y las habilidades a las cuales son adeptos. En términos generales, el modo de pensamiento que establece la armonía y las conexiones a través de una sensibilidad al ritmo, al movimiento, a los sentimientos y al color. Generalmente es idéntico a la Función del Sentimiento de Jung.
- **Basal Izquierdo.** Los tres lóbulos sensoriales del hemisferio cerebral izquierdo, que conforman la convexidad posterior izquierda, y las habilidades a las cuales son adeptos. En términos generales el tipo de pensamiento que establece y realiza las funciones rutinarias al seguir una secuencia, un orden y un cronograma. Generalmente es idéntico a la Función de Sensación de Jung.
- **Bimodal.** Se trata de una persona con una dominancia desarrollada o efectiva en dos de los cuatro modos de pensamiento.
- **Cerebro Reptiliano.** El área interna o núcleo del cerebro humano. Popularizado por Paul McLean en su modelo trino y descriptivo de las personas que trabajan con las reacciones del estrés como el centro de la respuesta del “Luchar o volar” que cuando se encuentra fuera de control, puede dañar la bioquímica del individuo. Esta área del cerebro supervisa y controla el sistema nervioso autónomo incluyendo la regulación del ritmo cardíaco y el bombeo de los pulmones.

- **Competencia.** La capacidad de desempeñar una habilidad en cualquiera de los cuatro tipos especializados de pensamiento que generalmente existe como resultado del uso y de la práctica. Podemos desarrollar la competencia en nuestros modos no preferidos además de hacerlo en nuestra Preferencia. Los temas clave de la vida tales como encontrar satisfacción y significado suelen surgir cuando un individuo se identifica fuertemente con una competencia que a su vez es una preferencia.
- **Convexidad posterior.** Porción posterior de cada hemisferio cerebral. Centro de los modos basales.
- **Corteza cerebral.** La parte más nueva del cerebro trino. Es el centro del pensamiento consciente.
- **Desvío de tipo.** Término que utiliza Jung para cualquier situación en la que una persona ha ignorado o negado en forma frecuente y consistente su tipo de preferencia natural a favor de un modo o función que suele ser modelada, aceptada y recompensada por quienes la rodean. El costo del desvío identificado por Jung fue la neurosis y el agotamiento. El trabajo de Benziger sobre las bases psicológicas y fisiológicas del Desvío de tipo, amplia y consolida científicamente las observaciones y las creencias de Jung.
- **Dominancia.** Se refiere a una situación en la que una o más de las cuatro áreas o funciones corticales especializadas domina o controla la manera en que piensa una persona. La dominancia natural se da cuando el tipo especializado de pensamiento de una persona coincide con su Preferencia (el modo en que el cerebro es natural y significativamente más eficiente). La dominancia práctica y efectiva puede implicar una expansión del patrón natural en que la persona continúa liderando con su verdadera Preferencia. Si implica que la persona abandone su Preferencia natural o que la use solo para apoyar otra función, se dice que el individuo está desviando el tipo.
- **Extravertido.** Que tiene un nivel naturalmente bajo de alerta cortical o de vigilia interior, que hace que el individuo busque niveles de estimulación más altos que lo normal para poder “sentirse vivo”. Las maneras típicas en que el extravertido busca la estimulación son: tratar de influir o controlar su entorno, confrontar con

los demás, entablar competencia, asistir a fiestas o eventos donde concurre mucha gente y “donde está la acción”.

- **Frontal.** Tendencia a ser muy conceptual y a tener una dominancia efectiva para el lóbulo frontal derecho, para el izquierdo o para ambos, con poca o ninguna habilidad en uno u otro modo basal.
- **Frontal Derecho.** El principal lóbulo del hemisferio cerebral derecho, adepto al pensamiento imaginativo, adaptable y metafórico. Este lóbulo suele procesar imágenes generadas internamente. Suele ser idéntico a la Función Intuitiva de Jung.
- **Frontal izquierdo.** El principal lóbulo del hemisferio cerebral izquierdo, adepto al pensamiento lógico y analítico, además de ser el centro de la gramática y de las leyes que rigen la estructura del lenguaje. Suele ser idéntico a la Función del Pensamiento de Jung.
- **Función líder natural.** Término utilizado por Jung para definir el modo o tipo de pensamiento funcionalmente especializado en el que cada uno de nosotros disfruta de una enorme eficiencia natural, hablando en términos relativos.
- **Hipotálamo.** Región del encéfalo donde se encuentra el centro de la actividad simpática de la vigilia y del sueño y el centro de la regulación térmica.
- **Introvertido.** Que tiene un naturalmente elevado nivel de alerta cortical o de vigilia interna que hace que el individuo busque niveles de estimulación por debajo de los normales para no sentirse abrumado. A lo largo de los años, esta necesidad de no sentirse abrumado por los estímulos externos se desarrolla en un estilo de pensamiento focalizado internamente, que para las personas extravertidas puede parecer distanciado, meditativo, tranquilo o incluso solitario. Las maneras típicas que el introvertido trata de controlar el nivel de estímulo suelen incluir el dedicar tiempo a la lectura, a la reflexión o bien a estar solos, evitando a los demás o adaptándose a ellos, compitiendo principalmente con uno mismo o con la propia imagen, yendo a fiestas pequeñas o a lugares alejados.
- **Kinestesia.** Aptitud a sentir los movimientos de las diferentes partes del cuerpo.

- **Lóbulos basales.** Los tres lóbulos que conforman las convexidades posteriores derecha e izquierda de cada hemisferio cerebral. Los lóbulos occipitales parietales y temporales.
- **Lóbulos frontales.** El principal lóbulo de los hemisferios cerebrales derecho e izquierdo, ubicado inmediatamente detrás de la frente.
- **Preferencia.** Tipo de pensamiento en el que una persona es naturalmente muy eficiente. Es su líder natural o dominancia natural.
- **Sistema límbico.** Parte del sistema nervioso central que se sitúa en su base y comprende la región septal, el fornix, el hipocampo, el complejo amigdalino, la corteza insular y fronto orbital posterior.
- **Sueño MOR.** El término movimiento ocular rápido (MOR) describe la fase del sueño durante el cual se presenta la mayor frecuencia e intensidad de las llamadas ensoñaciones (sueños, escenas oníricas). durante esta fase los ojos se mueven rápidamente y la actividad de las neuronas del cerebro se asemeja a la de cuando se está despierto, por lo que también se le llama sueño paradójico.
- **Traductores.** Personas que tienen una dominancia práctica o efectiva en tres o cuatro tipos especializados de pensamiento. Generalmente, su acceso desarrollado es fuerte en cada uno de sus modos desarrollados de manera tal que puedan “traducir” entre oradores utilizando estos distintos modos facilitando la comunicación.
- **Unimodal.** Persona que tiene una preferencia en solo uno de los cuatro modos.

2.3. EL CEREBRO Y LA DOMINANCIA CEREBRAL

Día a día, desarrollamos una serie de procesos que dan como resultado nuevos aprendizajes y conocimientos, producto del funcionamiento del cerebro, que es el responsable de nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. A finales del siglo pasado y como respuesta a múltiples investigaciones de biólogos, neurólogos, psicólogos y neurocientíficos, surge el termino de Dominancia cerebral, que Berubeé (1991) lo define como la preponderancia del rol de uno u otro de los hemisferios cerebrales; mientras que Salas (2004), refiere que es la tendencia observada en los

seres humanos a utilizar más las funciones de un hemisferio que las del otro para interactuar con su medio: percibir, conocer, pensar, resolver problemas y actuar.

Resulta interesante encontrar estudios y aplicaciones en relación al cerebro y dominancia cerebral, que se están desarrollando en la vida del ser humano en el ámbito laboral, aprendizaje, desarrollo humano y relaciones interpersonales, por mencionar algunas.

2.3.1. ESTUDIOS SOBRE HEMISFERIOS CEREBRALES

Son muchos los estudios que se han venido realizando desde la década de los cincuenta sobre este maravilloso órgano llamado cerebro. Ruíz, C (2007), hace una referencia cronológicamente detallada de los diferentes estudios realizados sobre el cerebro y la evolución del concepto de Dominancia Cerebral, basada en el cerebro trino, cerebro total o cuadrantes, para lo cual cita los trabajos realizados por Sperry, MacLean y Ned Herrmann. Lo más relevante de estas investigaciones, consistió en descubrir que ambos hemisferios cerebrales, difieren significativamente en su funcionamiento, pero cada uno tiene su especialización.

2.3.2. EL CEREBRO TRINO

Ruíz, C (2007) refiere que la teoría del cerebro trino, propuesta por Paul MacLean entre 1978 y 1990, presenta una conceptualización que no es opuesta a la de la dominancia cerebral, si no por el contrario la complementa y la amplía, debido a que MacLean, considera que el cerebro humano está formado por tres cerebros en uno y que cada subsistema, ejerce diferentes funciones, pero los tres funcionan juntos y son interdependientes. Estos subsistemas son:

- El Cerebro Reptiliano, que es el responsable de administrar el nivel de energía, estado de vigilia, ciclos del sueño, el ritmo cardíaco y la respiración.
- El Sistema Límbico, maneja respuesta emocionales, almacena y recupera recuerdos, temperatura corporal, apetito e instinto sexual.
- La Corteza cerebral, maneja nuestros pensamientos, resuelve problemas, lenguaje, lectura, composición, creatividad y planeación, entre otras.

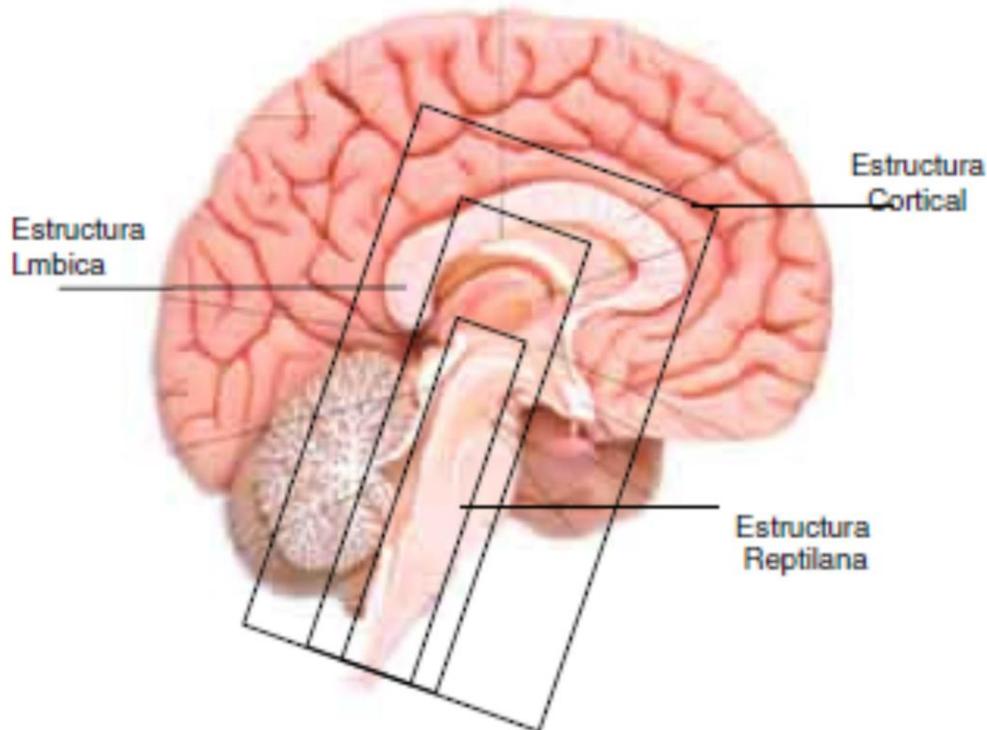


Figura 1. El Cerebro Trino de Paul MacLean

Fuente: Merodio Consultores(2011)

Benziger (2000a), considera que nuestro cerebro o corteza cerebral, es el que piensa sobre el pasado, presente y futuro utilizando las capacidades del sistema límbico y reptiliano, para proveer datos y poner el pensamiento en acción.

En este sentido resulta útil conocer, la estructura de la corteza cerebral, a través del estudio de la teoría del cerebro total de Ned Herrmann.

2.3.3. EL CEREBRO TOTAL O CUADRANTES

Ruíz (2007), señala que Ned Herrmann, basado en estudios previos sobre la dominancia cerebral, ha propuesto la teoría del cerebro total que consiste en un modelo que integra la corteza cerebral (Hemisferios derecho e izquierdo) con el sistema límbico. Concibe

esta integración como una totalidad orgánica dividida en cuatro áreas o cuadrantes que realizan funciones diferenciadas, como se puede apreciar en la Tabla 1.

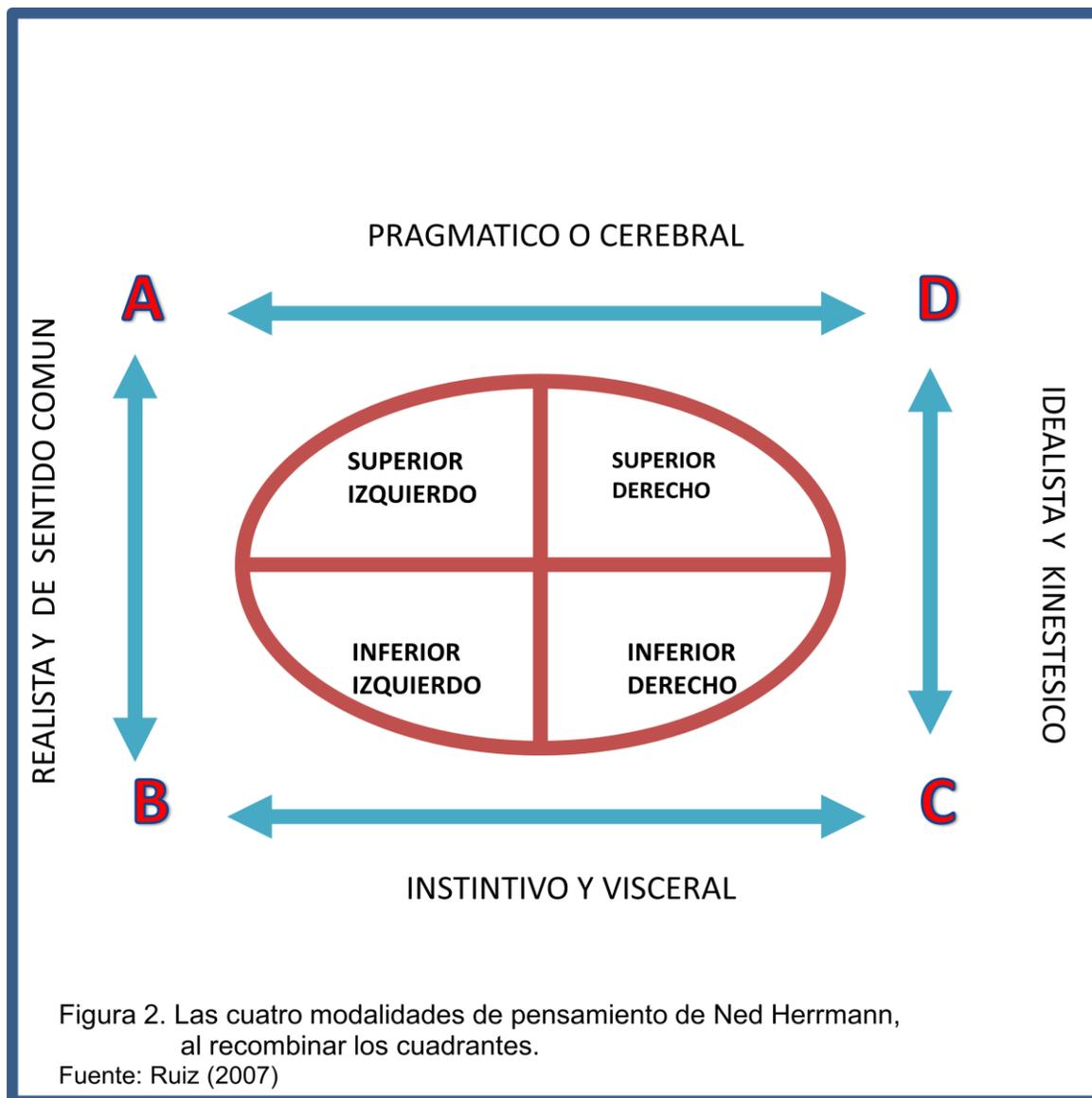
Tabla 1. Cuadrantes del cerebro integral de Ned Herrmann.

CUADRANTE	REGIÓN CORTICAL		FUNCIONES
A	Lóbulo izquierdo	superior	Pensamiento lógico, cualitativo, analítico, crítico, matemático y basado en hechos concretos.
B	Lóbulo izquierdo	inferior	Pensamiento secuencial, planificado, organizado, detallado y controlado.
C	Lóbulo derecho.	inferior	Pensamiento emocional, sensorial, humanístico, interpersonal, simbólico, musical, espiritual.
D	Lóbulo derecho	superior	Pensamiento conceptual, holístico, integrador, global, sintético, creativo, artístico, espacial, visual y metafórico.

Fuente: Ruiz (2007).

Estas cuatro áreas se recombinan y forman a su vez, cuatro nuevas modalidades de pensamiento, como se puede apreciar en la Figura 2.

1. Idealista y kinestésico, al combinar el cuadrante D con C, a nivel de hemisferio derecho.
2. Realista y de sentido común, al combinar el cuadrante A con B, a nivel de hemisferio izquierdo
3. Pragmático cerebral, resulta de la combinación del cuadrante A con D.
4. Instintivo visceral, por la combinación del cuadrante B con C.



2.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE DOMINANCIA CEREBRAL

El estudio de la dominancia cerebral, cada vez más adquiere un mayor auge en el ámbito laboral y educativo, son varios los estudios y aplicaciones, que se han realizado utilizando El HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument), con algunas variaciones y el Test Benziger Thinking Styles Assessment (BTSA).

2.4.1 INSTRUMENTO HERRMANN DE DOMINANCIA CEREBRAL

El HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument), (www.herrmannlatin.com), es una herramienta de origen fisiológico, que consta de un cuestionario de 120 preguntas, donde se obtiene un indicador de la dominancia cerebral de la persona, o sea el grado de preferencia de una manera particular de pensamiento y conducta.

Esta herramienta está basada en más de 15 años de investigación y ya ha sido validada.

Mediante el procesamiento de las 120 preguntas, se obtiene el perfil individual de cada persona, que es una representación visual en cuatro cuadrantes de los estilos preferidos, que muestra tres tipos de preferencia:

1. Primaria: Es el estilo preferente
2. Secundaria: Simplemente un estilo usado, pero no preferible
3. Terciaria: Es el estilo evitado o rechazado

Esta herramienta utilizada en el área laboral, permite evaluar, si se cuenta con la persona adecuada, si está en la posición y funciones correctas, que se debe hacer para mejorar su actuación en la organización, para ser fuente de aportes sustentables en el tiempo y si cuenta con el potencial para seguir determinando el plan de desarrollo dentro de la organización.

2.4.2. INSTRUMENTO DE DOMINANCIA CEREBRAL DE RUIZ BOLIVAR.

El Instrumento de Dominancia Cerebral de Ruiz-Bolívar, B., Gardié, O., Ismael, A., Mendoza, Y. y Monasterios, G., es una Adaptación del HBDI (Instrumento de Dominancia Cerebral de Ned Herrmann). Este instrumento está compuesto por cuatro escalas independientes que evalúan el uso que habitualmente hacen los sujetos de su cerebro. Permite identificar el estilo preferencial del uso del pensamiento o de la forma cómo cada persona procesa la información en el cerebro.

2.4.3 SU APLICABILIDAD EN EL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las investigaciones realizadas sobre dominancia cerebral y su relación con el desempeño laboral, se llevó a cabo con docentes de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), en la ciudad de Lima, en la República del Perú. Torres, Lajo (2009), propusieron como objetivo general de esta investigación, identificar los cuadrantes cerebrales predominantes y las características del desempeño laboral con docentes de una UGEL en Lima, para luego correlacionarlos los resultados entre sí.

En este estudio utilizaron para la evaluación, el Inventario de Dominancia Cerebral de Ruíz Bolívar y colaboradores y el Cuestionario de Auto reporte del Desempeño Laboral Docente, de Fernando Arata, que fueron sometidos a análisis respectivos, para comprobar su validez y confiabilidad.

La muestra en esta investigación estuvo constituida por 251 docentes de una UGEL de Lima, de los cuales 118 fueron varones y 133 mujeres, a los que se les aplicó los instrumentos de evaluación antes mencionados y se procedió a correlacionarlos.

De acuerdo a Torres, Lajo (2009), los resultados indican que existe correlaciones significativas y positivas entre la dominancia cerebral y el desempeño laboral de los docentes, igualmente encontraron que un alto porcentajes de docentes, no tienen dominancia cerebral definida y que de forma general, entre los docentes, predomina el cerebro límbico y particularmente el cuadrante cerebral B, correspondiente al lóbulo inferior izquierdo, caracterizado por un estilo de pensamiento secuencial, organizado, planificado, detallado, controlado y sin ánimos de cambio

Estos resultados, evidenciaron la necesidad de que los docentes adquieran mayor información sobre el funcionamiento del cerebro para desarrollar una enseñanza, un ambiente académico, un diseño curricular y una evaluación más acorde y más compatible a las necesidades intrínsecas e innatas de nuestros cerebros para aprender.

A nivel de procesos de enseñanza – aprendizaje, se realizó un estudio en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca en la ciudad de Bogotá, en la República de Colombia, con una muestra de 30 de los 130 estudiantes del primer semestre del programa de

Bacteriología y Laboratorio clínico, para determinar el perfil de dominancia cerebral o formas de pensamiento de dichos estudiantes. Al realizar este estudio, Velásquez; Calle (2007), utilizaron el modelo de Ned Herrmann y para la recolección de la información, se utilizó un formato de encuesta elaborado por Omar Gardié denominado *Diagnóstico integral de dominancia cerebral (DIDC)*. Los resultados encontrados fueron, que un 50% se los estudiantes, presentan dominancia en los cuadrantes A y B a nivel de hemisferio izquierdo, el 43% en el cuadrante D (límbico derecho) y el 13,3% en el cuadrante C (cortical derecho). El 46.6% de los estudiantes poseen dominancia cerebral simple y el 50% dominancia cerebral doble. Gráficamente los resultados se aprecian en la Figura 3.

DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE DOMINANCIA CEREBRAL O FORMAS DE PENSAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES DE PRIMER SEMESTRE DEL PROGRAMA DE BACTERIOLOGÍA Y LABORATORIO CLÍNICO DE LA UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA, 48-56

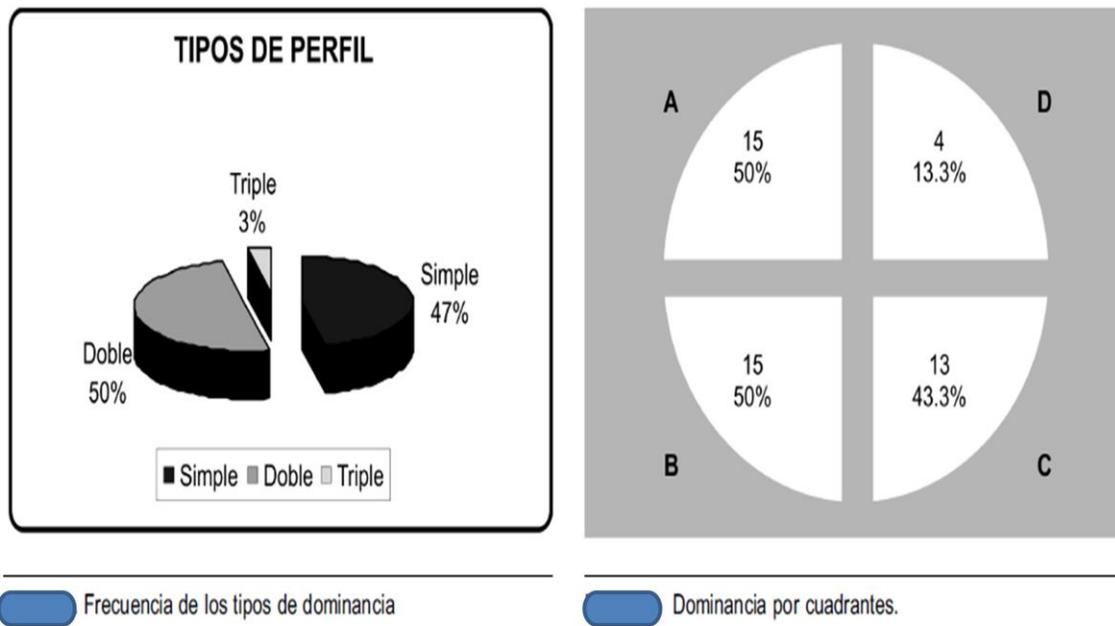


Figura 3. Resultados obtenidos en la investigación.

Fuente: Velásquez; Calle (2007)

Esta situación implica que los docentes deben tener en cuenta esta realidad, para rediseñar y adaptar sus metodologías y estrategias pedagógicas a los requerimientos y capacidades de los estudiantes con el propósito de favorecer el desarrollo de los otros dos cuadrantes en el proceso de potenciación del cerebro que aprende.

2.5. EL MODELO BENZIGER

El modelo Benziger y el Test Benziger Thinking Styles Assessment (BTSA), son herramientas disponibles para entender, medir y tomar decisiones con respecto a cómo piensa una persona. (www.benziger.org). Este modelo, muestra como el conocimiento y uso de nuestro cerebro, puede potenciar o disminuir nuestro éxito y bienestar personal y profesional. Además aclara y suministra respuestas a interrogantes que nos hacemos diariamente sobre nuestra mayor dificultad, cansancio e irritabilidad para realizar unas tareas y mayor energía, satisfacción y confianza en otras; porque nos relacionamos mejor con ciertas personas y porque algunos tenemos mayores problemas de autoestima que otros.

Para Benziger (2000b), este modelo se basa en el modelo de las cuatro funciones de Jung, desarrollados entre 1920 y 1930, utilizadas para explicar de qué manera, las personas obtienen, valoran y procesan la información. Las cuatro funciones del modelo de Jung son:

1. Pensamiento: Analítico, principios, normas, criterios, críticas.
2. Sensación: Focalizado en el pasado, realista, con los pies en la tierra, práctico, sensato.
3. Sentimiento: Subjetivo, personal, valora la intimidad, las circunstancias extenuantes, la armonía y lo humano.
4. Intuición: presentimientos, futuro, especulativo, fantasía, imaginativo.

Carl Gustav Jung (26 de Julio de 1875 – 6 de Junio de 1961), fue un psiquiatra suizo, que delineó como una persona puede llevar una vida estimulante, significativa y con dirección si tiene la oportunidad de desarrollar y usar sus preferencias naturales. El modelo Tipos psicológicos, desarrollado por Jung, así como la teoría Jungiana, han servido de base para otros estudios y aplicaciones (www.benziger.org). Otros descubrimientos y conceptos de Carl Jung, que sirvieron de base a los estudios de la Dra. Benziger son:

- Función Líder natural: Cada persona tiene una función líder. es innata y está determinada. Es su preferencia.
- Función Auxiliar natural: Las dos funciones que se encuentran disponibles con seguridad para apoyar la función líder natural de la persona.
- Debilidad natural: La función opuesta a la función líder natural de más difícil acceso para la persona.
- Desvío de tipo: Cuando una persona usa y lidera regularmente con una función distinta de su función líder natural.
- Conceptualización abstracta: Analítico, evaluador, lógico, racional.
- Observación reflexiva: Vacilante, observador, reservado, reflexivo, contemplación, conservación.
- Experiencia concreta: Receptivo, sentimiento, aceptación, intuitivo, orientado al presente, experimental.
- Experimentación activa: Práctico, hacedor, activo, pragmático, experimentación, responsable.
- Secuencial abstracto: Analítico y auditivo, lee y piensa.

2.5.1 CUATRO MODELOS DE PENSAMIENTO

Para una mayor comprensión del proceso del pensamiento, Benziger (2000a), recomienda concentrarnos en la corteza cerebral que se descompone en cuatro áreas iguales por dos fisuras transversales (la fisura central y la longitudinal) como se muestra en la figura 4. Cada una de estas cuatro áreas según su estructura y fisiología, tiene su especialización para procesar la información.

Morris (2005), Refiere que una serie de marcas sobre la corteza, nos permite identificar las áreas funcionales. La primera es una fisura profunda que va de la parte trasera a la delantera y divide el encéfalo en hemisferio derecho y hemisferio izquierdo y la otra es una fisura central que corre de costado, aproximadamente de oído a oído, separa la corteza somato sensorial primaria de la corteza motora primaria.

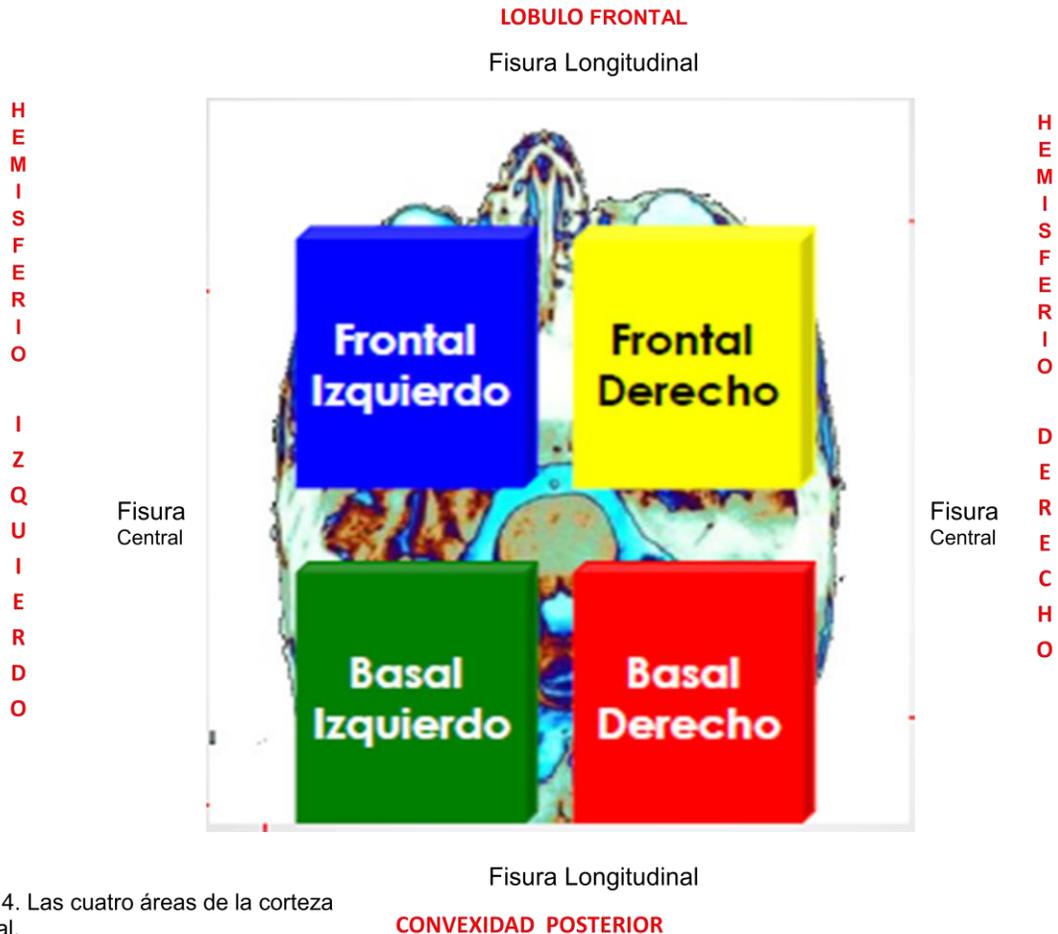


Figura 4. Las cuatro áreas de la corteza cerebral.

Fuente: www.benziger.org.

Benziger (2000a), recalca que a medida que se reinventa la neurociencia, la terminología se va modificando, para reflejar los nuevos descubrimientos en relación a la función del cerebro y en este sentido, ya no se utiliza el término corteza sensorial, en su lugar, los neurofisiólogos, se refieren a la porción, que está ubicada detrás de la fisura central como Convexidad superior y este cambio se debió, a que descubrieron que las cuatro áreas procesan información de forma activa y los datos sensoriales llegan a las cuatro áreas de la corteza y no solo a la porción mencionada.

Este descubrimiento es coincidente con los de la Dra. Benziger, pero con la aclaración que ella y sus colaboradores, previamente a la reinención de la neurociencia, nombraron a esta porción con el termino Basal, para transmitir la idea “debajo o detrás.

De esta manera tenemos que las cuatro áreas del modelo Benziger son:

1. Pensador Basal Izquierdo: Al área ubicada en la Convexidad posterior izquierda
2. Pensador Basal Derecho: Al área ubicada en la Convexidad posterior derecha
3. Pensador Frontal Derecho, al área ubicada en el Lóbulo Frontal (anterior) derecho.
4. Pensador Frontal Izquierdo, al área ubicada en el Lóbulo Frontal (anterior) izquierdo.

Según Benziger (2000a), cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializado de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y procesar la información.

2.5.1.1 PENSADOR BASAL IZQUIERDO

También llamado Basal izquierdo secuencial, su actividad es la rutina y disfruta de ella, esta implica concentrarse en los detalles y es proclive a los procedimientos.

Este modo de pensamiento cuenta con tres valores:

1. Eficiencia. Logran mucho en poco tiempo, porque la rutina les ayuda a desarrollar las tareas en forma más eficiente, por el hecho de basarse en decisiones ya aceptadas o dadas.
2. Predicción y control. la rutina les permite predecir y controlar de mejor manera el tiempo que les va a tomar realizar una tarea y liberar la mente para concentrarse en otras acciones que requieran mayor atención.
3. Confiabilidad. Es como una computadora programada, que al completar una serie de rutinas, aunque se distraiga se cumplen los pasos de una rutina.

Pero este modelo de pensamiento, según Benziger (2000a), también tiene sus desventajas, ya que no manejan bien las interrupciones y tienen un formato específico que no varía, ni se modifica fácilmente, al punto que demasiadas interrupciones e irregularidades, los puede llevar a colapsar hasta que un modo de pensamiento más activo y proclive a tomar decisiones, llega a solucionar el problema.

2.5.1.2 PENSADOR BASAL DERECHO

Llamado también el modo Basal derecho relacionado con los sentimientos. Según Benziger (2000a), así como el Basal izquierdo, ordena las cosas secuencialmente, para que estén disponibles cuando se necesiten, el Basal derecho armoniza, al adaptar los distintos elementos para que estén en perfecta armonía. Uno de los valores de este modo de pensamiento es la comunicación humana, comprenden el mensaje total, mejor que cualquier otro modo de pensamiento, porque son sensibles al lenguaje corporal, leen caras y escuchan cuerpos, de la misma manera que el Basal izquierdo lee libros. El contacto visual es la esencia de la conexión, por lo que los ojos y la boca, son fuente importante de datos para detectar mensajes no verbales. La conversación es su medio para conectarse, se relacionan a través de gestos, no para informarse, si no para percibir claramente lo que otros piensan y esta es la herramienta más poderosa que tienen para experimentar y reafirmar la conexión. Son los líderes naturales de las relaciones pacíficas.

2.5.1.3 PENSADOR FRONTAL DERECHO

Para Benziger (2000a), el modo Frontal derecho, generador de imágenes internas, busca sintetizar e interpretar lo que percibe, por lo que tiene facilidad para modificar un mobiliario, porque manipula las imágenes en el espacio.

La inteligencia espacial queda demostrada en el apilado de legajos de documentos que tienen lugar en la mente de este pensador. Si las normas en un lugar son el orden en los documentos, esto es ir contra la creatividad de estos sujetos. También los caracteriza su humor bizarro para mostrar lo que no es correcto, tienden a reír cuando nadie más lo hace, cuando traducen lo que ven o experimentan imágenes internas, son totalmente visuales. Tienden a violar normas y procedimientos como una cuestión de rutina, llegando estas conductas a alienar a otros.

2.5.1.4 PENSADOR FRONTAL IZQUIERDO

Benziger (2000a) resume, que así como el Basal izquierdo es un área de nuestro cerebro especializado para mantener las cosas de manera estable e inalterable, también

tenemos un segundo tipo de pensamiento que es el Basal derecho, dedicado a construir y mantener buenas relaciones humanas, mientras que el Frontal Derecho, es el tercer tipo que nos ayuda a adaptarnos de manera simultánea con los cambios de la vida y el mundo. Pero estaríamos incompletos sin la capacidad analítica de controlar nuestro entorno y decidir cuál de estos modos de pensamiento es el más adecuado para manejar las situaciones que enfrentamos y es aquí donde aparece el cuarto estilo de pensamiento, el Frontal izquierdo.

El modo Frontal izquierdo es para Benziger (2000 a) el que posee la capacidad analítica de controlar nuestro entorno, este modo de pensamiento analiza y evalúa lo percibido, lo descompuesto para recuperarlo a que vuelva a funcionar.

Unas de las capacidades claves de este modo de pensamiento son:

- Análisis crítico. Agrupar elementos en categorías sin utilizar pautas establecidas.
- Capacidad para crear y utilizar signos matemáticos.
- Creación de nuevos nombres y sistemas de clasificación, lo cual se destaca en la lógica simbólica.
- Preferencia por la toma de decisiones frías, lógicas y carentes de emoción, ya que parte del valor de este modo radica en el hecho de no ser emocional.
- Establecer prioridades. Es cuando pone en práctica su capacidad para analizar, categorizar, agrupar y evaluar.
- Excepcional habilidad para conservar el rumbo. Fijan y logran objetivos, están orientados a metas.
- El esgrima verbal. Es otra característica de este modo de pensamiento. Juegan con esta habilidad por el mero placer de sacarle provecho a su herramienta más valiosa que es el análisis crítico.

2.5.2 EXTRAVERSIÓN - INTRAVERSIÓN

La Extraversión y la introversión, es otra de las piezas claves en el Modelo Benziger, ya que revela el contexto en el que una persona es más efectiva.

Benziger (1996), refiere que en la actualidad es posible contar con un grado de certeza en cuanto a las bases fisiológicas de las características de la personalidad que el Dr. Jung identificó como Introversión y Extraversión, para lo cual es necesario comprender la función del Sistema de Articulación Reticular (SAR) cuya función es regular el nivel de excitación o sea el grado y calidad del sueño y el estado de vigilia o sueño MOR (movimiento ocular rápido).

Son tres las maneras que Benziger (1996) menciona para comprender mejor cómo funciona el SAR y apreciar mejor el modelo de Jung en el tema de la Extraversión y la Introversión.

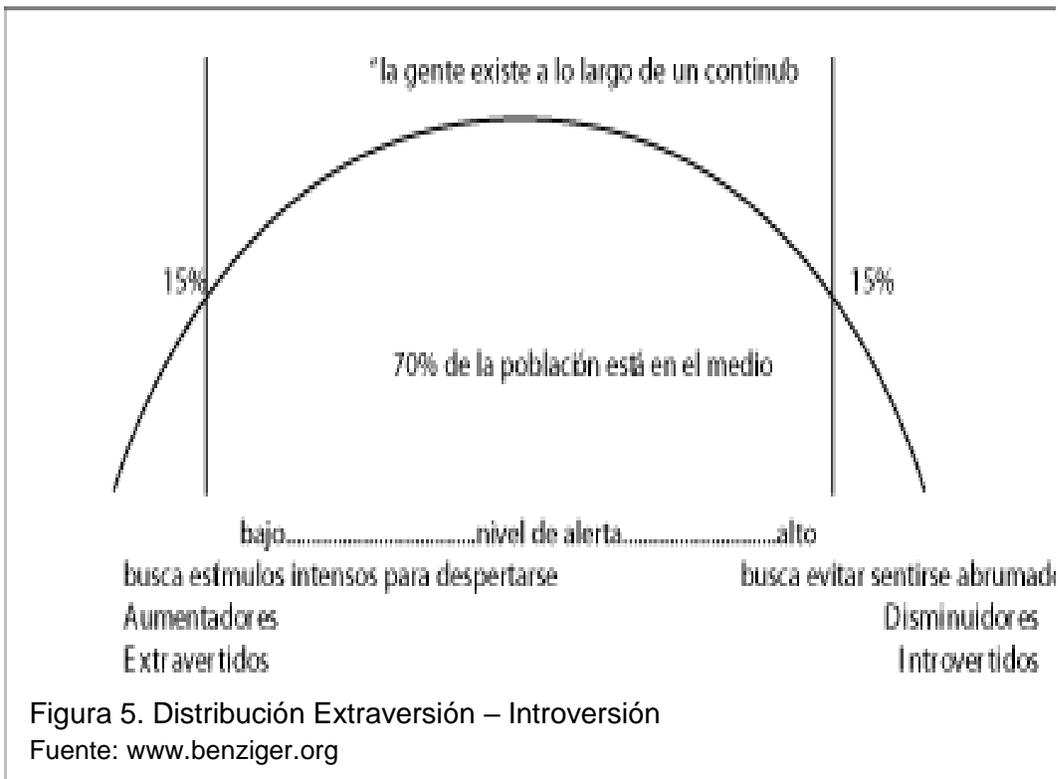
1. Regula nuestro nivel estable de vigilia, para determinar y mantener la cantidad de información o estímulos que asimilamos.
2. Aumenta rápida y momentáneamente el nivel de excitación al vernos confrontados por la ansiedad y confrontación.
3. En su función de enlace con los lóbulos frontales y las reservas de energía del tronco cerebral, el SAR, permite obtener energía adicional para una mayor concentración, según la demanda de los lóbulos frontales.

Según Benziger (2000a), los Extravertidos, son sumamente eficientes en situaciones muy estimulantes, donde suceden muchas cosas y hay un alto volumen de producción. El extravertido extremo, puede trabajar en forma efectiva en situaciones demasiado impetuosas o extremas para la mayoría de nosotros. Mientras que los Introvertidos son sumamente efectivos en situaciones con estimulación de volumen bajo en las que parece que no pasa casi nada. Con su conciencia reflexiva mantiene a un individuo consciente y conectado con sus valores.

En relación al sistema de alerta del Extravertido e Introvertido, la Dra. Benziger (www.benziger.org), hace referencia a los estudios del Dr. Hans Eysenck y la Dra. Zenith Petrie, para explicar que cada uno de nosotros posee un nivel estable y natural de alerta, cuando estamos despiertos. Para el caso los introvertidos poseen un alto nivel de alerta o sea que están bien despiertos, por lo que seleccionan entornos óptimos con menos volumen de estimulación para disminuir su nivel de alerta, por lo que les llaman

“disminuidores”. Mientras que los extrvertidos poseen un bajo nivel de alerta o sea que están apenas despiertos, por lo que buscan fuentes de estimulación para lograr un óptimo nivel de vigilia y así aumentar su nivel de alerta y les llaman aumentadores.

Con los estudios realizados por Eysenck, sabemos que la gran mayoría de los individuos son balanceados, ya que su investigación mostró que las personas están distribuidas a lo largo de un continuo de niveles de activación cortical o alerta, desde un bajo hasta un alto, con base en una curva normal. De este modo, solo aproximadamente un 15% de la población es extremadamente alerta (introvertidas) y solo aproximadamente un 15% es poco alerta (extrvertidas), tal como se observa en la figura 5.



Benziger (2000a), refiere que prestarle atención a este contexto es muy importante ya que para el 15% de la población que es extrovertida y el 15% que es introvertida, el trabajo adecuado en el contexto equivocado, puede equivaler al fracaso y el 70% de la

población que no posee niveles altos o bajos de estímulo, el contexto puede ser interpretado como mala actitud o falta de motivación de alguien.

Robbins (2009), refiere que el ajuste persona – organización, plantea en esencia que las personas abandonan la organización que no son compatibles con sus personalidades; por ejemplo se espera que las personas extrovertidas se ajusten mejor a empresas con una cultura más agresiva y orientada al trabajo en equipo y las personas con mayor adaptabilidad, se ajustaran más fácilmente a climas organizacionales de apoyo.

2.5.3 DESVÍO DE TIPOS Y EL SINDROME DE ESTRES POR ADAPTACIÓN PROLONGADA

Cuando una persona utiliza su talento natural en sus diferentes funciones y actividades en la vida, sean estas de índole profesional o personal, experimentara una sensación de satisfacción y bienestar, debido a que el cerebro fluye de manera natural, no sucede lo mismo, cuando el cerebro se ve obligado a funcionar desde áreas que exigen un mayor esfuerzo o a lo que la Dra. Benziger denomina el Desvío de tipos.

Benziger (1996), refiere que el Dr. Jung, fue el primero en acuñar este término, para describir a las personas cuyas aptitudes más desarrolladas y explotadas, estaban fuera de su área de mayor preferencia natural, pero que realmente representaba un problema grave. La Dra. Benziger, haciendo uso del Benziger Thinking Styles Assessment (BTSA), recabó información de individuos que desviaban o habían desviado su tipo y lo vinculó con un estado de “adaptación prolongada y excesiva” aseverando que el desvío de tipo a corto plazo produce un aumento de irritabilidad, migrañas y dificultad para adquirir dominio en nuevas tareas y a largo plazo, produce agotamiento, depresión, ausencia de alegría, envejecimiento prematuro del cerebro y vulnerabilidad ante las enfermedades.

Según Benziger (1996), la Dra. Arlene Taylor, fue la que acuñó la sigla PASS (Síndrome de Estrés por Adaptación Prolongada) para identificar el conjunto previsible de síntomas que parecen presentarse cuando un individuo ha estado desviando su tipo. Para esta autora, el PASS, puede presentar ocho síntomas en diferentes grados en los individuos que han desviado su tipo:

- ✓ Fatiga. creciente debido a un mayor gasto de energía, que no se alivia con horas de sueño e interfiere en la calidad del mismo. tendencia a ingerir alimentos con altos contenidos de azúcar y auto medicarse para intentar alterar la química cerebral.
- ✓ Hiper – Alerta. como un mecanismo de seguridad, donde el cerebro puede sentirse momentáneamente empujado a la introversión a través de una disminución del nivel natural de extraversión. Otras manifestaciones pueden ser un aumento en la sensibilidad ante estímulos del entorno (la luz, el sonido, los olores), un cambio evidente en el tipo de actividades y aislamiento.
- ✓ Alteración del sistema inmunitario. Mayor lentitud en la cicatrización y mayor vulnerabilidad a las enfermedades, incluyendo el cáncer.
- ✓ Alteraciones de la memoria. Disminuida la capacidad de evocar recuerdos, almacenar datos en la memoria a largo plazo.
- ✓ Alteración de la química cerebral. Interfiere con el funcionamiento del hipotálamo y la glándula pituitaria, lo que afecta el equilibrio hormonal relacionado directamente con las funciones reproductoras y de crecimiento.
- ✓ Deterioro de las funciones de los lóbulos frontales. Poca creatividad e innovación, disminuida la capacidad de toma de decisiones lógicas y claridad del pensamiento.
- ✓ Desaliento y o depresión. Particularmente en los altamente introvertidos, pero también puede observarse en los extravertidos con el paso del tiempo, debido a la incongruencia entre las expectativas sociales y sus repetidos fracasos.
- ✓ Problemas de auto estima. Los síntomas antes mencionados conllevan a una baja auto estima, donde el individuo adquiere rasgos de víctima o intente ser de todo para todos, pero también puede observarse una auto estima exagerada o este siempre a la defensiva como resultado de años de invalidación.

2.5.4 CUESTIONARIO DE ESTILO DE PENSAMIENTO BENZIGER.

El BTSA (Test Benziger Thinking Styles Assessment, (www.benziger.org), es una herramienta basada en investigaciones, desarrolladas por la Dra. Katherine Benziger, acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona.

De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas, las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro en cuatro cuadrantes. Las investigaciones de la Dra. Benziger, han revelado que en cada persona existe un tipo de pensamiento preferido o preferencia, en el cual esta persona es hasta 100 veces más efectivo que en los otros tipos, y que se relaciona principalmente con una menor resistencia eléctrica en la conexión de las neuronas. Además que existen dos tipos más de pensamiento “auxiliares” del principal y un tipo de pensamiento no preferido o débil, en el cual la persona no es efectivo.

Según Benziger (2000b), mediante la estructura cerebral, este tipo de pensamiento preferido o función líder natural, determina cuales son los tres modos que resultan significativamente, menos eficientes de forma natural y que utilizan 100 veces más la energía requerida para pensar igual que el modo dominante. Dos de estos modos menos eficientes están más disponibles, porque lindan con su preferencia conectada a través de puentes neuronales, que facilita la comunicación e interacción entre ambos modos de pensamiento y son los que usamos como auxiliares. Mientras que el modo de pensamiento que no linda con su preferencia, se ubica en forma diagonal a través del cerebro, que hace que la comunicación sea más difícil, por lo que no se puede usar como auxiliar y debemos aceptar como nuestro modo más débil o debilidad.

Benziger (2000a), plantea que a los individuos que tienen más desarrollado un cuadrante, se les puede describir adicionalmente con el término Unimodales, al referirnos al modo preferido o más desarrollado. Refiere la Dra. Benziger, que puede ser un patrón muy focalizado o limitado y se les puede considerar un tanto solitarios. Así mismo, a quienes tienen más desarrollado, dos cuadrantes, se les llama Bimodales (Doble frontal, Doble Basal, doble izquierdo o doble derecho). A los que tienen desarrollado tres cuadrantes, suele llamárseles Traductores, que son las personas que tienen igualmente desarrollada su Dominancia y sus dos auxiliares, por lo que al referirse a ellos, se les puede nombrar como traductor triple con debilidad en el modo frontal izquierdo, por citar un ejemplo. Por último están los que tienen un desarrollo en todo el cerebro, a estos se les denomina Cerebro integral, que implica una habilidad y tendencia a “encajar” lo cual es bueno, si el desarrollo fue en forma lenta a lo largo de

décadas, asevera la Dra. Benziger, ya que si se desarrolló en forma prematura, puede ser producto de un desvío de tipo.

En este sentido la Dra. Benziger, identifica grados de fortaleza específicos para cada modo de pensamiento como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Grados para determinar la capacidad en cada modo de pensamiento, según Modelo Benziger.

Fuente: Feedback del BTSA.

GRADOS	CAPACIDAD
0 – 40	Identifica un área de capacidad Baja o mínima o que se evita
41 – 80	Identifica un área de capacidad Moderada
81 – 100	Identifica un área de capacidad Alta
+ 101	Identifica un área de capacidad Muy alta

Según Benziger (2000a), un puntaje muy alto, indica un **Compromiso**, con la propia preferencia, significa que decididamente prefiere pensar de esta forma, mientras que un puntaje alto, indica una **Preferencia** o bien una competencia no preferida, muy desarrollada en un auxiliar, es la manera que con frecuencia desea hacer las cosas. Un puntaje moderado, indica **Competencias** no preferidas desarrolladas en un auxiliar, pero concentrarse permanentemente en esta área implicará un esfuerzo y, con el tiempo quedará exhausto. Así mismo un puntaje bajo indica una falta de preferencia y generalmente la tendencia a **Evitar** ese modo a manera de mostrar resistencia, postergar o abandonar la actividad.

El BTSA (Test Benziger Thinking Styles Assessment) es una herramienta que utilizada a nivel individual permite:

- Identificar a la persona correcta para el puesto correcto.

- Potenciar la productividad de manera sostenible identificando los talentos naturales, áreas de fortaleza y de debilidad.
- Identificar áreas de competencias adquiridas y su alineación con la productividad personal.
- Medir los niveles de inadecuación con funciones requeridas del puesto como consecuencia del alto consumo de energía por la utilización de competencias no preferidas.
- Definir planes de desarrollo profesional y sucesión.
- Identificar cómo complementar o delegar sus áreas de ineffectividad.

En referencia a Equipos de Trabajo, es útil para:

- Identificar si es un equipo completo y efectivo (cerebro completo)
- Identificar si es un equipo adecuado para la función requerida.
- Evaluar el grado de complementariedad de los individuos del equipo según su dominancia y competencias.
- Poder reasignar y ajustar roles para mejorar el desempeño grupal.
- Mejorar la productividad y potencial de sinergia de los equipos
- Poder mejorar los resultados en tiempo y costo de los equipos de proyecto

En cuanto a la Organización permite:

- Reducir el alto costo de rotación de personal
- Mejorar los procesos de selección
- Identificación efectiva de planes de carrera y sucesión
- Evitar promover personal a puestos de posible fracaso
- Mejora los criterios de decisión en los procesos de reestructuración y reasignación de funciones
- Dar un salto en el paradigma de productividad de la utilización del recurso humano personal, grupal y organizacional.

2.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es importante antes de determinar el modelo por competencias, entender que las personas son contratadas en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe que hace en la organización y cuál es su importancia, nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

Según Chiavenato (2002), el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante). En consecuencia debe de tener una posición definida en el organigrama, que le permite conocer su nivel jerárquico, subordinación, los subordinados y el departamento o división en el que está situado.

Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, de la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias, que de igual forma le permite alcanzar objetivos individuales.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad según se observa en la Tabla 3.

Tabla 3: Las cinco competencias básicas necesarias en el sitio de trabajo.

<p>Recursos</p> <p>Identifica, organiza, planifica y asigna</p>	<p>Tiempo: Selecciona actividades pertinentes a los objetivos, asigna prioridades, destina el tiempo, prepara y sigue programas.</p> <p>Dinero: Elabora y ejecuta presupuestos, hace previsiones, hace registros y ajustes para alcanzar objetivos.</p> <p>Materiales E instalaciones: obtiene, guarda y distribuye y utiliza materiales con eficiencia.</p> <p>Recursos humanos: enseña habilidades y disfrutar el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la retroalimentación.</p>
<p>Interpersonal</p> <p>Trabaja con otras personas</p>	<p>Participa como miembro de un equipo: contribuye al esfuerzo grupal. Enseña nuevas habilidades a los demás.</p> <p>Sirve a los clientes y consumidores: trabaja para satisfacer expectativas de los clientes.</p> <p>Ejerce liderazgo: comunica ideas, persuade y convence a los demás, asume retos.</p> <p>Negocia: trabajo con acuerdos que incluyen intercambio de recursos; resuelve conflictos diversos.</p> <p>Trabaja con diversidad: junto con hombres y mujeres de diversas procedencias.</p>
<p>Sistemas</p> <p>Comprende interrelaciones complejas</p>	<p>Comprende sistemas: sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales, tecnológicos, y como operarlos con eficacia.</p> <p>Monitorea y corrige el desempeño: distingue tendencias, prevé efectos sobre operaciones, diagnostica desvíos en los sistemas y corrige errores o soluciones problemas.</p> <p>Mejora y diseña sistemas: sugiere modificaciones en los sistemas actuales y desarrolla sistemas nuevos o alternativos para mejorar el desempeño.</p>
<p>Tecnología</p> <p>Trabaja con tecnología variada</p>	<p>Selecciona tecnología: escoge procedimientos, herramientas o equipo, incluso computadores o tecnologías relacionadas.</p> <p>Aplica tecnología a las tareas: comprende los objetivos y ajusta los procedimientos y operaciones del equipo.</p> <p>Mantiene el equipo: previene, identifica y resuelve problemas con equipos, incluso computadores o tecnologías relacionadas.</p>

Fuente: Chiavenato (2002).

Como se puede apreciar, quien agrega valor al puesto son las competencias que la persona posee, de tal forma que antes de seleccionarla para el puesto de trabajo, se debe determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Considerando que las competencias incluyen todos aquellos conocimientos, habilidades y experiencias

necesarias para el desempeño adecuado de un puesto o rol, independientemente de la manera que haya sido adquiridas.

En la gestión por competencias. El diccionario Alles (2005), refiere que competencia es una característica subyacente que en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y /o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento humano en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente medio sobre un criterio general o estándar. Un ejemplo de este criterio puede ser el volumen de ventas para personal de ventas.

El punto débil de este enfoque está en que esa relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permiten al ocupante satisfacer dicha exigencia basadas muchas veces solamente en la subjetividad del entrevistador al momento de la selección del personal radica en la falta de una cultura en la que se tenga claridad de la misión, visión , valores institucionales ya que estos factores forman parte intrínseca del requerimiento de las competencias deseadas para el cumplimiento de un buen desempeño. Es trascendental que la dirección de la organización esté involucrada desde el diseño hasta la implementación del sistema de gestión por competencias.

Allles (2005), plantea cinco pasos para implementar un sistema de gestión por competencia:

- Definir Visión y Misión
- Definición de competencias por la alta dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los recursos humanos por competencia.

Al hablar de competencias también se habla de la inteligencia emocional, esta no significa ser simpático, en momentos estratégicos por el contrario puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, la inteligencia emocional no es darle rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común. Coleman, (1999).

La inteligencia emocional denota las actitudes personales y sociales del ser humano, es en tal sentido que no basta con el coeficiente intelectual, a este debe sumársele el coeficiente emocional; la combinación de ambos permiten evidenciar cuan competente es la persona.

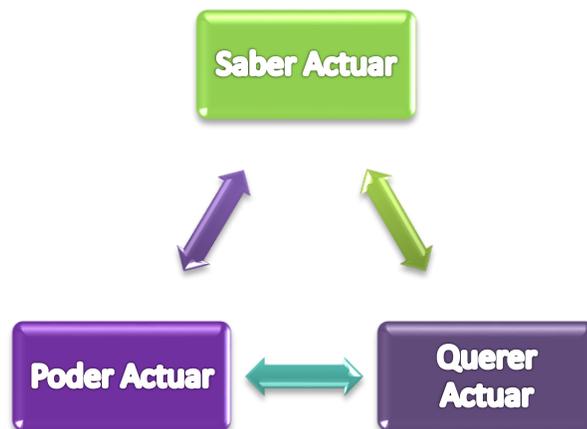


Figura 6: Competencias básicas que agregan valor y generan satisfacción laboral.

Fuente: Diccionario Gestión por competencia, (2005)

El “poder hacer” que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combinan con el “querer hacer” representado por las competencias de motivación al logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Alles (2005). Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción, como se muestra en la figura 6.

2.6.1 PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Para Morales (1999), cuando se habla de gestión de Recursos Humanos, el análisis y la descripción del puesto representan la piedra angular, porque brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados.

Un modelo de gestión basado en competencias requiere que la administración tenga claridad en los requerimientos que necesita para su selección del recurso humano.

Los perfiles de los puestos nos indican el nivel de conocimiento, capacidades, experiencias; básicos para la resolución de problemas, así mismo la responsabilidad que tendrá en el puesto. La posibilidad de definir perfiles profesionales favorece a la productividad y el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados esperados.

Tabla 4: Perfil por competencias

EJEMPLO DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS				
Competencias	Organizacionales	Gerencial	Operativo	Apoyo
Orientación al Cliente	X	X	X	X
Orientación a la Calidad	X	X	X	X
Visión Estratégica		X		
Solución de Problemas			X	
Desarrollo de Personas	X	X	X	X
Innovación			X	
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Toma de decisiones		X		
Comunicación	X	X	X	X
Orientación al logro	X	X	X	X

Fuente: Hay Group (consultora) 2010

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento aquí descrito, que se puede denominar competencias de gestión o derivadas de la conducta. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos ya que el conjunto conforman el perfil requerido, La tabla 4, nos muestra un modelo o ejemplo para diseñar un perfil por competencias.

Al disponer del perfil idóneo nos lleva a revisar los procesos de selección, entrevista y evaluación basados en el modelo de competencias, pero sobre todo de que la persona que realiza este proceso posea las habilidades y herramientas que le permita la efectividad en el mismo.

El seleccionador debe de formarse una clara comprensión de las diferentes fuentes de evidencias del rendimiento según CELAC (Centro Latinoamericano de Capacitación y Consultoría) 2003.

- Evaluadores múltiples
- Rendimiento en el trabajo
- Tareas, proyectos, asignaciones especialmente fijadas
- Evidencias históricas.

La mejor evidencia proviene del desempeño real del sitio de trabajo recordemos que las normas basadas en la competencias reflejan resultados y rendimiento.

La entrevista de selección debe de buscar siempre identificar el rendimiento del sitio real del trabajo como forma primordial de recopilación de evidencias. Las preguntas deben centrarse en:

- Observación del rendimiento
- Pruebas de habilidad
- Ejercicio de simulación
- Proyecto o tarea
- Preguntas orales
- Examen escrito

- Preguntas de elección múltiples.

El insumo principal de éxito es el descriptor de puesto con base en este modelo.

El descriptor de puesto según Chiavenato (2002), significa relacionar lo qué hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo, el formato común de una descripción del cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo, las relaciones de comunicación con otros.

La descripción relaciona de manera breve las tareas, los deberes, y las responsabilidades en términos de resultados aportados de forma permanente a la organización es decir solo se incluyen aquellas responsabilidades que se realizan constantemente no las eventuales. Las implicaciones que conlleva un Descriptor de puesto son: reclutamiento y selección, valoración de puesto, retribución, evaluación del desempeño, estructura y diseño organizacional, manual de operaciones y procedimientos, planificación de carreras, delimitación de las líneas de autoridad.

Para comprender mejor el objetivo del descriptor de puesto se resume en la figura 7.



Figura 7. Propósito del Descriptor de puesto
Fuente: Taller de descripción de puesto, Hay Group (2010)

2.6.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las organizaciones en la actualidad se han centrado en la utilización de instrumentos o herramientas que le permita medir el desempeño de sus colaboradores, dado la competitividad que cada año va demandando el mercado laboral. En las organizaciones medir y controlar las variables que le permitan ser eficientes es su principal reto.

Los métodos más comunes de evaluación del desempeño son escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, y la lista de verificación

Las tendencias en evaluación de desempeño humano son las siguientes:

- Los Indicadores deben de ser sistemáticos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integro que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define el qué, cómo y cuándo medir. Como efecto de cascada se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Los indicadores deben de estar ligados a los procesos empresariales y enfocados hacia el cliente interno o externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea para premiación o remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etcétera. Rara vez un indicador puede ser flexible y universal para servir a tantos criterios diferentes; de ahí la necesidad de escoger varios indicadores.
- Los indicadores se deben de escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores:
 - a. Indicadores financieros: relacionados con aspectos financieros como flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo –beneficio, etcétera.
 - b. Indicadores ligados al cliente: por ejemplo, satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta, etcétera.
 - c. Indicadores internos: tiempos de proceso, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, ciclo de proceso, etcétera.

- d. Indicadores de innovación: desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.
- La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalinear el proceso, como:
 - a. Indicadores de desempeño global (de toda la empresa)
 - b. De desempeño grupal (del equipo)
 - c. De desempeño individual (de la persona).
- La evaluación de desempeño debe de tener en cuenta el contexto general. El ambiente circundante, también se debe de tener presente en la evaluación de los índices internos, para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos. Chiavenato (2002).

Ventajas del proceso de evaluación del desempeño:

La evaluación manejada sistemática y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa.

El gerenciamiento del desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, presenta las siguientes ventajas.

- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.
- Evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- Incrementando la efectividad en la contribución del talento e impacto de la misma en la organización.
- Fomentar los valores institucionales y moldear una cultura organizacional sustentada en el desarrollo personal de los colaboradores.
- Crea una plataforma sólida para el sistema de gestión del talento humano.
- Elevar la productividad y calidad de la organización, es decir, ser más competitiva.

CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y METODOS

De acuerdo al objetivo de este proyecto, al estudio se le ha dado un enfoque cualitativo, ya que se pretendió responder preguntas de investigación y no necesariamente probar hipótesis. Así mismo el alcance del estudio es de tipo descriptivo, ya que se analizó el perfil requerido por el puesto y su relación con la Dominancia cerebral del ocupante y el desempeño del personal del primer, segundo y tercer nivel de la empresa, Publicaciones S.A. Hernández (2006)

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento consiste en ubicar en un tiempo determinado a los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de la empresa Publicaciones S.A. para relacionar el desempeño laboral obtenido, las competencias naturales del empleado y las competencias del puesto, para proporcionar una descripción de la misma, por lo que de acuerdo a Hernández (2006), se trata de un diseño de investigación transversal descriptivo.

La estrategia o plan de acción que se ejecuto con el propósito de recolectar información para realizar este estudio, se basa primeramente en el modelo de los cuatro modos de pensamiento de la Doctora Benziger conocido como Dominancia Cerebral; Se ha aplicado el BTSA (Test Benziger Thinking Styles Assessment), que determina la dominancia de cada uno del personal que ocupa las posiciones de los niveles primero, segundo y tercero, como se muestra en la Figura 8.

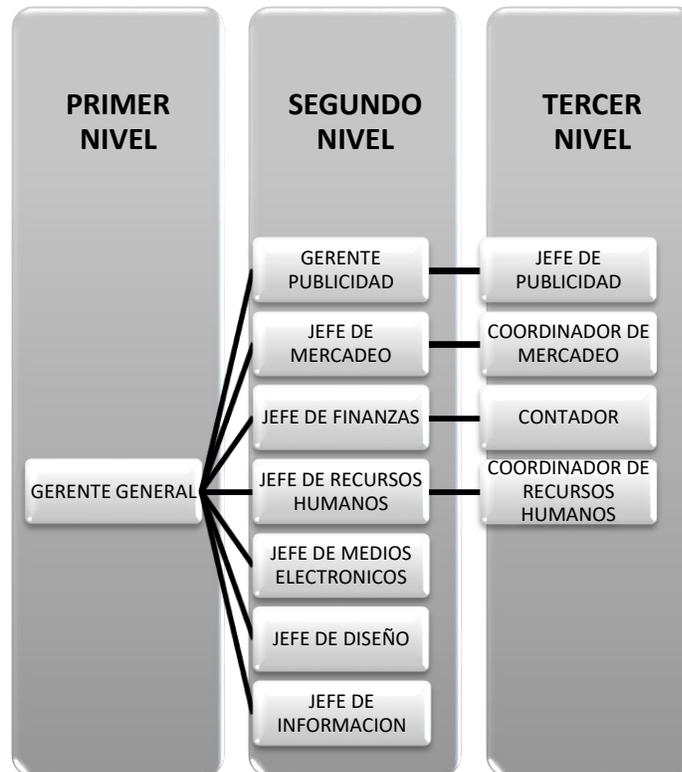


Figura 8. Los tres primeros niveles de Estructura Organizacional de Publicaciones S.A.
 Fuente: Publicaciones S.A.

Este es un test, cuya aplicación y resultados son procesados por personal certificado. Su aplicación forma parte del proceso de medición exclusivo para estos niveles, para conocer las competencias al momento de ser contratados o considerados en los planes de carrera de la organización.

Este estudio consta de las siguientes etapas:

- 1) Selección e identificación de estructura jerárquica de la empresa, Tomando el total de posición de niveles uno, dos y tres para un total de 12 puestos.
- 2) Aplicación de El BTSA (Test Benziger Thinking Styles Assessment) para el personal que aun no contaban con el mismo, y se analizo las competencias naturales de la persona.
- 3) Se analizó los descriptores de puesto de cada uno para identificar las competencias requeridas, grado de complejidad y aporte esperado del puesto en la organización.

- 4) Se analizo la evaluación de desempeño de cada persona con la intención de conocer el nivel de eficacia en el puesto y si éste es congruente con su Preferencia natural.
- 5) Una vez procesada la información de los perfiles Benziger del empleado, descriptores de puesto y evaluación de desempeño, se procedió a elaborar el perfil ideal para cada puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- 6) Se aplico, una entrevista a cada una de las personas para validar la información obtenida a través de las evaluaciones de desempeño, los perfiles de su dominancia cerebral para conocer su nivel de dificultad, las brechas existentes, su estado emocional y grado de satisfacción al realizar lo que hace en el puesto.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- POBLACIÓN

Publicaciones S.A., consta de una población total de 145 empleados de los cuales, 12 forman su estructura organizativa en el primer, segundo y tercer nivel.

- MUESTRA

1. Gerente General
2. Gerente de Publicidad
3. Jefe de Mercadeo
4. Jefe de Finanzas
5. Jefe de Recursos Humanos
6. Jefe de Medios Electrónicos
7. Jefe de Diseño Gráfico.
8. Jefe de Información.
9. Jefe de Publicidad
10. Coordinador de Mercadeo
11. Contador
12. Coordinador de Recursos Humanos

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

- a) Perfil del puesto, extraído del Descriptor de puesto según el Método Hay
- b) Perfil Test Benziger Thinking Styles Assessment del empleado
- c) Perfil de desempeño, tomado del Instrumento de Evaluación del Desempeño, diseñado para este estudio.
- d) Entrevista de validación del desempeño, aplicado a los empleados.

Se procedió a realizar un análisis de los descriptores de puestos, considerando la misión, funciones y responsabilidades descritas para cada uno de los puestos objetos de estudio, que nos permitió elaborar un perfil del puesto desde la perspectiva del Modelo Benziger, para determinar la Dominancia, las fortalezas en los Auxiliares y la Debilidad permitida, de acuerdo a las funciones del puesto, como se puede apreciar en el Anexo #1.

Al analizar la evaluación del desempeño, se procedió a elaborar un formato de evaluación del desempeño, alineado a las funciones descritas en el perfil del puesto, y posterior aplicación y análisis de los resultados, como se puede observar en el Anexo # 2.

Para validar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se aplicó una entrevista de validación, elaborada bajo los parámetros del Modelo Benziger, con preguntas relacionadas con la satisfacción y dificultad en el desempeño de sus funciones, como se observa en el Anexo # 3.

El gráfico del perfil cerebral del empleado, que se muestra en el Anexo # 4, cuenta con una escala de valores que va de 0 – 120, de acuerdo al Modelo Benziger, pero para efectos de este estudio y para mantener una compatibilidad con los perfiles de puesto y desempeño las puntuaciones obtenidas en el Perfil del empleado se convierten a una escala de valores que va de 0 – 60, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Adaptación de grados para determinar la capacidad en cada modo de pensamiento, según Modelo Benziger.

GRADOS BENZIGER	CAPACIDAD	GRADOS ESTUDIO
0 – 40	Identifica un área de capacidad Baja o mínima o que la Evita	0 – 20
41 – 80	Identifica un área de capacidad Moderada o Competencia	21 – 40
81 – 100	Identifica un área de capacidad Alta o Preferencia	41 – 60
+ 101	Identifica un área de capacidad Muy alta o Compromiso	+ 61

Fuente: Feedback del BTSA.

Una vez analizada la información obtenida, se procede a realizar una correlación de los tres perfiles en términos porcentuales, para conocer si existen compatibilidad o brechas de desempeño entre perfiles.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Las fuentes de información primarias fueron tomadas de archivos y documentos en custodia del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Publicaciones S.A. como ser:

- Descriptores de puestos
- Evaluación del Desempeño
- Perfil Test Benziger Thinking Styles Assessment (BTSA)

Las fuentes de información secundaria fueron proporcionadas por Consultores certificados en el Modelo Benziger en Honduras.

- Asesoría
- Bibliografía
- Información Técnica.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Después de revisar y analizar los Descriptores de puestos, la Evaluación del Desempeño, los perfiles Benziger del empleado y la aplicación y análisis de la entrevista de validación al empleado, que participó en este estudio, se procedió a la correlación de perfiles y tabulación de los datos, por medio de la estadística descriptiva. El procedimiento se inició agrupando, ordenando y tabulando de forma manual la información obtenida, finalmente los resultados porcentuales, que se muestran en la tabla 6, se ilustraron en gráficas para visualizar con mayor precisión, la correlación de los tres perfiles y en los cuadros, se refleja la compatibilidad y las brechas entre perfiles.

Tabla 6. Resultados porcentuales obtenidos en los diferentes perfiles.			REQUISITOS DE PUESTO				PERFIL BTSA				PERFIL DE DESEMPEÑO			
			F. I.	B. I.	B. D.	F. D.	F. I.	B. I.	B. D.	F. D.	F. I.	B. I.	B. D.	F. D.
No.	CARGO	Nivel	COMPETENCIAS DEL PUESTO				COMPETENCIAS NATURALES				PUNTAJE OBTENIDO			
1	GERENTE GENERAL	I	42%	11%	21%	26%	45%	40%	30%	40%	36%	11%	21%	25%
2	GERENTE DE PUBLICIDAD	II	41%	12%	18%	29%	46%	36%	33%	39%	39%	12%	15%	26%
3	JEFE DE MERCADEO	II	32%	21%	18%	29%	43%	51%	26%	37%	29%	21%	16%	19%
4	JEFE DE FINANZAS	II	44%	39%	13%	4%	51%	46%	24%	32%	42%	38%	11%	4%
5	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	II	32%	14%	50%	4%	39%	34%	50%	32%	29%	14%	47%	4%
6	JEFE DE MEDIOS ELECTRONICOS	II	46%	25%	12%	17%	45%	38%	28%	45%	42%	20%	8%	15%
7	JEFE DE DISEÑO	II	37%	21%	16%	26%	44%	41%	31%	38%	27%	17%	12%	23%
8	JEFE DE INFORMACION	II	36%	32%	18%	14%	27%	37%	45%	47%	30%	28%	15%	8%
9	JEFE DE PUBLICIDAD	III	33%	36%	20%	11%	51%	42%	50%	38%	31%	33%	13%	11%
10	COORDINADOR DE MERCADEO	III	41%	18%	12%	29%	51%	44%	21%	40%	27%	13%	8%	19%
11	CONTADOR	III	23%	59%	12%	6%	60%	45%	19%	30%	22%	47%	12%	4%
12	COORDINADOR RECURSOS HUMANOS	III	23%	27%	35%	15%	44%	43%	53%	42%	19%	22%	25%	15%

4.1. RESULTADOS GENERALES Y CORRELACIÓN DE PERFILES

Tomando en cuenta, la muestra de estudio, que corresponde a 12 empleados que ocupan puestos ejecutivos y mandos intermedios en el primer, segundo y tercer nivel jerárquico de la empresa, los resultados obtenidos, se exponen iniciando con el único puesto del primer nivel, que corresponde a la Gerencia General. Posteriormente se presentan resultados correspondientes a 7 puestos del segundo nivel y por último los 4 puestos del tercer nivel.

Nivel I.- Gerente General

En la correlación de Perfiles, que se observa en la figura 9, podemos observar que existe compatibilidad entre el Perfil de Puesto, Perfil de desempeño y Perfil del empleado en lo que respecta a la Dominancia cerebral y Primer Auxiliar.

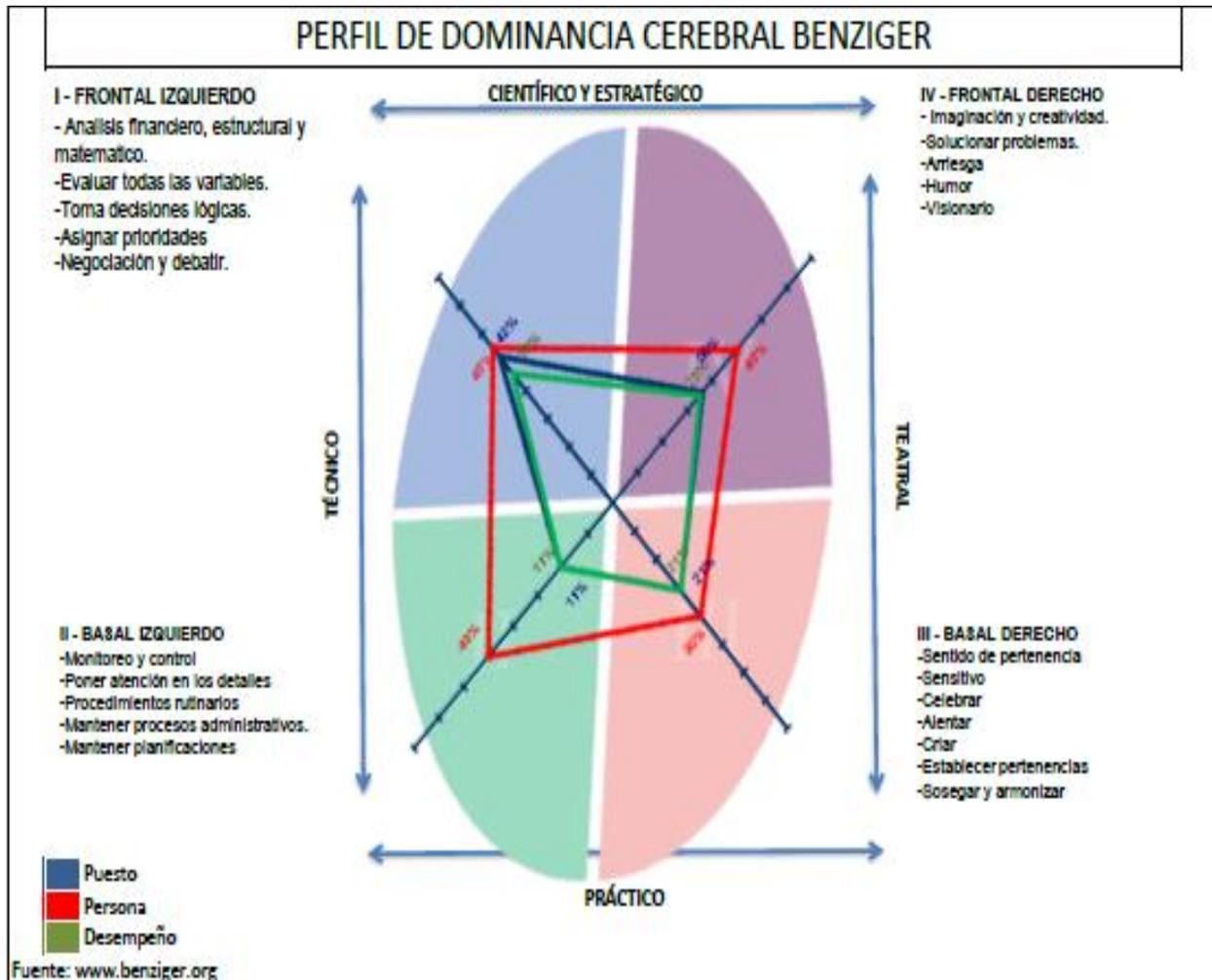


Figura 9. Correlación de perfiles del puesto: Gerente General

Sin embargo, al analizar el perfil del puesto, en la tabla 7, observamos que éste requiere, que el Segundo Auxiliar sea el Modo Basal Derecho y su Debilidad en el Basal Izquierdo, contrario al Perfil del empleado, que su Segundo auxiliar es el Modo Basal izquierdo y su Debilidad en el Modo Basal derecho.

Aún con estos resultados podemos concluir, que el desempeño no se ve afectado, ya que el empleado de acuerdo a la teoría del Modelo Benziger, se define como un Traductor o Trimodal, porque presenta competencias en tres Modos de pensamiento. Así mismo su Debilidad, es lo suficientemente alta, para cubrir las demandas del puesto y no tiene ningún modo de pensamiento que evite.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 5, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 7. Comparación de perfiles del puesto: Gerente General

GERENTE GENERAL			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Frontal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Frontal Derecho		Frontal Derecho
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Derecho		Basal Izquierdo
DEBILIDAD	Basal Izquierdo		Basal Derecho

Nivel II.- Gerente de Publicidad:

En esta correlación de perfiles, podemos observar en la figura 10, que existe compatibilidad entre los tres perfiles en lo que respecta a Dominancia cerebral y Primer auxiliar.

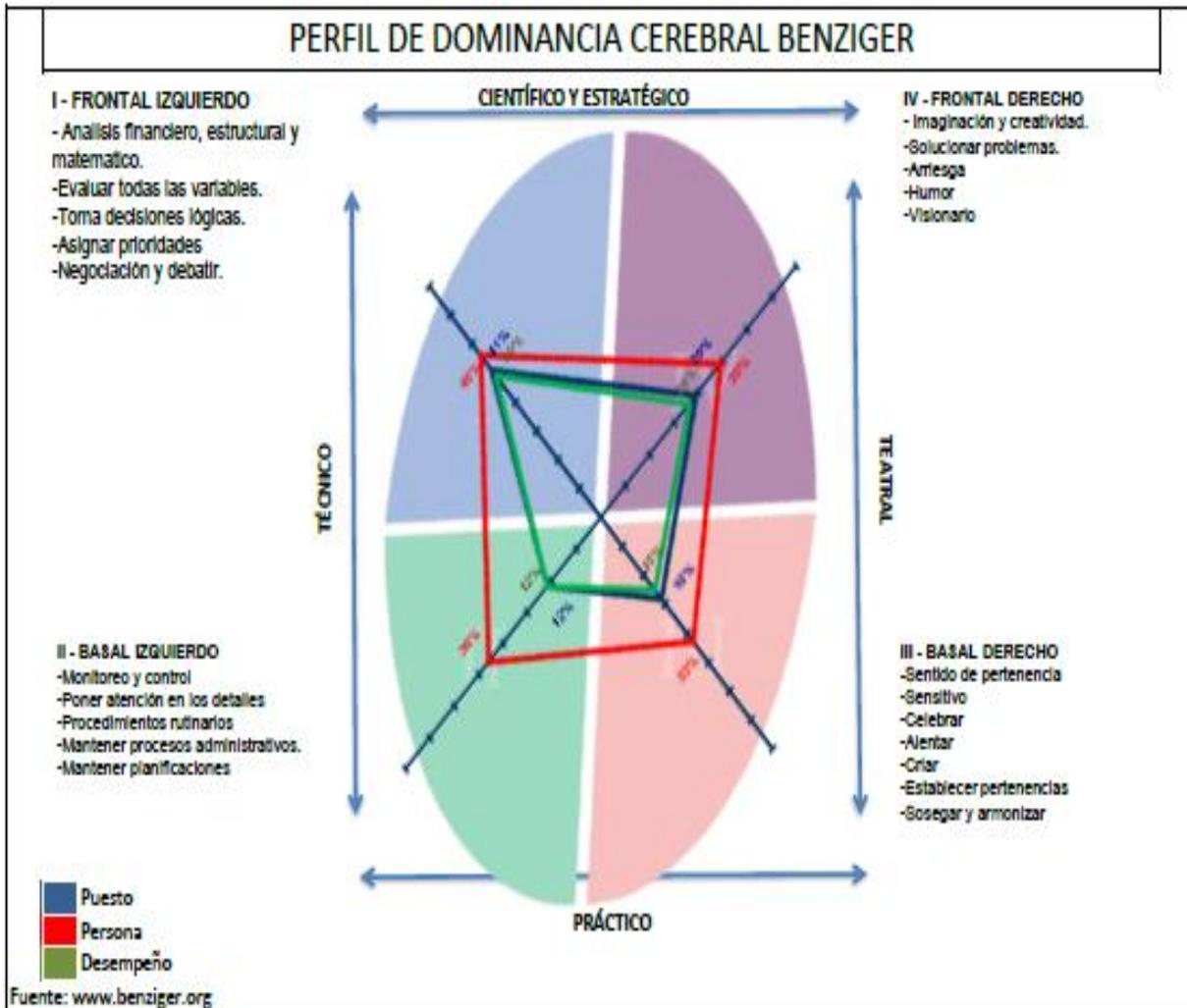


Figura 10. Correlación de perfiles del puesto: Gerente de Publicidad

Sin embargo analizando el perfil del puesto, en la tabla 8, observamos que éste puesto, requiere que el Segundo Auxiliar sea el Modo Basal Derecho y su Debilidad esta en el Modo Basal Izquierdo, contrario al Perfil del empleado, que su Segundo auxiliar es el Modo Basal izquierdo y su Debilidad en el Modo Basal derecho. El desempeño de este empleado no se ve afectado aún con estas brechas en su Segundo Auxiliar y Debilidad, debido a que este empleado presenta competencias en los cuatro Modos de pensamiento y no tiene ningún modo de pensamiento que evite.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 6, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 8. Comparación de perfiles del puesto: Gerente de Publicidad

GERENTE DE PUBLICIDAD			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Frontal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Frontal Derecho		Frontal Derecho
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Derecho		Basal Izquierdo
DEBILIDAD	Basal Izquierdo		Basal Derecho

Nivel II.- Jefe de Mercadeo:

Al hacer la correlación de los tres perfiles para este puesto, como se puede apreciar en la figura 11, encontramos brechas en la Dominancia, Primer y Segundo auxiliar, ya que según el perfil del puesto, estas se encuentran en el Modo Frontal izquierdo, Frontal derecho y Basal izquierdo respectivamente.

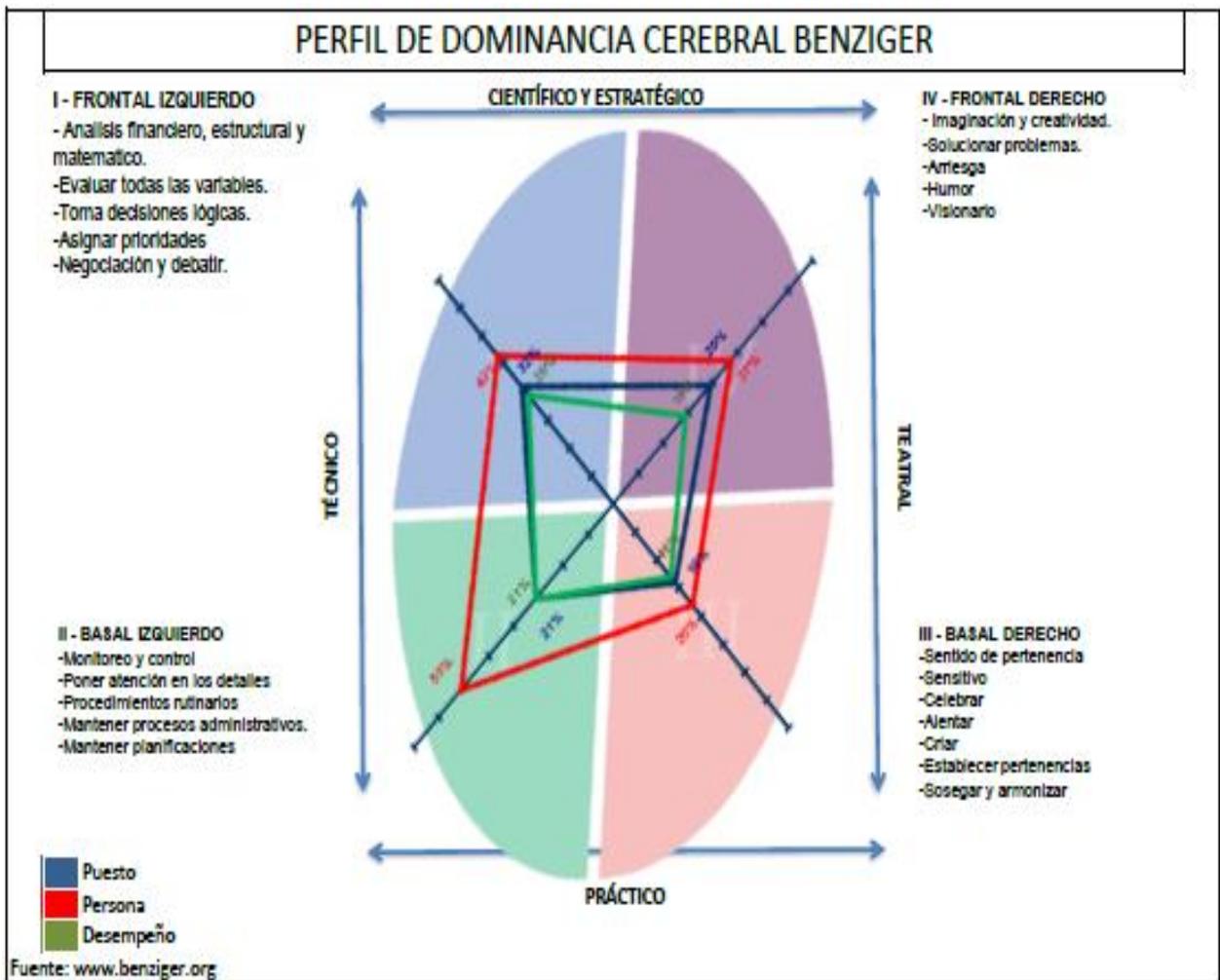


Figura 11. Correlación de perfiles del puesto: Jefe de Mercadeo

En la tabla 9, observamos, que en el Perfil del empleado, muestra su Dominancia en el Modo Basal izquierdo y su Segundo y Primer auxiliar en el Modo Frontal izquierdo y Frontal derecho, respectivamente, coincidiendo únicamente en la Debilidad. Se observa además una brecha entre el Perfil del puesto y el Perfil de desempeño en el Modo Frontal derecho, que posiblemente se deba a un mayor esfuerzo que está realizando para cubrir la demanda del puesto en este Modo de pensamiento, ya que de acuerdo a su perfil de empleo y a la teoría del Modelo Benziger, este Modo, representa su debilidad, debido a la conectividad en la estructura cerebral, ya que su Dominancia está en el Modo Basal izquierdo. En la entrevista realizada al empleado para validar la Evaluación del desempeño, este empleado refirió que dos funciones relacionadas con el Modo Frontal derecho y una relacionada con el modo Basal derecho, le causaba menos satisfacción.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 7, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 9. Comparación de perfiles del puesto: Jefe de Mercadeo

JEFE DE MERCADEO			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Basal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Frontal Derecho		Frontal Izquierdo
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Izquierdo		Frontal Derecho
DEBILIDAD	Basal Derecho		Basal Derecho

Nivel II.- Jefe de Finanzas:

La correlación de los tres perfiles, en la figura 12, nos muestran que este puesto es un Doble izquierdo, ya que es evidente que su Dominancia y Primer auxiliar están representados en el hemisferio izquierdo, siendo un Frontal izquierdo su Dominancia y Basal izquierdo, su Primer auxiliar. Así mismo podemos observar que este puesto, tiene una menor demanda en el Frontal derecho, que es un Modo de pensamiento, donde el empleado ha desarrollado competencias.

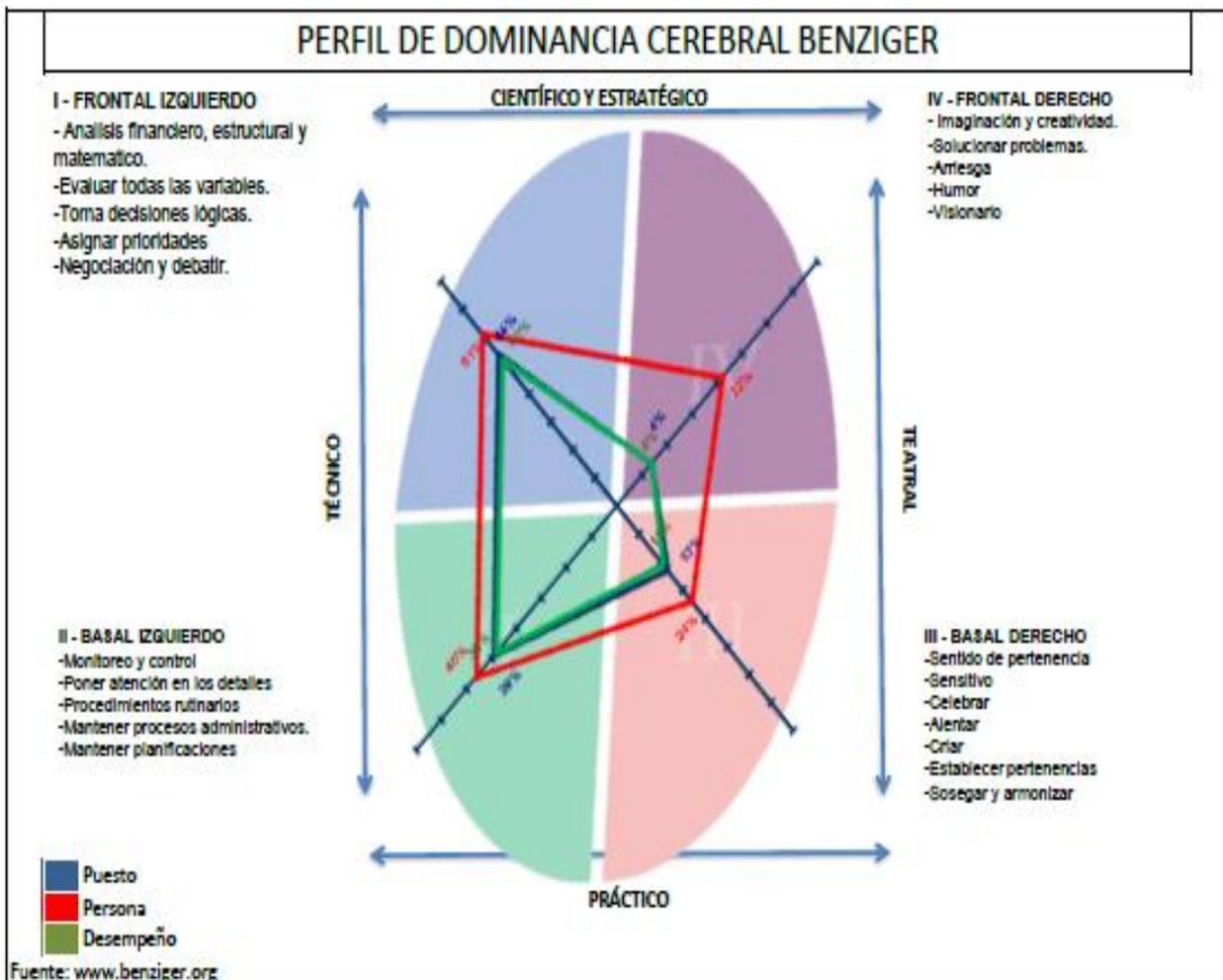


Figura 12. Correlación de perfiles del puesto: Jefe de Finanzas

La tabla 10, muestra brechas, en el Segundo Auxiliar y en la Debilidad, ya que el perfil del Puesto, requiere una Debilidad en el Modo Frontal derecho y el empleado tiene su debilidad en el Modo Basal derecho.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 8, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 10. Comparación de perfiles del puesto: Jefe de Finanzas

JEFE DE FINANZAS			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Frontal izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Basal Izquierdo		Basal Izquierdo
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Derecho		Frontal Derecho
DEBILIDAD	Frontal Derecho		Basal derecho

Nivel II.- Jefe de Recursos Humanos:

Observamos en la tabla 11, una compatibilidad entre el Perfil del puesto y el perfil Benziger del empleado, por lo que no encontramos brechas entre perfiles, pero la Debilidad en ambos perfiles es contradictoria a la conectividad de la estructura cerebral, según la teoría del Modelo Benziger.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 9, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 11. Comparación de perfiles del puesto: Jefe de Recursos Humanos

JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Basal Derecho		Basal Derecho
PRIMER AUXILIAR	Frontal izquierdo		Frontal izquierdo
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Izquierdo		Basal Izquierdo
DEBILIDAD	Frontal Derecho		Frontal Derecho

La correlación de los tres perfiles en estudio, que muestra la figura 13, es compatible en este puesto para los cuatro Modos de pensamiento. Sin embargo podemos observar que aunque el Perfil del puesto tiene poca demanda en el Modo Frontal derecho, el empleado tiene una mayor competencia en este Modo de pensamiento.

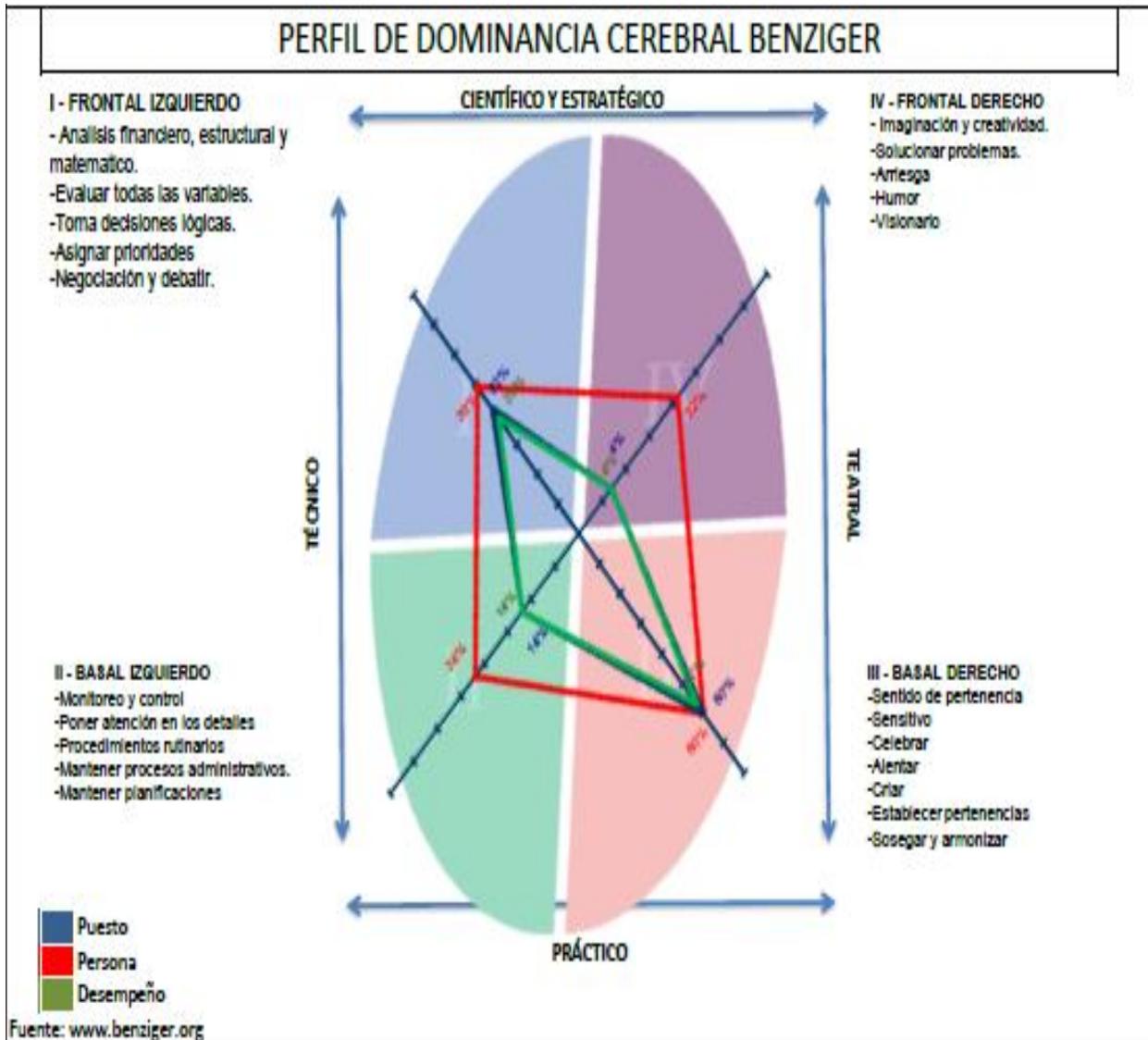


Figura 13. Correlación de perfiles del puesto: Jefe de Recursos Humanos

Nivel II. Jefe de medios Electrónicos:

La Dominancia, en el Modo Frontal izquierdo y la Debilidad en el Modo Basal derecho, son compatibles en este puesto, al relacionar los Perfiles de puesto, desempeño y de empleado, como lo muestra la figura 14.

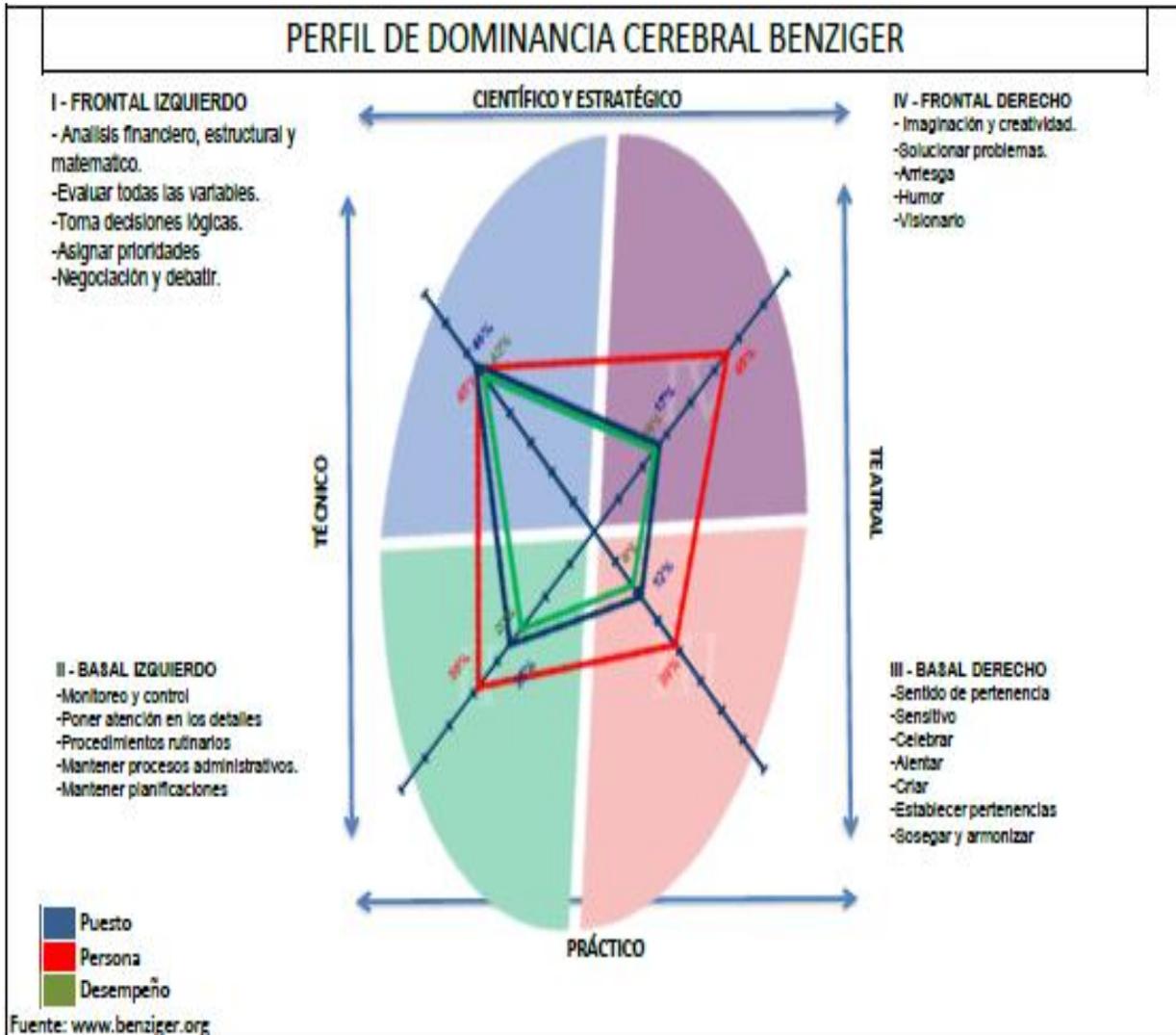


Figura 14. Correlación de perfiles del puesto: Jefe de Medios Electrónicos

Sin embargo en la tabla 12, podemos observar que el Perfil del puesto demanda un Doble izquierdo en su patrón de Dominancia y Primer auxiliar, mientras que el empleado reporta un Doble frontal para el mismo patrón, por lo que no hay compatibilidad entre el Primer y Segundo auxiliar.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 10, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 12. Comparación de perfiles del puesto: Jefe de Medios Electrónicos

JEFE DE MEDIOS ELECTRONICOS			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Frontal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Basal Izquierdo		Frontal Derecho
SEGUNDO AUXILIAR	Frontal Derecho		Basal Izquierdo
DEBILIDAD	Basal Derecho		Basal Derecho

Nivel II.- Jefe de Diseño:

La Dominancia, en el Modo Frontal izquierdo y la Debilidad en el Modo Basal derecho, son compatibles en este puesto, al relacionar los Perfiles de puesto, desempeño y de empleado, según la figura 15.

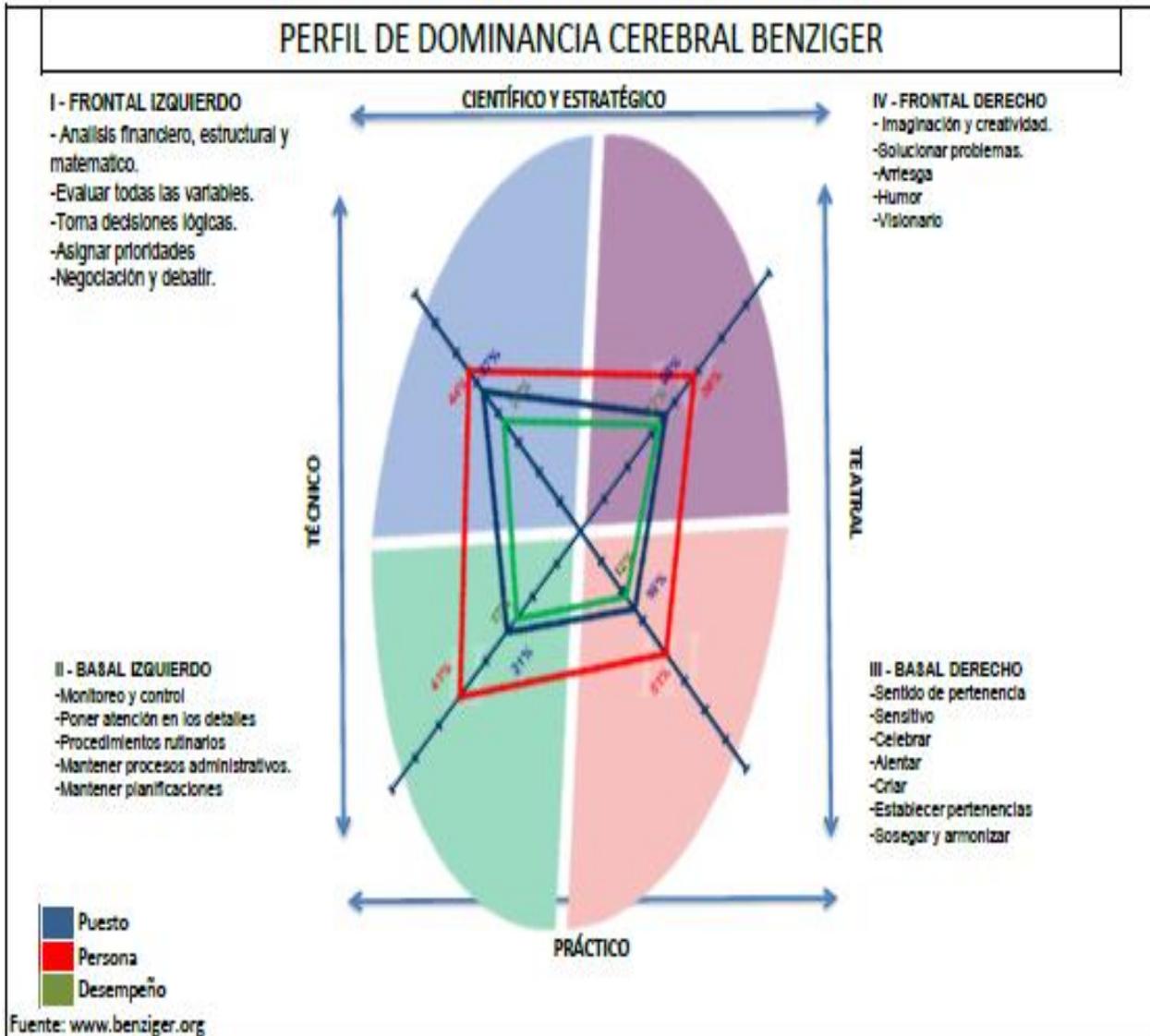


Figura 15. Correlación de perfiles del puesto: Jefe de Diseño

Sin embargo en la tabla 8, observamos que el Perfil del puesto demanda un Doble Frontal, en su patrón de Dominancia y Primer auxiliar, mientras que el empleado reporta un Doble Izquierdo para el mismo patrón, por lo que no hay compatibilidad entre el Primer y Segundo auxiliar.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 11, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 13. Comparación de perfiles del puesto: Jefe de Diseño

JEFE DE DISEÑO			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Frontal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Frontal Derecho		Basal Izquierdo
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Izquierdo		Frontal Derecho
DEBILIDAD	Basal Derecho		Basal Derecho

Nivel II.- Jefe de información:

Brechas en los cuatro Modos de pensamiento, se observan al correlacionar los tres perfiles para este puesto, como se observa en la figura 16, ya que de acuerdo al Perfil del puesto, requiere un Doble izquierdo y el perfil del empleado, reporta un Doble derecho con desarrollo de competencias en este Modo.

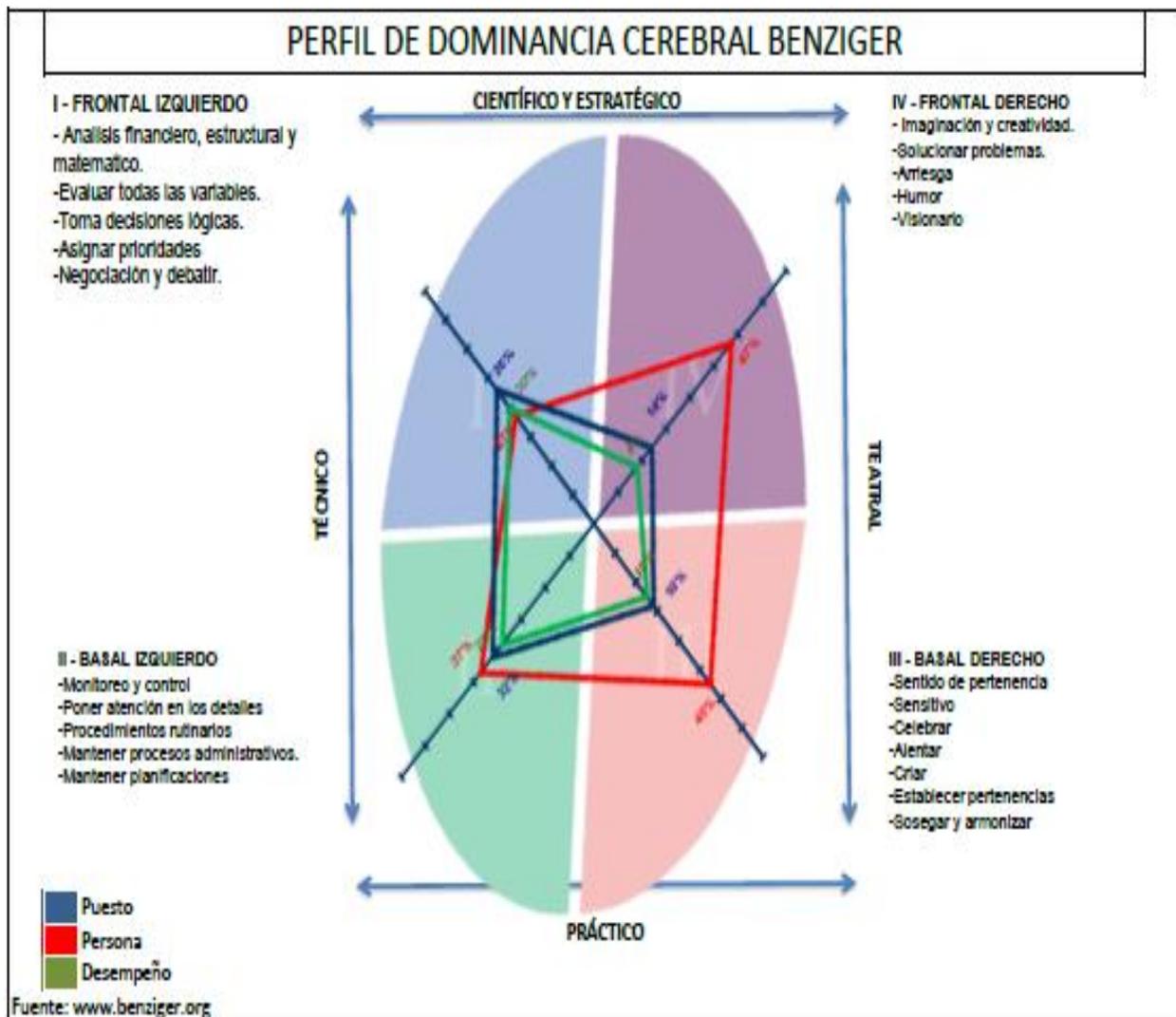


Figura 16. Correlación de perfiles del puesto: Jefe de Información

En la tabla 14, podemos observar brechas en los cuatro modos de pensamiento, lo cual es bastante significativo, ya que la Debilidad en ambos perfiles es contradictoria a la conectividad de la estructura cerebral, según la teoría del Modelo Benziger.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 12, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 14. Comparación de perfiles del puesto: Jefe de Información

JEFE DE INFORMACION			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Frontal Derecho
PRIMER AUXILIAR	Basal Izquierdo		Basal Derecho
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Derecho		Basal Izquierdo
DEBILIDAD	Frontal Derecho		Frontal Izquierdo

Nivel III.- Jefe de Publicidad:

Al hacer la correlación de los tres perfiles para este puesto, en la figura 17, encontramos brechas en la Dominancia, Primer y Segundo auxiliar, ya que según el perfil del puesto, estas se encuentran en el Modo Basal izquierdo, Frontal izquierdo y Basal derecho respectivamente. Mientras que en el Perfil del empleado, muestra su Dominancia en el Modo Frontal izquierdo y su Segundo y Primer auxiliar en el Modo Basal derecho y Basal izquierdo, respectivamente, coincidiendo únicamente en la Debilidad, en el Modo Frontal derecho.

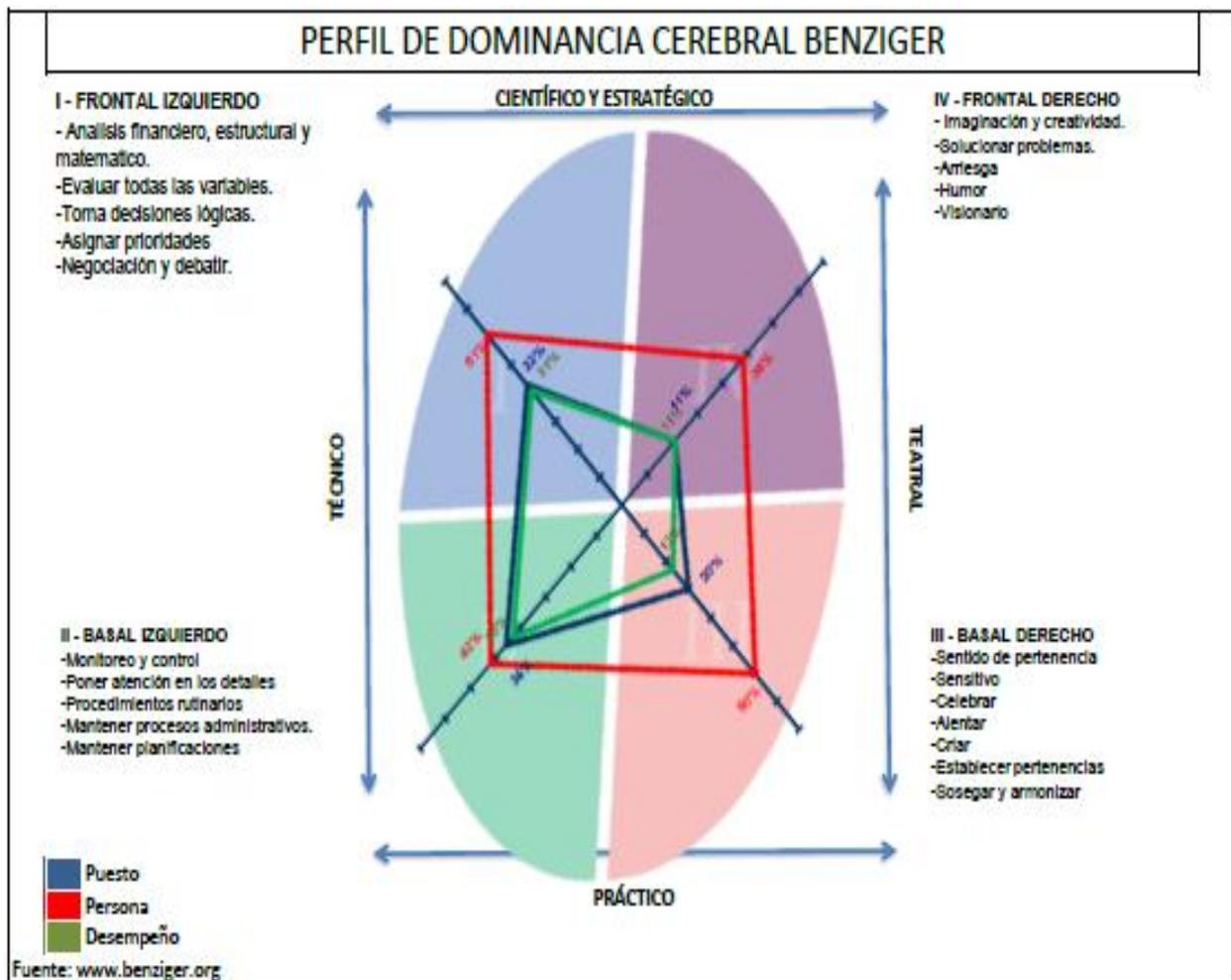


Figura 17. Correlación de perfiles del puesto: Jefe de Publicidad

En la tabla 15, se observa además una brecha entre el Perfil del puesto y el Perfil de desempeño en el Modo Basal derecho, que posiblemente se deba a un mayor esfuerzo que está realizando para cubrir la demanda del puesto en este Modo de pensamiento, ya que de acuerdo a la teoría del Modelo Benziger, este Modo, representaría su debilidad, debido a la conectividad en la estructura cerebral, ya que su Dominancia está en el Modo Frontal izquierdo, pero según su perfil de empleado, el Modo Basal derecho, representa su Primer auxiliar, por lo que posiblemente se trate de un Desvío de Tipo. En la entrevista realizada al empleado para validar la Evaluación del desempeño, este empleado refirió que una función relacionada con el Modo Frontal izquierdo y una relacionada con el modo Basal derecho, le causaba menos satisfacción.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 13, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 15. Comparación de perfiles del puesto: Jefe de Publicidad

JEFE DE PUBLICIDAD			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Basal Izquierdo		Frontal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Frontal izquierdo		Basal Derecho
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Derecho		Basal Izquierdo
DEBILIDAD	Frontal Derecho		Frontal Derecho

Nivel III.- Coordinador de Mercadeo:

La Dominancia, en el Modo Frontal izquierdo y la Debilidad en el Modo Basal derecho, son compatibles en este puesto, al relacionar los Perfiles de puesto, desempeño y de empleado, de acuerdo a la figura 18.

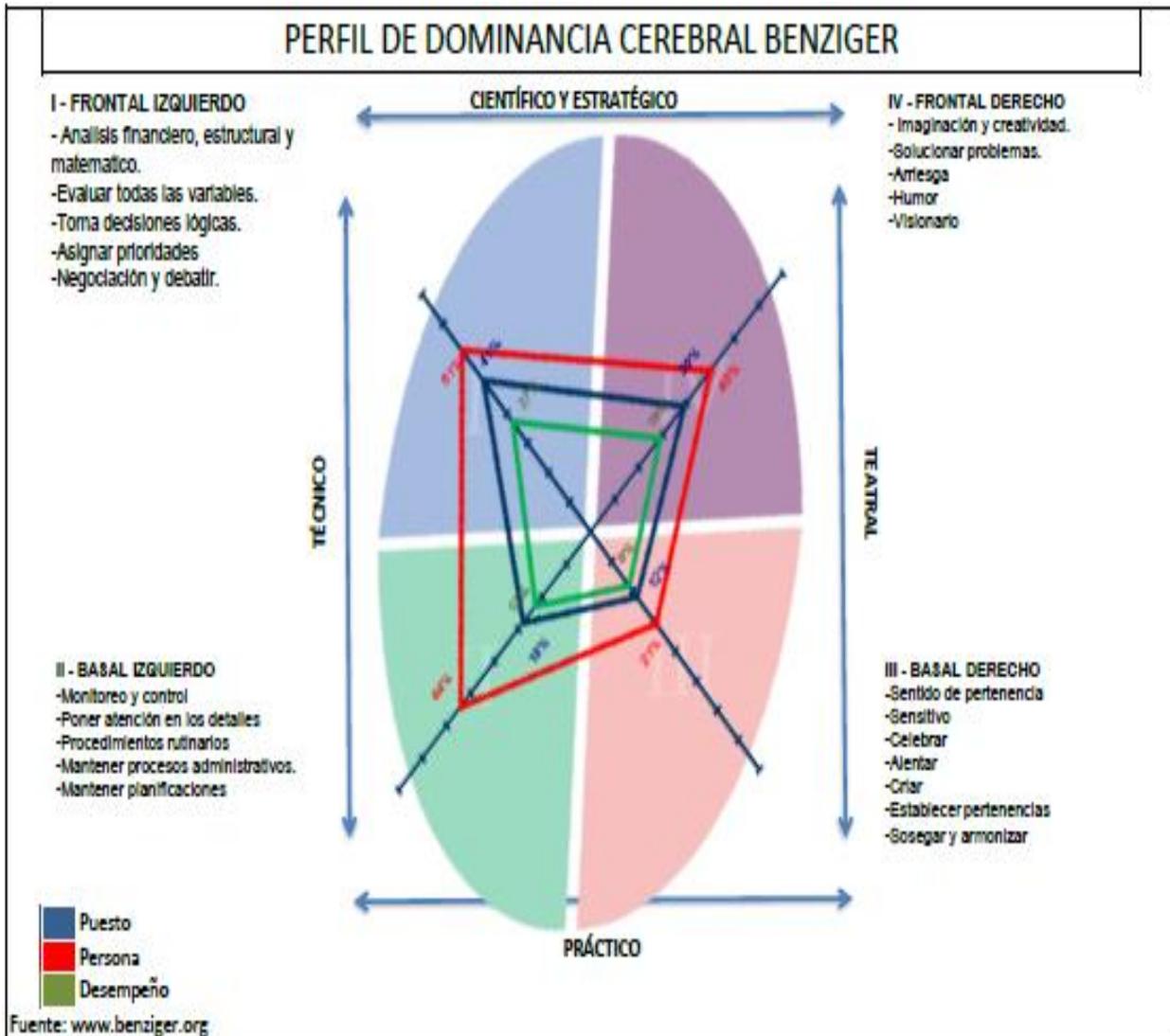


Figura 18. Correlación de perfiles del puesto: Coordinador de Mercadeo

Sin embargo el Perfil del puesto demanda un Doble Frontal, en su patrón de Dominancia y Primer auxiliar, mientras que el empleado reporta un Doble Izquierdo para el mismo patrón, por lo que no hay compatibilidad entre el Primer y Segundo auxiliar, como podemos observar en la tabla 16.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 14, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 16. Comparación de perfiles del puesto: Coordinador de Mercadeo

COORDINADOR DE MERCADEO			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Frontal izquierdo		Frontal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Frontal Derecho		Basal Izquierdo
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Izquierdo		Frontal Derecho
DEBILIDAD	Basal Derecho		Basal Derecho

Nivel III.- Contador:

Brechas en los cuatro Modos de pensamiento, se observan al correlacionar los tres perfiles para este puesto, de acuerdo a la figura 19, ya que de acuerdo al Perfil del puesto, requiere una Dominancia en el Modo Basal izquierdo y el perfil del empleado, reporta una Dominancia en el Modo Frontal izquierdo con desarrollo de competencias en este Modo, pero igualmente ha desarrollado competencias en el Modo Basal izquierdo, pero no al mismo nivel de exigencia del puesto.

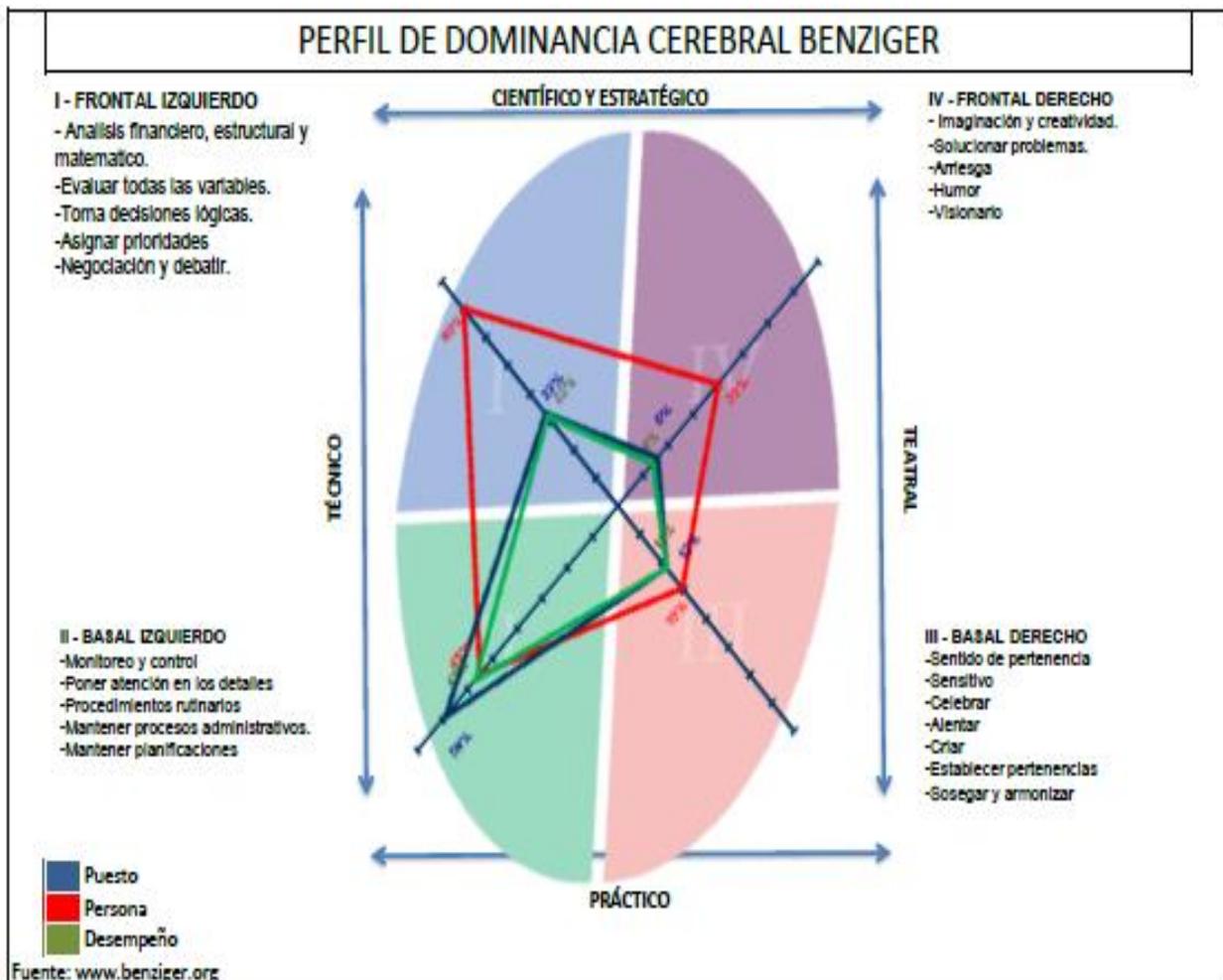


Figura 19. Correlación de perfiles del puesto: Contador

En la tabla 17, podemos observar que en ambos perfiles, la Dominancia y la Debilidad presentan la conectividad acorde a la estructura cerebral, según la teoría del Modelo Benziger, aunque existan brechas en ambos.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 15, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 17. Comparación de perfiles del puesto: Contador

CONTADOR			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Basal Izquierdo		Frontal Izquierdo
PRIMER AUXILIAR	Frontal izquierdo		Basal Izquierdo
SEGUNDO AUXILIAR	Basal Derecho		Frontal Derecho
DEBILIDAD	Frontal Derecho		Basal Derecho

Nivel III.- Coordinador de Recursos Humanos

La Dominancia, en el Modo Basal derecho y la Debilidad en el Modo Frontal derecho, son compatibles en este puesto, al relacionar los Perfiles de puesto, desempeño y de empleado, según la figura 20.

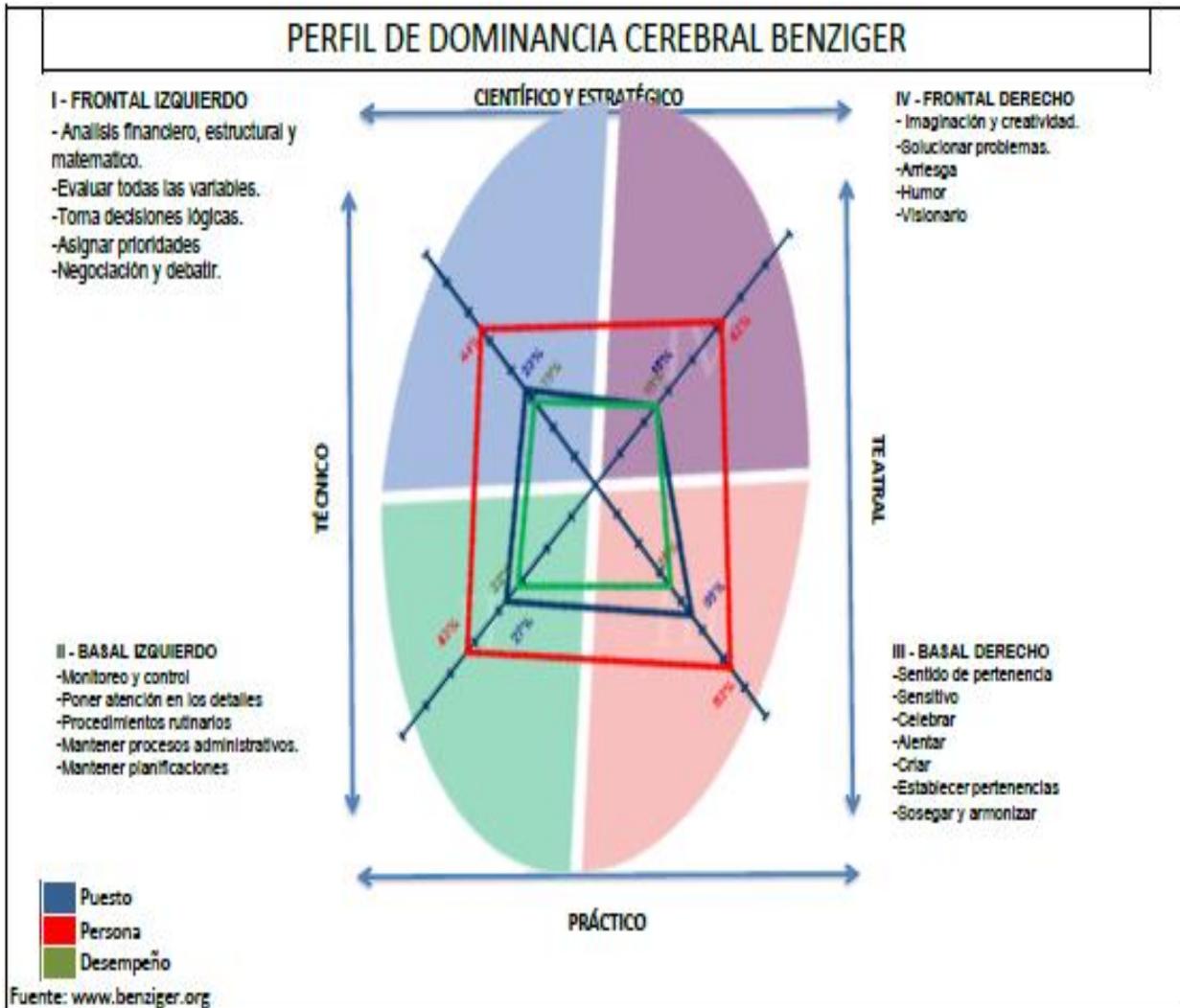


Figura 20. Correlación de perfiles del puesto: Coordinador de Recursos Humanos

Sin embargo el Perfil del empleado reporta competencias en los cuatro Modos de pensamiento, pero aún así se observan brechas de acuerdo a la evaluación del desempeño en el primer y segundo auxiliar, pero la Debilidad en ambos perfiles es contradictoria a la conectividad de la estructura cerebral, según la teoría del Modelo Benziger, como lo podemos observar en la tabla 18.

El perfil del puesto se muestra en el anexo 16, para conocer las funciones y responsabilidades del mismo.

Tabla 18. Comparación de perfiles del puesto: Coordinador de Recursos Humanos

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS			
PATRONES	PERFIL DEL PUESTO	BRECHA DESEMPEÑO	PERFIL EMPLEADO
DOMINANCIA	Basal Derecho		Basal Derecho
PRIMER AUXILIAR	Basal Izquierdo		Frontal Izquierdo
SEGUNDO AUXILIAR	Frontal izquierdo		Basal Izquierdo
DEBILIDAD	Frontal Derecho		Frontal Derecho

4.2. RESULTADOS FINALES DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Uno de los objetivos propuestos en este estudio, fue establecer una correlación entre la dominancia cerebral del ocupante del puesto, los perfiles requeridos por el puesto y el desempeño del ocupante, para determinar de esta manera, si existe compatibilidad entre los mismos, por lo que al analizar los resultados, se puede observar en la figura 20, que existe una compatibilidad en un 67% de la muestra, entre las variables dominancia cerebral, perfil del puesto y el desempeño laboral, ya que de los doce puestos analizados, ocho de los empleados están usando la Dominancia o su modo más eficiente de acuerdo a los requisitos del puesto, en contraposición al 33% donde no existe relación de estas variables.

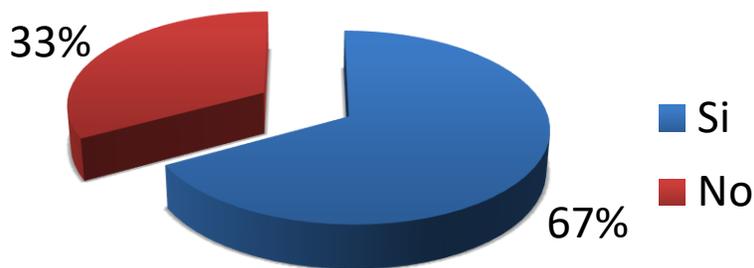


Figura 21. Compatibilidad de perfiles

En la tabla 19, en la primera columna se muestra en color rojo, los ocho puestos que son compatibles entre sí, partiendo de la dominancia cerebral del empleado. Así mismo, uno de los hallazgos encontrados en este estudio, se puede observar en este mismo cuadro que resaltado en color azul, a nivel de Dominancia y Primer auxiliar, once de los doce empleados, tienen un modo de pensamiento Frontal izquierdo, lo que indica que una de sus competencias o fortalezas, son la toma de decisiones lógicas, lo cual fue corroborado en la entrevista de validación, donde manifestaron sentirse frustrados por la lentitud en la toma de decisiones, atribuyéndoselo al diseño organizacional.

Tabla 19. Compatibilidad de perfiles y Desvío de Tipo.

Correlación de perfiles, tomando como base la Dominancia cerebral del Perfil del empleado.						
No.	CARGO	Nivel	DOMINANCIA	1º AUXILIAR	2º AUXILIAR	DEBILIDAD
1	GERENTE GENERAL	I	FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO
2	GERENTE DE PUBLICIDAD	II	FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO
3	JEFE DE MERCADEO	II	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL DERECHO
4	JEFE DE FINANZAS	II	FRONTAL IZQUIERDO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL DERECHO
5	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	II	BASAL DERECHO	FRONTAL IZQUIERDO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO
6	JEFE DE MEDIOS ELECTRONICOS	II	FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO
7	JEFE DE DISEÑO	II	FRONTAL IZQUIERDO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL DERECHO
8	JEFE DE INFORMACION	II	FRONTAL DERECHO	BASAL DERECHO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL IZQUIERDO
9	JEFE DE PUBLICIDAD	III	FRONTAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO
10	COORDINADOR DE MERCADEO	III	FRONTAL IZQUIERDO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL DERECHO
11	CONTADOR	III	FRONTAL IZQUIERDO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO	BASAL DERECHO
12	COORDINADOR RECURSOS HUMANOS	III	BASAL DERECHO	FRONTAL IZQUIERDO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

Otro de los objetivos propuestos, era determinar si los descriptores de puesto, tal como están diseñados, implican una desviación de tipo en sus ocupantes. Si Consideramos que el desvío de tipo es cualquier situación en que la persona ha negado o ignorado de forma frecuente y consistente su preferencia natural, a favor de un modo que suele ser aceptada, recompensada o modelada por quienes la rodean y tomamos en cuenta que el 33% o cuatro de los doce puestos de la muestra estudiada, no existe compatibilidad entre las variables de dominancia cerebral y competencias requeridas por el puesto, se evidencia que el personal, no está haciendo uso de su preferencia natural, pero en tres de estos casos, se observa, que aunque el puesto no demande su modo dominante, el ocupante proporciona lo que el puesto exige, a través de su primer auxiliar y esto queda evidenciado en las evaluaciones del desempeño, en el que no se demuestra una disminución significativa en relación a las demandas del puesto.

Solamente en el puesto de Jefe de Información, se evidencia que el ocupante requiere de un mayor esfuerzo en el cumplimiento de las exigencias del puesto, por lo que está desarrollando competencias en el modo no preferido, considerando que el puesto requiere competencias a nivel de hemisferio izquierdo, mientras el ocupante tiene competencias o preferencias a nivel de hemisferio derecho. Así mismo, la Dominancia

del puesto, es el modo débil del empleado y la Dominancia del ocupante es el modo débil del puesto, por lo que este es el único, descriptor de puesto que tal como está diseñado actualmente implica un desvío de tipo en su ocupante.

Conocer la efectividad del uso del instrumento de evaluación de estilos de pensamiento Benziger, como herramienta de selección y gestión de personal en la empresa, es el tercer objetivo propuesto en este estudio y una de las situaciones que evidencian su efectividad es la relación que existe entre las variables Dominancia Cerebral, Competencias del Puesto, y Desempeño laboral ya que los resultados concluyen que tanto el perfil del puesto como evaluación de desempeño y perfil de la persona, son instrumentos que nos permiten dimensionar la capacidad que tiene la persona para cumplir con los requerimientos del puesto siempre y cuando se definan como las áreas de mayor preferencia.

El uso de este instrumento en la selección y gestión del recurso humano, también ha demostrado ser eficaz para identificar los talentos naturales, las áreas de fortaleza y debilidad del individuo, los dos primeros casos, permite integrar equipos de trabajo basados en sus competencias y alinearlos a la productividad, formando de esta manera el cerebro de la empresa, pero también facilita los criterios de decisión en los procesos de reestructuración y reasignación de funciones en casos que así se requiera.

En relación al modo débil, le permite a la persona, identificar cómo complementar o delegar sus áreas de ineffectividad y a nivel organizacional, esta herramienta permite definir planes de desarrollo profesional y sucesión, que nos conduce al cumplimiento del cuarto objetivo, que es proporcionar a la empresa una propuesta de medidas preventivas y correctivas, con base en los resultados, para que la empresa pueda poner en práctica, con el fin de eficientar su gestión del recurso humano.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Al analizar la relación existente entre los requerimientos del puesto y las competencias del empleado, a través del uso de la aplicación del Test Benziger y su relación con el desempeño laboral en los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de la empresa Publicaciones S.A., encontramos que existe una estrecha relación entre estos perfiles, por lo que el uso de la herramienta es un aspecto importante a considerar en los componentes de la gestión del recurso humano en la empresa.
- Al realizar una correlación entre la dominancia cerebral del ocupante, los perfiles requeridos del puesto y el desempeño del ocupante, encontramos una compatibilidad entre perfiles, en un 67% de la muestra, que representa a 8, de los 12 puestos objetos de estudio, mientras que en un 33%, que representa los 4 puestos restantes, se observan brechas entre los patrones esperados, al tomar como base la dominancia del ocupante del puesto.
- Al analizar el 33% de la muestra de estudio, que no mostró compatibilidad entre perfiles, encontramos que solo dos de estos 4 puestos, representan una diferencia significativa, ya que las brechas, están en los cuatro patrones o modos de pensamiento, pero el caso que podría estar representando un Desvío de tipo es el puesto del Jefe de Información, ya que de acuerdo al perfil del empleado, su modo de pensamiento, es un doble derecho y de acuerdo al perfil del puesto, requiere un doble izquierdo.
- El instrumento de evaluación, de estilos de pensamiento Benziger, ha resultado efectivo para la selección y gestión del personal en la empresa, ya que permite identificar y potenciar respectivamente las áreas de preferencia y competencias adquiridas y su alineación para la productividad personal; así como reconocer la inadecuación con funciones requeridas del puesto como consecuencia del alto consumo de energía por la utilización de competencias no preferidas. Además permite evaluar la complementariedad de los individuos del equipo según su

dominancia y competencias, para reasignar y ajustar roles con el fin de mejorar el desempeño grupal.

- A partir de los resultados obtenidos en el estudio, es factible elaborar una propuesta de Plan de desarrollo de competencias, para el personal objeto de estudio, el cuál será de beneficio a nivel individual, grupal y organizacional, para mejorar la productividad y potenciar el trabajo en equipo, ya que el desarrollo de estas competencias, en los modos no preferidos del cerebro les permitirá a los empleados, liderar con su preferencia natural o dominancia y hacer un uso más adecuado de sus auxiliares, desempeñando una labor, que le proporcionará mayor satisfacción y por consiguiente una mayor productividad.
- Los estándares o indicadores de gestión para la realización de la Evaluación del desempeño, no están bien alineados a las funciones y responsabilidades contenidas en el descriptor del puesto y no son lo suficientemente objetivos y explícitos, para medir la eficiencia en la ejecución de cada uno de los puestos; por consiguiente, el desempeño del personal está limitado a las funciones básicas del puesto y no a la capacidad de la persona, por lo que se encuentran brechas significativas que pudiera ser aprovechadas por la organización en el logro de sus objetivos estratégicos.
- Los Descriptores de puesto con que cuenta la empresa, no dimensionan el nivel de empoderamiento sobre la misión del puesto en la organización, sobre todo en lo que se refiere a la toma de decisiones, por lo que existe insatisfacción de parte del personal en este aspecto, dado que son puestos ejecutivos y mandos intermedios, que atribuyen las limitaciones al modelo organizacional. Este aspecto resulta más evidente, si se considera que de los 12 puestos estudiados, 8 empleados, tienen una dominancia cerebral en el modo Frontal izquierdo y otros 3, tienen este mismo modo como primer auxiliar, lo que indica que 11 de los 12 puestos estudiados, tienen como una de sus fortalezas y competencias la habilidad para tomar decisiones lógicas, lo que evidencia más fácilmente la falta de empoderamiento en el diseño organizacional.

5.2. RECOMENDACIONES

- Continuar con la aplicación de la dominancia cerebral y el modelo de perfiles de puestos basado en competencias, para la identificación, desarrollo y retención de talentos a nivel de directivos y colaboradores en general, ya que este modelo brinda un marco de referencia para la identificación de competencias naturales de las personas, para ubicarlas en los puestos correctos e integrar equipos directivos y departamentales para lograr una mayor productividad a nivel individual, grupal y organizacional.
- Al realizar la actualización de los descriptores de puesto, se recomienda revisar de forma más precisa las competencias, funciones y responsabilidades del mismo, con el propósito de lograr una valuación de puestos más objetiva y una mayor alineación de los indicadores de gestión en la evaluación del desempeño, que contribuya a políticas salariales y de compensación, internamente equitativas y externamente competitivas.
- Debido a que la Desviación de tipo, es un agente estresante que afecta el equilibrio de la persona y por ende el del equipo y la organización, se recomienda aprovechar la intervención de personal especializado en el modelo de Dominancia cerebral Benziger, que se contempla para tal fin en la propuesta del plan de desarrollo de competencias para el personal que participó en este estudio.
- Dado que las competencias no suelen ser innatas, se crean y fortalecen mediante el uso o la práctica, como resultado normal y natural de su uso en respuesta a oportunidades o necesidades que se presente en la vida, recomendamos analizar la propuesta del plan de acción, para su validación, ejecución y puesta en marcha, ya que además de que cuenta con las condiciones de factibilidad y viabilidad, su aplicación y desarrollo, será beneficioso para mejorar la productividad individual y formar equipos de alto rendimiento, a partir de la adquisición de técnicas y estrategias que le permitan al equipo identificar como complementar o delegar sus áreas de ineffectividad.
- Debido a que los miembros de una organización requieren un marco estable y comprensible, donde puedan alcanzar metas organizacionales, se recomienda un

análisis y revisión del actual diseño organizacional, ya que este representa un factor clave para definir la jerarquización de autoridad y coordinación de las actividades departamentales, para facilitar y apoyar la toma de decisiones de los ejecutivos, que contribuya a eficientar la gestión y determinar la dirección e indicadores de éxito.

- Debido a la importancia que adquiere la correcta selección y retención del talento humano en las organizaciones, existe la tendencia a utilizar instrumentos que determinen la dominancia cerebral, para el diagnóstico y gestión del talento humano, pero son muy pocos los estudios que existen al respecto, por lo que se recomienda realizar más investigaciones en este campo, que sean de trascendencia para las empresas en nuestro país.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1. PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

La Gestión por Competencias, como proceso para lograr que el colaborador, logre el éxito laboral y profesional a través del desarrollo de sus cualidades y capacidades para obtener un mejor desempeño en su puesto de trabajo, tiene como finalidad el establecimiento de Planes de Desarrollo Organizacional, que contemplan actividades formativas y de mejora continua, con el fin de desarrollar profesionalmente a sus colaboradores y facilitar de esta manera la adquisición de competencias que se requieren en el puesto de trabajo.

Chiavenato (2008), refiere que existen técnicas y estrategias de Desarrollo Organizacional (DO) que suelen utilizarse en conjunto y su clasificación corresponderá a los grupos involucrados.

- DO para el individuo
- DO para dos o más personas
- DO para equipos o grupos
- DO para relaciones intergrupales
- DO para la organización en su conjunto.

Para efectos de esta propuesta y considerando la población objeto de estudio, solamente se trabajara con las tres primeras clasificaciones.

El análisis de las brechas existentes entre las competencias presentes y las requeridas en el Descriptor del Puesto, fueron evidenciados en este estudio, por lo que esto permitirá a la empresa elaborar la planificación requerida para proporcionar a sus colaboradores el conocimiento de técnicas y habilidades, que junto con la experiencia, permitirá al empleado mejorar y desarrollar competencias requeridas en el puesto.

6.1.1 FORMULACION DE LA PROPUESTA

A continuación, se presenta la formulación y esquema de un Plan de Desarrollo de Competencias para el personal objeto de estudio, como una propuesta para la empresa

6.1.1.1. ETAPA I DIAGNOSTICO

- Objetivo del Proyecto

Diseñar un Plan de capacitación en desarrollo de competencias, dirigido a los empleados del primer, segundo y tercer nivel de la estructura jerárquica de Publicaciones S.A., para facilitar de esta manera la adquisición de competencias que se requieren en el puesto de trabajo.

- Propósito del Proyecto

La planificación y ejecución de este proyecto, obedece a la necesidad de cubrir las brechas de desempeño encontradas en el análisis y correlación de perfiles de puesto y el perfil del empleado, basado en el Modelo de la Dominancia cerebral de la Dra. Benziger, a través del conocimiento de técnicas para el desarrollo de competencias que requiere el puesto.

- Característica del Proyecto

La naturaleza del proyecto es del tipo laboral – educativo, ya que se plantea, diseñar un plan de desarrollo de competencias requeridas en el perfil del puesto y está dirigido a los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de Publicaciones S.A.

- Importancia del Proyecto

El proyecto es importante, porque su objetivo primordial es proporcionar técnicas para el desarrollo de competencias y cubrir de esta manera las brechas de desempeño encontradas en el análisis y correlación de perfiles de puesto y Dominancia cerebral del empleado.

El conocimiento y el uso reiterado de las técnicas, le permitirá desarrollar competencias del modo no preferido de pensamiento, ya que entre más se utilice un modo

determinado de pensamiento, más probabilidades existen de desarrollar esas competencias.

Este proceso requiere tiempo y cuando se trabaja con el modo no preferido, puede resultar agotador y estresante, por lo que existe la tendencia a querer abandonar el esfuerzo. Por esta razón, el proyecto adquiere una mayor importancia en la aplicación de la evaluación y seguimiento, para asegurar el propósito del mismo.

- Estudio de campo.
- ✓ Naturaleza del estudio.

El estudio se asienta en una investigación de tipo descriptiva, con la cual se comprobó la necesidad de diseñar un Plan de desarrollo de competencias para cubrir de esta manera las brechas de desempeño encontradas en el análisis y correlación de perfiles de puesto y Dominancia cerebral del empleado.

- ✓ Sujetos de estudio.

Los sujetos de estudio son los 12 empleados que ocupan los puestos del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de Publicaciones S.A.

- ✓ Diseños y aplicación de instrumentos

El descriptor del puesto y la evaluación del desempeño, fueron proporcionados por la empresa, al igual que el Perfil Benziger del empleado, que fue evaluado por Consultores certificados en el modelo Benziger en Honduras.

La entrevista de validación, aplicada a los sujetos de estudio, fue elaborada con base en el descriptor de puestos y de acuerdo a la teoría del Modelo Benziger.

- ✓ Análisis e interpretación de resultados

Después de revisar y analizar los descriptores de puestos, la evaluación del desempeño, los Perfiles Benziger del empleado y la aplicación y análisis de la entrevista de validación al empleado que participó en este estudio, se procedió a la correlación de perfiles y

tabulación de los datos, por medio de la estadística descriptiva. El procedimiento se inició agrupando, ordenando y tabulando de forma manual la información obtenida, finalmente los resultados porcentuales se ilustraron en gráficas para visualizar con mayor precisión, la correlación de los tres perfiles y se analizaron las brechas de desempeño y los porcentajes de los resultados emanados en las gráficas.

Este análisis verificó la necesidad de diseñar un plan de desarrollo de competencias, para cubrir las brechas de desempeño en los puestos sujeto de estudio.

✓ Conclusiones del estudio diagnóstico

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se justifica la necesidad de elaborar y ejecutar un plan de desarrollo de personal encaminado a fortalecer habilidades y competencias de los empleados sujetos de estudio con el propósito de cubrir las brechas de desempeño y contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de esta empresa.

6.1.1.2. ETAPA II PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA.

- Formulación del Plan de Desarrollo

Plan de desarrollo de competencias, para los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de Publicaciones S.A., con el fin de facilitar la adquisición de competencias que se requieren en el puesto de trabajo.

- Presentación

Con el propósito de fortalecer y desarrollar competencias para mejorar el desempeño en los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de Publicaciones S.A., se presenta la siguiente propuesta para la ejecución de un Plan de desarrollo, dirigido a encaminar la aplicación de estrategias innovadoras en el desarrollo de competencias basado en la Teoría del Modelo de la Dra. Katherine Benziger, para mejorar el desempeño laboral de los empleados en dicha empresa. El desarrollo de estas competencias, en los modos no preferidos del cerebro les permitirá a los empleados,

liderar con su preferencia natural o dominancia y hacer un uso más adecuado de sus auxiliares, desempeñando una labor, que le proporcionará mayor satisfacción.

El Plan de desarrollo, se centró en los empleados del primer, segundo y tercer nivel de Publicaciones S.A. en particular, porque son los que participaron como muestra del estudio, este criterio se sujeta a que solamente estos tres niveles jerárquicos fueron evaluados con el Test Benziger Thinking Styles Assessment.

En atención a estos planteamientos expuestos, se ofrece la propuesta de un plan de desarrollo, esperando que constituya un marco referencial para la indagación y profundización del conocimiento de las preferencias naturales del resto de los niveles jerárquicos de la empresa y poder contar con el cerebro de la empresa.

- Justificación

El plan de desarrollo de competencias, dirigido a los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de los empleados de Publicaciones S.A., para cubrir brechas de desempeño se justifica, tomando como referencia los resultados del estudio o diagnóstico, lo cual se evidenció según la correlación de los perfiles de puesto, de desempeño y Benziger del empleado, al mostrar brechas de desempeño, especialmente en los casos expuestos, donde no existe relación y compatibilidad entre perfiles relacionadas con la Dominancia o Preferencia entre perfiles. En los casos donde se evidenció la compatibilidad entre perfiles en relación a la Dominancia, también se observó que los auxiliares, no están siendo usados adecuadamente, por lo que se recomienda la participación de estos empleados en el Plan de desarrollo, con el propósito de aprender a desarrollar competencias en sus auxiliares, para continuar liderando con su preferencia (no para reemplazarla) y apoyarse con uno o ambos auxiliares.

El plan va encaminado además a enseñar al empleado a tener una actitud tolerante y de apoyo hacia sí mismo, como paso previo a trabajar en el desarrollo de competencias en un Modo no preferido, a través de la identificación de un modelo o mentor, que podría estar en el mismo equipo.

En este sentido, se puede asumir que los empleados, contarán con las condiciones y asesoría necesaria, que le permitan optimizar el uso de las estrategias que redundará en beneficio de los participantes, quienes podrán ser entes activos y comprometidos de su aprendizaje y el de otros, mediante una interacción permanente, con una persona modelo o mentor que tenga una preferencia por el tipo especializado de pensamiento que desee desarrollar.

Asimismo, esta propuesta se justifica por cuanto el participante se vuelve además, facilitador en su desempeño ya que tendrá la oportunidad de crear situaciones de aprendizaje significativos, que le permitan guiar a otros que así lo requieran, en el desarrollo de competencias, basado en su propia preferencia natural, lo cual mantendrá a los participantes no solo motivados por su aprendizaje, si no también comprometidos con el aprendizaje de los demás.

- Fundamentación

El plan de desarrollo de competencias dirigido a los empleados del primer, segundo y tercer nivel jerárquico de Publicaciones S.A., para cubrir brechas de desempeño, se fundamenta en las siguientes bases teóricas y conceptuales.

- ✓ Fundamentación Andragógica

El esquema del Plan de desarrollo de competencias, se basa en los principios andragógicos, de participación, horizontalidad y flexibilidad, según Adam (1987), que refiere que el principio de participación se da al concebir al adulto, no solo como receptor, sino también como un individuo que interactúa con sus compañeros, intercambiando experiencias para asimilar mejor el aprendizaje. Horizontalidad, porque tiene características cualitativas similares (adulthood y experiencia) y flexibilidad, porque necesita lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas. Para este autor la disposición para aprender del adulto, se orienta hacia las tareas que favorezcan el desarrollo de sus roles sociales. Por lo tanto, al ser el participante objeto – sujeto del conocimiento, actor – gestor de su propio aprendizaje, se le deben proporcionar

herramientas que generen ideas, procesos creativos, propuestas innovadoras, que le permitan dominar la teoría y la práctica.

- Fundamentación Fisiológica y psicológica

El esquema del Plan de desarrollo de competencias, se basa en principio fisiológicos y psicológicos, por cuanto toma en cuenta la teoría del Modelo Benziger, que considera que las cuatro áreas, que la Dra. Benziger identifica junto con sus modalidades, son precisamente las cuatro funciones identificadas por el Dr. Carl Jung, en el sentido que el Pensamiento se aloja en el Lóbulo frontal izquierdo. La intuición en el Lóbulo frontal derecho. La sensación en la convexidad cortical posterior izquierda y el sentimiento en la convexidad cortical posterior derecha (Lóbulo basal izquierdo y derecho respectivamente para el Modelo Benziger).

La afirmación de Jung, de que cada individuo tiene un Talento natural, es el resultado del hecho neuroquímico y fisiológico de que cada persona tiene un área del cerebro que es 100 veces más eficiente que las otras tres, lo que es la Preferencia o líder natural, para el Modelo Benziger.

La afirmación de Jung de que cada individuo tiene dos auxiliares naturales, puede entenderse como el resultado natural de la estructura del cerebro, donde los puentes neuronales conectan el Talento natural con sus dos auxiliares, lo que facilita la comunicación entre ellos. Así mismo al identificar el Talento natural, es posible calcular con certeza su Debilidad natural, porque no existen puentes diagonales en el cerebro humano.

La afirmación de Jung de que el Desvío de tipos, puede representar una grave amenaza a la salud física, mental y emocional del individuo, ha sido validada por el trabajo de la Dra. Katherine Benziger y la Dra. Arlene Taylor que ha traído como consecuencia el reconocimiento profundo de que el Desvío de tipo conduce sin duda a resultados graves, identificados genéricamente como Síndrome de estrés por adaptación prolongada (PASS), por sus siglas en ingles. Benziger (2000).

Por lo tanto el participante al adquirir conocimientos sobre aspectos fisiológicos y psicológicos relacionados con la función cerebral, será capaz de tener una actitud más tolerante y de apoyo hacia sí mismo y por consiguiente con los demás.

- Estructura del Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo de competencias, está estructurado en 7 eventos, para un total de 16 horas teórico – prácticas, de forma colectiva y un trato de forma individual a razón de 4 horas por participante, para un total de 48 horas. Cada evento cuenta con sus objetivos, actividades y evaluaciones que dan cuerpo a la temática del Plan de Desarrollo.

- Objetivos del Plan de Desarrollo

- Objetivo general

Proporcionar, técnicas y estrategias, que contribuyan al desarrollo de competencias con el propósito de cubrir brechas de desempeño del participante en su puesto de trabajo.

- Objetivos específicos

- Crear condiciones para que el participante adquiriera conciencia de la importancia de desarrollar competencias en sus Modos no preferidos de pensamiento, como auxiliares a su modo preferente.
- Facilitar oportunidades para aplicar conocimientos y técnicas adquiridas en el desempeño de su trabajo y en la interacción con otros participantes.
- Crear alternativas de solución para los casos críticos que ameritan un tratamiento especial en la estructura y descripción del puesto.

6.1.1.3. ETAPA III PROCEDIMIENTO METODOLOGICO, ACTIVIDADES Y RECURSOS PARA SU EJECUCIÓN

Esta etapa se refiere a todos los pasos que se cumplieron para darle ejecución a la propuesta. Para ello, se realizó una presentación a la Gerencia General de la empresa, con los resultados obtenidos al realizar la correlación entre el descriptor de puesto, perfil del sujeto y evaluación de desempeño, con la finalidad de identificar la compatibilidad

entre los tres instrumentos, aplicable a los empleados del primer, segundo y tercer nivel de Publicaciones S.A. Así mismo proporcionar una propuesta que permita el cierre o disminución de brechas que se encontraran como resultado de las correlaciones.

Para llevar a cabo este proyecto, se justificó el mismo, mediante la revisión y análisis de referencias bibliográficas, con temáticas y antecedentes sobre el tema e informes del Test Benziger Thinking Styles Assessment, de los empleados que participaron en este estudio. Así mismo, se analizó el descriptor de puestos y evaluaciones de desempeño que dispone la organización y se realizaron entrevistas a especialistas sobre el tema y al personal objeto de estudio, para conocer su percepción y grado de satisfacción, dificultad y frustración manifiestas en el desempeño de sus funciones. Parte de esta información sirvió de base para desarrollar el marco teórico de la investigación.

Una vez obtenida la información pertinente, se procedió a determinar los elementos necesarios para realizar la propuesta, determinando para cada puesto el Modo de preferencia que debe dominar para la realización de las funciones. Cabe destacar que se diseñó la evaluación de desempeño con indicadores, que miden realmente la Preferencia natural requerida para el puesto.

Con las conclusiones del estudio, se comenzó a generar la propuesta, que versó en la temática sobre el desarrollo de las competencias, sustentado en principios de la fundamentación Andragógica, Fisiológica y Psicológica. Por otra parte, el programa se estructuró en: Eventos, Objetivos, Actividades, Estrategias, Recursos y Evaluación. Con el Programa se pretende abordar el mejoramiento de la necesidad encontrada. Posteriormente, se analizó la viabilidad para su ejecución, las posibilidades de contar con recursos humanos y materiales, para llevar a cabo el programa, aprovechando el lugar de la capacitación con que cuenta la empresa, el acceso al mismo, el material didáctico a utilizar, se especifica el costo que ello implica y la asistencia de personal especializado para realizar la capacitación.

➤ Actividades:

Si bien es cierto no podemos cambiar nuestra preferencia, podemos desarrollar competencias en nuestros Modos no preferidos. Esto se debe a que la competencia en cualquier modo, se desarrolla naturalmente como resultado del uso reiterado. Cuando más utilizamos un modo determinado, más participaremos en actividades que requieran ese tipo de pensamiento, y más probabilidades tendremos de adquirir esa competencia. Este proceso lleva tiempo y cuando trabajamos en un área de no preferencia puede resultar agotador y estresante, por lo que para aumentar la capacidad y utilizar un modo no preferido y depender de él, es necesario resistir la tentación de abandonar y debe permitirse cometer errores, no emitir juicios sobre cómo le está yendo, tomarse el tiempo para alcanzar el éxito y tener una actitud tolerante a sí mismo mientras trabaja para desarrollar una competencia en un tipo de pensamiento, lo cual es imperativo para que el plan cumpla su objetivo.

La propuesta conlleva la realización de 7 eventos. En los 3 primeros, se pretende socializar la metodología y modelo Benziger, ya que esto, les permitirá a los participantes, conocer sus modos naturales y sus competencias adquiridas a lo largo del desempeño. Conocer el modelo natural de sus compañeros laterales y el de sus subalternos para comprender el potencial de los mismos en el desempeño de sus funciones y reconocer el comportamiento característico de cada tipo especializado.

En los dos eventos siguientes, se pretende realizar coaching y desarrollar ejercicios que les permitirá buscar la eficiencia del grupo como parte del staff ejecutivo de la organización desarrollando la ejecución de cuatro pasos detallados en la tabla 20.

Tabla 20. Plan de cuatro pasos para el desarrollo de las competencias.

Pasos para desarrollo de competencias	Actividades sugeridas
1.-Identifique una persona modelo o un mentor que tenga una preferencia por el tipo especializado de pensamiento que deseen desarrollar.	Hable de sus pensamientos, comparta sobre el abordaje en la solución de problemas y la toma de decisiones. Solicite que le converse de sus intereses, valores, de la visión del mundo que él tiene. Practique ver el mundo a través de los ojos de esas personas. En la medida de sus posibilidades, vea las cosas tal como ellos las ven.
2.-Utilice el cuadrante que desee desarrollar.	Realice una variedad de actividades que dependan del cuadrante (Frontal Izquierdo, Basal Izquierdo, Frontal Derecho, Basal Derecho)
3.-Lea material que le puede llegar a interesar a alguien que tenga determinada preferencia natural.	Esto se refiere a lecturas del tipo especializado de pensamiento que desea desarrollar. Seleccione material que por lo general resulte de gran interés para persona del tipo de pensamiento.
4.- Encuentre la manera de ser un miembro colaborador para el equipo a cerebro integra	Participar activamente le permitirá ver y valorar el aporte de sus modos no preferidos.

Fuente: Benziger (2000a)

➤ Recursos.

El presupuesto autorizado para capacitación y desarrollo del año 2012, para este personal asciende a un total de L.55, 000.00 (Cincuenta y cinco mil Lempiras exactos).

Nuestra propuesta asciende a un total de L. 47,555.00 (Cuarenta y siete mil quinientos cincuenta y cinco Lempiras exactos), optimizando los recursos con los que dispone la organización, ya que cuenta con una sala de capacitación totalmente acondicionada, facilitando que la misma se desarrolle “in House” y no afectar la operación durante su jornada laboral.

Los fondos a utilizar son del presupuesto destinado al personal de la zona de Tegucigalpa con una participación de 12 personas. Los proveedores propuestos son de la localidad para no incurrir en costos adicionales y hacer un mejor uso del presupuesto asignado. Los recursos a invertir en esta propuesta se limitarán a las siguientes consideraciones: Honorarios profesionales del experto, alimentación y material didáctico.

6.1.1.4. ETAPA IV. ANALISIS Y CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD Y POSIBILIDAD DE REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.

La viabilidad y posibilidad de realización de la siguiente propuesta, descansa en el análisis realizado en la demanda y la oferta, así como en la capacidad administrativa – financiera de la empresa.

Situación actual de la demanda

Los resultados obtenidos en el estudio, muestran la necesidad de ejecutar el plan de desarrollo de competencia para estos 12 empleados que participaron en el estudio, ya que los conocimientos y estrategias que adquieran en el mismo, les permitirá no solo desarrollar competencias en sus Modos no preferidos, para cubrir brechas de desempeño y una mayor satisfacción laboral, sino también les permitirá tener una actitud más tolerante y de apoyo con ellos mismos y con sus colaboradores.

Situación actual de la oferta

Se considera que la disponibilidad presupuestaria, el recurso humano y el apoyo logístico disponible para ejecutar el plan de desarrollo, es viable, ya que la empresa cuenta con los medios necesarios.

Capacidad Administrativa – Financiera.

Tomando en cuenta la proyección de costos para la ejecución del Plan de desarrollo, Se considera que la inversión en componentes didácticos y de apoyo logístico puede ser cubierta con la disponibilidad presupuestaria que con este fin ha dispuesto la empresa.

En resumen, el diseño del programa de desarrollo de competencias y la identificación de la dominancia requerida para el puesto les permitirá tener una mayor dimensión del aporte que la organización espera. Haciendo un mejor uso de sus competencias.

Mediante la realización de los ejercicios los participantes tendrán acceso a estimular las áreas del cerebro y el tipo funcionalmente especializado de pensamientos que desea fortalecer.

La interacción con el resto del equipo les permitirá conocer sus debilidades y como pueden ser complementadas con sus compañeros pares o subalternos, no solo en el ámbito laboral sino que familiar y relaciones interpersonales.

El disponer de un mentor proporciona facilidad en la comprensión para la toma de decisiones y resolución de problemas sobre todo para la comprensión desde la perspectiva de la otra persona.

Es recomendable, ejecutar lo más pronto posible el programa propuesto y socializar los resultados obtenidos.

Realizar, talleres que les permita la práctica de estos ejercicios ya que es un tema que requiere de tener presente no solo su preferencia sino que las debilidades en la realización de sus funciones.

Continuar con el coaching a través de su mentor, estudiando la aplicación de los ejercicios del programa para afianzar el comportamiento productivo de los participantes, en otros aspectos personales y profesionales, como el proceso de evaluación de desempeño.

Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación del programa para afianzar el comportamiento productivo de los participantes, a fin de introducir los correctivos requeridos y proporcionar el seguimiento necesario al plan.

En la Tabla 21, se puede apreciar la estructura del Plan de desarrollo de competencias, como parte de la propuesta de aplicación basado en los resultados obtenidos. Al final del informe, se adjunta el plan de desarrollo de competencias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adam, F.(1987). *Andragogía. La ciencia de la educación de adultos*. Editorial Andragogic, C.A., Fondo Editorial de FIDEA, Caracas.
2. Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias. Segunda impresión, editado en Buenos Aires; Editorial Granica. Extraído el 7 de mayo de 2012 de: <http://es.scribd.com/doc/33185686/Alles-Martha-Diccionario-de-Comportamientos-Gestion-Par-Competencias-Completo>
3. Argueta, M. (2012) Entrevista a Historiador Mario Argueta, tomado de Diario El Herald, de la edición del 24 de mayo de 2012, Extraído el 10 de Junio 2012 de: <http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Vida/Honduras-Tres-siglos-en-papel-periodico>.
4. Benziger, K. (2000 a). Maximizando el potencial de sus talentos. KBA. The Human Resource Technology Company. Estados Unidos de América.
5. Benziger, K. (2000 b). Maximizando, Apéndices. KBA. The Human Resource Technology Company. Estados Unidos de América.
6. Benziger, K. (1996). Bases fisiológicas y psicofisiológicas de los conceptos jungianos: bibliografía comentada, KBA. The Human Resource Technology Company. Estados Unidos de América.
7. Benziger, K. (2010). Feedback personal del BTSA. KBA. The Human Resource Technology Company. Estados Unidos de América.
8. Bérubé, Louise. (1991) Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement, Montréal, Les Éditions de la Chenelière Inc., 176 p., p. 52. Extraído el 7 de mayo de 2012 de: <http://www.med.univ-rennes1.fr/iidris/cache/es/18/1873>
9. Centro Latino Americano de Capacitación y Consultoría, (2003). Reclutamiento y Selección de Personal con base en Competencias laborales e inteligencia emocional.

10. Coleman, Daniel. (1999). Inteligencia emocional en la empresa. Argentina. Ediciones B. Argentina. S.A.
11. Chiavenato, I. (2008). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas. Quinta edición. Mc Graw-Hill. México.
12. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw- Hill. México.
13. Hair, Richard. (1987). The Study of Personality with Positron Emission Tomography in Personality Dimensions & Arousal.
14. Hay Group, Consultores. (2010). Método Hay de escalas y Perfiles para la valoración de Puestos. Taller, Honduras C.A.
15. Hay Group, Consultores. (2011). Sensibilización en Administración del Desempeño. Taller, Honduras C.A.
16. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, DF: McGraw Hill.
17. Merodio Consultores (2011) Instrumento Herrmann de Dominancia cerebral. Extraído el 7 de mayo de 2012 de: <http://es.scribd.com/doc/48064854/Herrmann-Brain-Dominance-Instrument>
18. Morales A, J.A.; Velandia H, N.F. (1999) Salarios. Estrategias y sistema salarial o de compensaciones. Mc Graw-Hill.
19. Morris Ch, G; Maisto A, A. (2005). Psicología General. Pearson, Prentice Hall. Duodécima edición. México.
20. Newstrom, John. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Duodécima Edición. México. Mc Graw-Hill interamericana.
21. Robbins, S; Judge T. 2009. Comportamiento organizacional. Decima Edición. México: Pearson, Prentice Hall.

22. Ruíz B, C. (2007). Evolución del concepto de Dominancia Cerebral. Extraído el 21 de Mayo de 2012 de: <http://dominanciacerbral.blogspot.com/2007/10/evolucin-del-concepto-de-dominancia.html>
23. Salas S, R; Santos R, M; Parra A, S. (2004). Enfoques de aprendizaje y dominancias cerebrales entre estudiantes universitarios. Aula abierta, 84. pp. 3-22. Extraído el 21 de Mayo de 2012 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1307814>
24. Schmelkes, C. (2009). Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación: Tesis. México: Oxford University Press.
25. Tortora, G ; Anagnostakos, N. (1989) Principios de Anatomía y Fisiología. Quinta Edición. Revisión Técnica Harla. México.
26. Torres V, M; Lajo L, R. (2009). Dominancia cerebral asociada al desempeño laboral de una UGEL de Lima. Revista de investigación en Psicología, Vol. 12 N° 1. pp. 83-96.
27. Velásquez B, BM; Calle, MG; Cleves, NR.(2007) Determinación del perfil de dominancia cerebral o formas de pensamiento de los estudiantes de primer semestre del programa de bacteriología y laboratorio clínico de la Universidad Colegio mayor de Cundinamarca. NOVA, Publicación científica, Vol. 5 N° 7. pp.48-56.
28. <http://dominanciacerbral.blogspot.com>
29. <http://www.benziqer.org>
30. <http://www.herrmannlatin.com>

ANEXOS.

Anexo 1 Perfil del Puesto.

PERFIL DE PUESTO

No.	PUESTO	GERENTE DE PUBLICIDAD	PENSAMIENTO			
	ACCION	FUNCION	FI	BI	BD	FD
1	Dirigir	El equipo de ventas de publicidad	1		1	
2	Dirigir	El equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional	1			
3	Liderar	El equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional	1			
4	Asesorar	A SAC que logre sus ventas	1			
5	Apoyar	A SAC que logre sus ventas			1	
6	Definir	Estrategias que vayan acordes a los lineamientos institucionales	1			
7	Coordinar	La elaboración de productos especiales según la época del año				1
8	Entrenar	Al equipo de venta en técnicas de venta, servicio al cliente y negociación.			1	1
9	Coordinar	El relanzamiento de productos que cumplan con las necesidades del mercado o segmento a que va dirigido		1		1
10	Innovar	Todas las necesidades del mercado para generar productos y ofertas que suplan la necesidad				1
11	Analizar	Todas las necesidades del mercado para generar productos y ofertas que suplan la necesidad	1			1
12	Administrar	El presupuesto de Publicidad	1	1		
		TOTAL	7	2	3	5

FI FRONTAL IZQUIERDO

BI BASAL IZQUIERDO

FD FRONTAL DERECHO

BD BASAL DERECHO

Anexo 2 Perfil del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: GERENTE DE PUBLICIDAD					
EXTRAVERSION	10				
Movilidad de actividades					
Necesidades relacionales					
FUNCIONES	1	2	3	4	5
Que tan eficiente es este empleado para coordinar diversas tareas en el mismo periodo de tiempo				X	
Como es su desempeño en actividades de mayor dispersión (Coordinación entre distintas áreas)				X	
					8

NIVEL II					
INTROVERSION	10				
Necesidad de concentración y enfoque					
Trabajo de baja relación					
FUNCIONES	1	2	3	4	5
Que tan eficiente es este empleado para preparar y presentar informes de trafico.					X
Que tan eficiente es este empleado para cumplir con las rubricas o plantillas					X
					10

35	FRONTAL IZQUIERDO				
Funciones de lógica analítica					
	1	2	3	4	5
Dirigir el equipo de ventas de publicidad					X
Dirigir el equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional					X
Liderar el equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional					X
Asesorar a SAC que logre sus ventas				X	
Definir estrategias que vayan acordes a los lineamientos institucionales					X
Analizar todas las necesidades del mercado para generar productos y ofertas q				X	
Administrar El presupuesto de Publicidad					X
TOTAL	33			8	25

25	FRONTAL DERECHO				
Solución de problemas, creatividad, influencia.					
	1	2	3	4	5
Coordinar la elaboración de productos especiales según la época del año				X	
Entrenar al equipo de venta en técnicas de venta, servicio al cliente y nego					X
Coordinar el relanzamiento de productos que cumplan con las necesidades					X
Analizar todas las necesidades del mercado para generar productos y ofert				X	
Innovar todas las necesidades del mercado para generar productos y ofert				X	
TOTAL	22			12	10

10	BASAL IZQUIERDO					33
Control de procedimientos						
	1	2	3	4	5	
Coordinar el relanzamiento de productos que cumplan con las necesidades del					X	
Administrar El presupuesto de Publicidad					X	
TOTAL	10				10	

15	BASAL DERECHO				
Relaciones - Servicio					
	1	2	3	4	5
Apoyar a SAC que logre sus ventas					X
Entrenar al equipo de venta en técnicas de venta, servicio al cliente y nego					X
Dirigir el equipo de ventas de publicidad					X
TOTAL	13			8	5

Anexo 3. Entrevista.

**PUBLICACIONES S.A.
RECURSOS HUMANOS**

NOMBRE: _____
 CARGO: GERENTE DE PUBLICIDAD
 FECHA: MAYO 17 DE 2012

INSTRUCCIONES: A continuación se detallan las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo, favor marcar con una X, las funciones que en su opinión responde a las situaciones que se le plantean de acuerdo a la nomenclatura A,B,C,D, descritas en el formato. En el caso de la columna D, debe anotar además, la frecuencia de acuerdo a la nomenclatura 5,4,3,2,1 allí descrita. Así mismo le agradecemos responder en la hoja adicional las preguntas allí planteadas.

	ACCION	FUNCION	MAYOR SATISFACCION	MENOR SATISFACCION	MAYOR DIFICULTAD	FRUSTRACION	FRECUENCIA											
							A	B	C	D	5	4	3	2	1			
1	Dirigir	El equipo de ventas de publicidad	X															
2	Dirigir	El equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional	X															
3	Liderar	El equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional	X															
4	Asesorar	A SAC que logre sus ventas				X						X						
5	Apoyar	A SAC que logre sus ventas	X															
6	Definir	Estrategias que vayan acordes a los lineamientos institucionales	X															
7	Coordinar	La elaboración de productos especiales según la época del año	X															
8	Entrenar	Al equipo de venta en técnicas de venta, servicio al cliente y negociación.		X														
9	Coordinar	El relanzamiento de productos que cumplan con las necesidades del mercado o segmento a que va dirigido	X															
10	Innovar	Todas las necesidades del mercado para generar productos y ofertas que suplan la necesidad	X															
11	Analizar	Todas las necesidades del mercado para generar productos y ofertas que suplan la necesidad	X															
12	Administrar	El presupuesto de Publicidad	X															
RESULTADOS			10	1		1						3						

NOMBRE: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

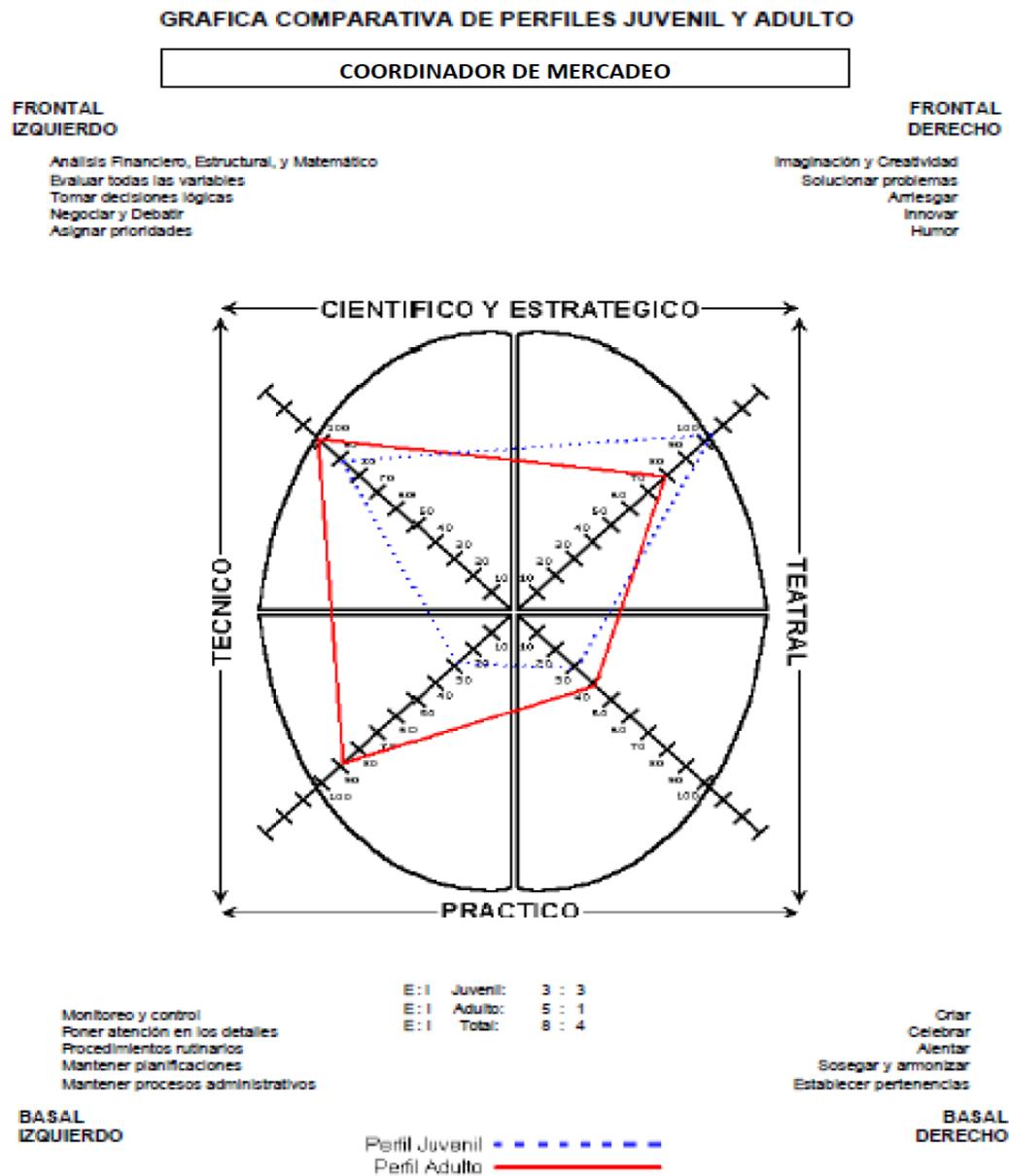
INSTRUCCIONES: Atendiendo las acciones que marco con una X, en los incisos A, B, C y D, favor responder el porque, escribiendo primeramente el numero que corresponde a la acción.

No.	A (mayor satisfacción)	No.	B (menor satisfacción)	No.	C (mayor dificultad)	No.	D (Frustración)

¿Cómo considera el tiempo que invierte en su trabajo en relación a su vida personal?

Gracias por su colaboración.

Anexo 4. Perfil Benziger del empleado.



Anexo 5. Perfil del puesto de Gerente General.

	PUESTO	GERENTE GENERAL	PENSAMIENTO			
	ACCION	FUNCION	FI	BI	BD	FD
1	Dirigir	El cumplimiento de los resultados estratégicos y financieros de la empresa	1		1	
2	Asegurar	El cumplimiento de los resultados estratégicos y financieros de la empresa	1	1		
3	Revisar	los resultados financieros, operativos y de desarrollo del personal, para efectuar correcciones si es necesario	1	1	1	
4	Implementar	Acciones y medidas que permitan corregir desviaciones o aprovechar oportunidades de mercado que provoquen resultados superiores o al menos los acordados.	1			1
5	Proveer	Recursos financieros, activos, capacitaciones.	1			1
6	Identificar	Oportunidades de mejora tanto, comercial, financiera, operacional, competitiva	1			1
7	Comunicar	Planes estratégicos, tanto financieros como operacionales al Comité Ejecutivo de la empresa			1	1
8	Coordinar	Con El Director Editorial las oportunidades de mercado para orientar los redaccionales	1			1
9	Evaluar	Desempeño del comité ejecutivo de la empresa.	1		1	
			8	2	4	5

FI FRONTAL IZQUIERDO

BI BASAL IZQUIERDO

FD FRONTAL DERECHO

BD BASAL DERECHO

Anexo 6. Perfil del puesto de Gerente de Publicidad.

	PUESTO: GERENTE DE PUBLICIDAD		PENSAMIENTO			
	ACCION	FUNCION	FI	BI	BD	FD
1	Dirigir	El equipo de ventas de publicidad	1		1	
2	Dirigir	El equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional	1			
3	Liderar	El equipo de ventas de cuentas locales a nivel nacional	1			
4	Asesorar	A SAC que logre sus ventas	1			
5	Apoyar	A SAC que logre sus ventas			1	
6	Definir	Estrategias que vayan acordes a los lineamientos institucionales	1			
7	Coordinar	La elaboración de productos especiales según la época del año				1
8	Entrenar	Al equipo de venta en técnicas de venta, servicio al cliente y negociación.			1	1
9	Coordinar	El relanzamiento de productos que cumplan con las necesidades del mercado o segmento a que va dirigido		1		1
10	Innovar	Todas las necesidades del mercado para generar productos y ofertas que suplan la necesidad				1
11	Analizar	Todas las necesidades del mercado para generar productos y ofertas que suplan la necesidad	1			1
12	Administrar	El presupuesto de Publicidad	1	1		
			7	2	3	5

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 7. Perfil del puesto de Jefe de Mercadeo.

	PUESTO: JEFE DE MERCADEO		PENSAMIENTO			
	ACCION	FUNCION	FI	BI	BD	FD
1	Dirigir	Operaciones y actividades para apoyar a otros departamentos	1			
2	Planificar	Operaciones y actividades para apoyar a otros departamentos	1			1
3	Administrar	Operaciones y actividades para apoyar a otros departamentos		1		
4	Controlar	Operaciones y actividades para apoyar a otros departamentos		1		
5	Coordinar	Operaciones y actividades para apoyar a otros departamentos		1	1	
6	Crear	Producción de acuerdo a necesidad del cliente				1
7	Planificar	Estrategias de mercado según FODA y objetivos organizacionales	1			1
8	Coordinar	Operaciones y actividades		1	1	
9	Desarrollar	Plan de mercadeo con actividades y fechas de cumplimiento para los diferentes Deptos.		1	1	
10	Presentar	Plan de mercadeo a la gerencia	1			1
11	Negociar	Desarrollo con empresas externas del producto para generar mercado	1		1	
12	Administrar	Presupuesto asignado al área.	1	1		
13	Analizar	Necesidades y oportunidades de mercado	1			1
14	Evaluar	Necesidades y oportunidades de mercado	1			1
15	Proporcionar	Ideas creativas para desarrollo de campaña				1
16	Coordinar	Proyectos educativos, de entretenimiento, relaciones publicas y fidelización de clientes	1		1	1
			9	6	5	8

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 8. Perfil del puesto de Jefe de Finanzas.

	PUESTO: JEFE DE FINANZAS		PENSAMIENTO			
	ACCION	FUNCION	FI	BI	BD	FD
1	Dirigir	Operaciones en los Departamentos de creditos y cobros, Contabilidad y analisis financiero.	1	1		
2	Coordinar	Actividades operativas, estrategicas, de Creditos, cobros, contabilidad, analisis financiero, negociaciones credito y mora clientes	1		1	
3	Dirigir	Actividades operativas, estrategicas, de Creditos, cobros, contabilidad, analisis financiero, negociaciones credito y mora clientes	1	1		
4	Planear	Utilización del flujo de efectivo de la región centro sur	1	1		1
5	Controlar	Utilización del flujo de efectivo de la región centro sur		1		
6	Autorizar	Emisión de cheques y autorizaciones de pago de planilla en coordinación con la GG	1	1		
7	Revisar	Información financiera y proyectos de inversión	1	1		
8	Aprobar	Información financiera y proyectos de inversión	1			
9	Asesorar	Aplicación de leyes financiera, contables y fiscales y mejores prácticas administrativas		1	1	
10	Administrar	Presupuesto de Deptos. de credito, contabilidad y analisis financiero	1	1		
11	Analizar	Resultados financieros de las diferentes UN's	1			
12	Coordinar	Elaboración de presupuesto anual de las diferentes unidades.	1	1	1	
			10	9	3	1

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 9. Perfil del puesto de Jefe de Recursos Humanos.

	PUESTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	PENSAMIENTO			
			FI	BI	FD	BD
	ACCION	FUNCION				
1	Coordinar	Las operaciones de la Región Centro Sur de RRHH	1	1		
2	Dirigir	Las operaciones de la Región Centro Sur de RRHH	1			
3	Asesorar	Las relaciones laborales entre el personal y la empresa (Contrato, Medidas disciplinarias, Despidos, Seguridad Industrial)				1
4	Administrar	Las relaciones laborales entre el personal y la empresa (Contrato, Medidas disciplinarias, Despidos, Seguridad Industrial)	1			1
5	Planificar	Los procesos de Selección, Contratación, Promoción, Cancelación de personal		1		
6	Supervisar	Los procesos de Selección, Contratación, Promoción, Cancelación de personal	1			1
7	Administrar	Personal y Presupuesto asignado para el funcionamiento del área.		1		1
8	Aplicar	Con las sub dependencias de Recursos Humanos los planes a desarrollar en la zona central(jefaturas corporativas de RRHH)	1			1
9	Apoyar	Con las sub dependencias de Recursos Humanos los planes a desarrollar en la zona central(jefaturas corporativas de RRHH)				1
10	Implementar	Programas de seguridad e higiene Industrial.	1		1	
11	Liderar	Programas de seguridad e higiene Industrial.				1
12	Revisar	Informes estadísticos de indicadores de gestión de RRHH de la zona de la zona Centro Sur.	1			
13	Liderar	Los Planes de compensaciones y beneficios a nivel de la región dictados por la gerencia corporativa de RRHH				1
14	Apoyar	Los Planes de compensaciones y beneficios a nivel de la región dictados por la gerencia corporativa de RRHH				1
15	Liderar	Los Planes de desarrollo y Cultura Organizacional a nivel de la región dictados por la gerencia corporativa de RRHH				1
16	Apoyar	Los Planes de desarrollo y Cultura Organizacional a nivel de la región dictados por la gerencia corporativa de RRHH				1
			7	3	1	11

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 10. Perfil del puesto de Jefe de Medios Electrónicos.

	PUESTO: JEFE DE MEDIOS ELECTRONICOS		PENSAMIENTO			
	ACCION	FUNCION	FI	BI	BD	FD
1	Orientar	Actividades, proyectos, propuestas multimedia de los Deptos. de redacción, publicidad y mercadeo				1
2	Controlar	Actividades, proyectos, propuestas multimedia de los Deptos. de redacción, publicidad y mercadeo		1		
3	Integrar	Actividades, proyectos, propuestas multimedia de los Deptos. de redacción, publicidad y mercadeo				1
4	Apoyar	Actividades, proyectos, propuestas multimedia de los Deptos. de redacción, publicidad y mercadeo			1	
5	Alinear	Planes y objetivos de la redacción del impreso en funcion de los lectores on line	1			
6	Orientar	Que los productos de contenido esten acordes a targets de publicidad	1			
7	Coordinar	Que los productos de contenido esten acordes a targets de publicidad	1			
8	Proponer	Nuevos proyectos o identificar oportunidades de mejora con marketing				1
9	Controlar	Nuevos proyectos o identificar oportunidades de mejora con marketing		1		
10	Controlar	Que los productos del website cumplan con la finalidad para el cual fueron creados		1		
11	Coordinar	Que los productos del website cumplan con la finalidad para el cual fueron creados	1			
12	Desarrollar	Los planes de mercadeo en tiempo y forma	1		1	
13	Coordinar	Los planes de mercadeo en tiempo y forma	1			
14	Controlar	Los planes de mercadeo en tiempo y forma		1		
15	Proponer	Los resultados diarios en los servicios SMS (mensajito de contenido) que se han implementado o propuesto				1
16	Controlar	Los resultados diarios en los servicios SMS (mensajito de contenido) que se han implementado o propuesto		1		
17	Medir	Los resultados diarios en los servicios SMS (mensajito de contenido) que se han implementado o propuesto	1			
18	Evaluar	Los resultados diarios en los servicios SMS (mensajito de contenido) que se han implementado o propuesto	1			
19	Coordinar	Los resultados diarios en los servicios SMS (mensajito de contenido) que se han implementado o propuesto	1			
20	Informar	Los resultados diarios en los servicios SMS (mensajito de contenido) que se han implementado o propuesto			1	
21	Integrar	El trabajo de las áreas de redacción, publicidad, redacción, mercadeo, new media	1			
22	Coordinar	La correcta disgregación de contenidos en redes sociales con el apoyo de redacción y marketing	1			
23	Controlar	La correcta disgregación de contenidos en redes sociales con el apoyo de redacción y marketing		1		
			11	6	3	4

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 11. Perfil del puesto de Jefe de Diseño.

	PUESTO	JEFE DE DISEÑO	PENSAMIENTO			
			FI	BI	BD	FD
	ACCION	FUNCION				
1	Diseñar	La ejecución del modelo gráfico, así como la ejecución y seguimiento de las tareas y proyectos que se designan en Puente de Mando de la Redacción para el mejoramiento continuo del diario y creación de nuevas secciones o productos.	1			1
2	Controlar	La ejecución del modelo gráfico, así como la ejecución y seguimiento de las tareas y proyectos que se designan en Puente de Mando de la Redacción para el mejoramiento continuo del diario y creación de nuevas secciones o productos	1			1
3	Crear	Diseños nuevos proyectos editoriales (nueva imagen de una sección del diario o crear suplemento)				1
4	Dirigir	Diseños nuevos proyectos editoriales (nueva imagen de una sección del diario o crear suplemento)	1			
5	Planear	Las tareas semanales, mensuales y anuales asignadas al área gráfica del diario	1	1		
6	Controlar	La elaboración de las maquetas o páginas e infografías, la corrección de imágenes y las todas las fotos del diario.		1		
7	Revisar	Supervisión de páginas, gráficos y fotos que serán publicadas en el diario y en sus diferentes productos.	1			1
8	Evaluar	Las tareas asignadas al personal de diseño, fotografía e infografía.	1		1	
9	Supervisar	Las tareas asignadas al personal de diseño, fotografía e infografía.	1		1	
10	crear	Las portadas del diario, las aperturas de cada portada y páginas de los productos especiales que se proyectan la organización.				1
11	Ejecutar	Las portadas del diario, las aperturas de cada portada y páginas de los productos especiales que se proyectan la organización.		1		
12	Asistir	Reuniones para acuerdos que se le asignen a mis áreas y acompañamiento para otros departamentos.			1	
13	Programar	Reuniones para acuerdos que se le asignen a mis áreas y acompañamiento para otros departamentos.		1		
			7	4	3	5

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 12. Perfil del puesto de Jefe de Información.

	PUESTO	JEFE DE INFORMACION	PENSAMIENTO			
			FI	BI	BD	FD
	ACCION	FUNCION				
1	Planificar	La agenda informativa del diario a corto, mediano y largo plazo	1			
2	Supervisar	La agenda informativa del diario a corto, mediano y largo plazo		1		
3	Dirigir	El trabajo diario de editores y periodistas desde la planeación, desarrollo y entrega de valores agregados y notas periodísticas.	1			
4	Supervisar	El trabajo diario de editores y periodistas desde la planeación, desarrollo y entrega de valores agregados y notas periodísticas.		1		
5	Decidir	Las páginas que serán publicadas en el diario y los productos de valor agregado.	1			
6	Aprobar	Las páginas que serán publicadas en el diario y los productos de valor agregado.	1	1		
7	Proponer	A la Dirección Ejecutiva y al Puente de Mando, proyectos, iniciativas, productos de valor agregado y temas informativos de secciones a cargo				1
8	Programar	A la Dirección Ejecutiva y al Puente de Mando, proyectos, iniciativas, productos de valor agregado y temas informativos de secciones a cargo		1		
9	Elaborar	El presupuesto de las áreas asignadas	1	1		
10	Ejecutar	El presupuesto de las áreas asignadas	1			
11	Controlar	El cumplimiento de las horas de cierre de la Redacción		1		
12	Diseñar	Actividades de mejora continua del periódico en coordinación con Mercadeo, Circulación y Publicidad y acciones de responsabilidad social			1	1
13	Coordinar	Actividades de mejora continua del periódico en coordinación con Mercadeo, Circulación y Publicidad y acciones de responsabilidad social	1		1	
14	Asesorar	Permanentemente a los editores bajo mi cargo en el correcto desempeño de su puesto	1		1	
15	Coordinar	Desarrollando gestiones y comunicaciones a fin de que los contenidos tengan apoyo digital y multimedia			1	1
16	Supervisar	Desarrollando gestiones y comunicaciones a fin de que los contenidos tengan apoyo digital y multimedia		1		
			8	7	4	3

FI FRONTAL IZQUIERDO

BI BASAL IZQUIERDO

FD FRONTAL DERECHO

BD BASAL DERECHO

Anexo 13. Perfil del puesto de Jefe de Publicidad.

	PUESTO	JEFE DE PUBLICIDAD	PENSAMIENTO			
			FI	BI	BD	FD
	ACCION	FUNCION				
1	Administrar	Todas las acciones de ventas de publicidad del area de ventas directas y ventas nuevas		1		
2	Crear	Todas las acciones de ventas de publicidad del area de ventas directas y ventas nuevas				1
3	Planificar	Todas las acciones de ventas de publicidad del area de ventas directas y ventas nuevas		1		
4	Controlar	Todas las acciones de ventas de publicidad del area de ventas directas y ventas nuevas		1		
5	Autorizar	Todas las acciones de ventas de publicidad del area de ventas directas y ventas nuevas	1			1
6	Presupuestar	Todas las acciones de ventas de publicidad del area de ventas directas y ventas nuevas		1		
7	Ejecutar	Todas las acciones de ventas de publicidad del area de ventas directas y ventas nuevas	1			
8	Administrar	El recurso humano del Depto. De Ventas		1	1	
9	Crear	Acciones y planes estrategicos (Promociones, planes de inversión, participación, finalización)	1		1	1
10	Planificar	Acciones y planes estrategicos (Promociones, planes de inversión, participación, finalización)		1		
11	Dirigir	Acciones y planes estrategicos (Promociones, planes de inversión, participación, finalización)	1	1		
12	Ejecutar	Acciones y planes estrategicos (Promociones, planes de inversión, participación, finalización)	1			
13	Presupuestar	Ingresos y gastos generados por las areas de ventas directas y ventas nuevas.		1		
14	Controlar	Ingresos y gastos generados por las areas de ventas directas y ventas nuevas.	1	1		
15	Asignar	El cumplimiento de las metas individuales de los asesores de publicidad	1		1	
16	Controlar	El cumplimiento de las metas individuales de los asesores de publicidad	1	1		
17	Planear	Propuestas publicitarias adecuadas para presentar a los clientes por sus ejecutivos de venta		1	1	
18	Autorizar	Propuestas publicitarias adecuadas para presentar a los clientes por sus ejecutivos de venta	1			1
19	Asesorar	Propuestas publicitarias adecuadas para presentar a los clientes por sus ejecutivos de venta			1	
20	Ejecutar	Tareas especiales asignadas por el comité ejecutivo (canjes, patrocinios, alianzas, negociaciones, especiales, analisis)	1		1	
21	Dirigir	Producción de suplementos y ediciones especiales generados por areas de ventas directas y nuevas	1	1		
22	Dirigir	Al equipo de ventas bajo su cargo para realizar adecuadamente sus funciones (capacitando, motivando etc.)	1		1	
23	Supervisar	Al equipo de ventas bajo su cargo para realizar adecuadamente sus funciones (capacitando, motivando etc.)		1		
			12	13	7	4

FI FRONTAL IZQUIERDO

BI BASAL IZQUIERDO

FD FRONTAL DERECHO

BD BASAL DERECHO

Anexo 14. Perfil del puesto de Coordinador de Mercadeo.

	PUESTO	COORDINADOR DE MERCADEO	PENSAMIENTO			
	ACCION		FUNCION	FI	BI	BD
1	Coordinar	Las actividades de marketing según los requerimientos del departamento de Redacción y cada una de sus secciones redaccionales del Departamento	1			
2	Planificar	Las actividades de marketing según los requerimientos del departamento de Redacción y cada una de sus secciones redaccionales del Departamento	1			1
3	Coordinar	Actividades de apoyo del contenido editorial de cada sección.		1		1
4	Identificar	Oportunidades de mercado para el desarrollo y crecimiento de lectores(impreso, digital) en beneficio de la UN	1			1
5	Planificar	Las iniciativas de mercadeo que beneficie a cada uno de los productos conforme a los obj. De cada seccion de contenido de la UN	1			1
6	Elaborar	Las iniciativas de mercadeo que beneficie a cada uno de los productos conforme a los obj. De cada seccion de contenido de la UN	1			1
7	Desarrollar	Plan mensual de marketing, como apoyo a las actividades redaccionales(analizando costo-beneficio) para el area	1	1	1	
8	Negociar	con proveedores, comercio y otras la entrega de materiales, en tiempo y forma. Alianzas con instituciones para potencializar oportunidades de cada una de las secciones y productos editoriales de la UN	1		1	
9	Administrar	El presupuesto materiales de apoyo, premios y demas recursos		1		
			7	3	2	5

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 15. Perfil del puesto de Contador.

	PUESTO	CONTADOR	PENSAMIENTO			
	ACCION	FUNCION	FI	BI	BD	FD
1	Supervisar	Cumplimiento de operaciones contables NICs y NIIFs de acuerdo a politicas de la compañía		1		
2	Revisar	Cumplimiento de operaciones contables NICs y NIIFs de acuerdo a politicas de la compañía		1		
3	Revisar	Todas las operaciones del personal		1		
4	Supervisar	Todas las operaciones del personal		1		
5	Administrar	Los saldo de toda la cuenta de balance		1		
6	Supervisar	Que se sigan los procedimiento adecuados de registro, calculos y pagos de salario del personal		1		
7	Verificar	Que se sigan los procedimiento adecuados de registro, calculos y pagos de salario del personal		1		
8	Autorizar	Los comprobantes de pago y facturas varias, para reembolso en ausencia de jefe financiero	1			
9	Calcular	Las declaraciones de ISV/ ISR/ IM Retención de asalariados, clientes y proveedores	1			
10	Programar	Las declaraciones de ISV/ ISR/ IM Retención de asalariados, clientes y proveedores	1			
11	Registrar	Operaciones contables		1		
12	Elaborar	Informe economico		1		
13	Elaborar	Presupuesto anual del departamento	1	1		
14	Coordinar	Actividades relacionadas con personal bajo su cargo			1	1
15	Apoyar	Las necesidades del cliente interno de acuerdo a las solicitudes planteadas			1	
			4	10	2	1

FI FRONTAL IZQUIERDO
 BI BASAL IZQUIERDO
 FD FRONTAL DERECHO
 BD BASAL DERECHO

Anexo 16. Perfil del puesto de Coordinador de Recursos Humanos.

	PUESTO	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	PENSAMIENTO			
	ACCION		FUNCION			
			FI	BI	BD	FD
1	Dirigir	Operaciones en sucursales	1		1	
2	Coordinar	Procesos de Reclutamiento, selección y Relaciones laborales	1		1	
3	Controlar	Procesos de Reclutamiento, selección y Relaciones laborales	1	1		
4	Coordinar	Producción de acuerdo a la necesidad del cliente			1	1
5	Vigilar	Producción de acuerdo a la necesidad del cliente		1	1	
6	Supervisar	Procesos de Reclutamiento, selección, evaluación psicometrica.		1	1	
7	Supervisar	Ingresos, egresos y acciones de personal	1	1		
8	Colaborar	Seguimiento de procesos Relaciones laborales		1	1	
9	Elaborar	Reportes de procesos de Reclutamiento y selección.	1			1
10	Asistir	A la jefatura de RRHH		1	1	
11	Organizar	Levantamiento de encuestas de clima laboral			1	1
12	Colaborar	Con programación de comunicación interna			1	1
13	Supervisar	Recursos Economicos (presupuesto)	1	1		
			6	7	9	4

- FI FRONTAL IZQUIERDO
- BI BASAL IZQUIERDO
- FD FRONTAL DERECHO
- BD BASAL DERECHO