

LIDERAZGO SOSTENIBLE EN EL GRUPO BANCOLOMBIA

MARÍA CRISTINA GÓMEZ ORREGO

JAIME ALBERTO MEJÍA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

MEDELLIN

2014

LIDERAZGO SOSTENIBLE EN EL GRUPO BANCOLOMBIA

MARÍA CRISTINA GÓMEZ ORREGO

JAIME ALBERTO MEJÍA RODRIGUEZ

Con la presente monografía se presenta para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático

Nelson de Jesus Rueda, Ph.D.

Asesor Metodológico

María Cecilia Ardila

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

MEDELLIN

2014

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

“A mi hija, por su paciencia y comprensión durante las horas que dedico tiempo a mi ocupación y a mis estudios”

Cristina Gómez

“A mi familia por creer en mí, a mi hija que es mi mayor motivación y a mi empresa Nacional de Chocolates por el apoyo que me brindo en este nuevo logro.”

Jaime Mejía

AGRADECIMIENTOS

“A mi padres, a mi esposo y a mi hija por su paciencia, por su apoyo y comprensión”

Cristina Gómez

“A esas personas importantes en mi vida, mi familia y mi hija, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, a mi empresa por su apoyo, paciencia y comprensión, a ustedes todo mi agradecimiento”

Jaime Mejía

RESUMEN

TITULO: Liderazgo sostenible en el Grupo Bancolombia

AUTORES: María Cristina Gómez Orrego y Jaime Alberto Mejía Rodríguez

TITULO OTORGADO: Especialistas en Alta Gerencia

ASESORES: Nelson de Jesus Rueda (Asesor temático) y María Cecilia Ardila (Asesor Metodológico)

FACULTAD: Facultad de Ciencias económicas y administrativas

CIUDAD Y FECHA DE PRESENTACION: Medellín, 31 de julio de 2014

DESCRIPCION: Con esta investigación se busca sensibilizar a las personas, especialmente a quienes lideran equipos de trabajo, para que comprendan que todos tenemos diferencias que deben ser conocidas por nosotros mismos y en especial por nuestros líderes, con el fin de identificar nuestras fuentes de motivación, potencializar nuestros talentos naturales, aceptar nuestras debilidades y trascender nuestras limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismos y así actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

Todo esto lo podemos lograr a través del Coaching puesto que es una herramienta que permite resultados y cambios extraordinarios, forma equipos de alto valor, ayuda a tener comunicaciones asertivas, motiva a las personas en forma individual o grupal, forma a las personas para asumir mayores responsabilidades y todo a su vez, genera un mejoramiento del clima laboral.

Uno de los enfoques de la investigación es dar a conocer que las personas podemos adoptar diferentes estilos de comportamiento de acuerdo a nuestra dominancia cerebral, es por ello que podemos tener diferentes maneras de aprender y de expresarnos, diferentes fuentes de motivación, diferentes maneras de enfrentar las

situaciones de la vida, por esto es importante que un líder conozca las diferencias para poder aceptar y entender a cada uno con su estilo particular. Los estilos de comportamiento pueden ser: Frontal derecho (adaptable), Basal derecho (sentimental), Basal izquierdo (rutinario), Frontal izquierdo (dirección).

Como propuesta para la acción, exponemos una forma de trabajo de 5 pasos para que el Grupo Bancolombia logre construir equipos efectivos y productivos en su desempeño, convertir las debilidades en fortalezas y comprender los detonantes de la motivación. Los pasos son: (1) Realizar test de dominancia cerebral, (2) Enfocar las competencias de cada estilo, (3) Analizar la formación de su equipo, (4) Entender los 4 estilos en situaciones de estrés, (5) Flexibilizar los estilos en el equipo

CONTENIDOS CLAVES:

1. Liderazgo sostenible
2. Herramienta Administrativa: Coaching
3. Motivación y estilos de comportamiento
4. Propuesta para la acción

SYNOPSIS

TITLE: Sustainable leadership in the Bancolombia Group

AUTHORS: María Cristina Gómez Orrego & Jaime Alberto Mejía Rodríguez

AWARDED TITLE: Specialists in High Management

ADVISORS: Nelson de Jesus Rueda (theme advisor) & María Cecilia Ardila (methodological advisor)

FACULTY: Faculty of Economic and Administrative Sciences

CITY AND PRESENTATION DATE: Medellín, July 31st of 2014

DESCRIPTION:

With this research it is intended to sensitize people, particularly those who lead work teams, so that they understand that we all have differences that must be known by ourselves and specially, by our leaders, in order to identify our sources of motivation, potentiate our natural talents, accept our weaknesses, and transcend our personal limitations to attain the best of ourselves, so that we can work in the most efficient way possible as members of a team.

All of this can be achieved through coaching, due to the fact that it is a tool that gives results and extraordinary changes, it forms teams of high value, it helps for assertive communication, it motivates people both individually as in a group, it forms people

so that they can take bigger responsibilities, and at the same time, all of this creates an improvement in the working environment.

One of the approaches of the research is bringing out the fact that people can take different ways of behavior according to our cerebral dominance, it is because of this that we can have different ways of learning and expressing ourselves, different sources of motivation, different ways of facing situations in life, so it is important for a leader to know of these differences, to be able to accept and understand every member with their particular style. The styles of behavior can be: Right frontal (adaptable), Right basal (emotional), left basal (humdrum) and left frontal (guidance).

As proposed for the action, we'll expose a way of working made of 5 steps so that the Bancolombia Group is able of building effective and productive work teams in their performance, of turning weaknesses into strengths and understanding the triggers of motivation. These steps are: (1) Perform cerebral dominance test, (2) Focus on the skills of every style, (3) Analyze the formation of their team, (4) Understanding the 4 styles in moments of stress, (5) Increase the flexibility of the styles in the team.

KEY CONTENT:

1. Sustainable leadership
2. Administrative tool: Coaching
3. Motivation and styles of behavior
4. Proposition for action

CONTENIDO

GLOSARIO DE TERMINOS.....	13
INTRODUCCIÓN	16
1. LIDERAZGO SOSTENIBLE	17
1.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO SOSTENIBLE	17
1.2. FACTOR DIFERENCIADOR DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE.....	17
1.3. PRINCIPALES PATRONES QUE DEBE TENER UN LIDER.....	19
1.4. ¿QUE ESPERAN LOS COLABORADORES DE SUS LÍDERES?	22
1.5. CASOS DE ÉXITO: ANÁLISIS DE INSTITUTO GREAT PLACE TO WORK.....	28
2. HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA: COACHING	32
2.1. BENEFICIOS DEL COACHING.....	34
2.2. AUTOCONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	35
2.3. FORMAR EQUIPOS DE VALOR.....	36
2.4. COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	37
2.5. GESTION POR COMPETENCIAS.....	39
2.6. PRODUCTIVIDAD EN EQUIPO	41
2.7. MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	43
3. MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE COMPORTAMIENTO	46
3.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO	46
3.1.1. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN.....	47
3.2. ESTILO DE COMPORTAMIENTO Y DOMINANCIA CEREBRAL	49
3.3. MODELOS DE DOMINANCIA CEREBRAL.....	50
3.4. CARACTERÍSTICAS SEGÚN LA DOMINANCIA CEREBRAL.....	53
3.4.1. Características de frontal derecho (intuición)	54
3.4.2. Características de basal derecho (sentimiento).....	54

3.4.3.	Características de basal izquierdo (sensación).....	55
3.4.4.	Características de frontal izquierdo (pensamiento)	55
3.5.	ENFOQUES INTROVERSIÓN Y EXTRAVERSIÓN.....	58
3.6.	MODO DE TRABAJO CON CADA TIPO DE COMPORTAMIENTO	60
3.6.1.	Modo de trabajo con Frontales Derechos	60
3.6.2.	Modo de trabajo con Basales Derechos.....	63
3.6.3.	Modo de trabajo con Basales Izquierdos	65
3.6.4.	Modo de trabajo con Frontales Izquierdos	67
3.7.	USO INADECUADO DE LAS FORTALEZAS DE CADA ESTILO.....	70
4.	PROPUESTA PARA LA ACCIÓN	73
4.1.	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	73
4.2.	¿CÓMO APLICAR LA PROPUESTA EN EL GRUPO BANCOLOMBIA?	74
4.2.1.	Paso # 1: Realizar test de dominancia cerebral – Modelo Benzinger	75
4.2.2.	Paso # 2: Enfocar las competencias de cada estilo según su preferencia.....	76
4.2.3.	Paso # 3. Analizar la formación de su equipo, según dominancias.....	79
4.2.4.	Paso # 4. Entender los 4 estilos en situaciones de estrés y aportar soluciones..	81
4.2.5.	Paso # 5. Flexibilizar los estilos de comportamiento en el equipo para lograr los objetivos propuestos.....	84
	CONCLUSIONES.....	90
	REFERENCIAS	97
	ANEXO A – CUESTIONARIO BENZINGER.....	91
	LISTA DE TABLAS	101
	LISTA DE FIGURAS.....	103
	LISTA DE ANEXOS	104

GLOSARIO DE TERMINOS

Apatía: es la falta de emoción, motivación o entusiasmo. Es un término psicológico para un estado de indiferencia, en el que un individuo no responde a aspectos de la vida emocional, social o física.

Asertividad: comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Coaching: es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Competencias: son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

Comportamiento: es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Corteza cerebral: es el manto de tejido nervioso que cubre la superficie de los hemisferios cerebrales, alcanzando su máximo desarrollo en los primates. Es aquí donde ocurre la percepción, la imaginación, el pensamiento, el juicio y la decisión.

Empoderamiento: se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades.

Equidad: una "disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Expectativas: es lo que se considera lo más probable que suceda. Una expectativa, que es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente.

Innovación: se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Límbico: es un sistema formado por varias estructuras cerebrales que gestionan respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales.

Motivación: señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo

Resiliencia: es la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas.

Sinergias: fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado.

INTRODUCCIÓN

Con un liderazgo sostenible se pretende que las organizaciones revisen sus actividades y monitoreen permanentemente sus resultados, con el fin de que sus decisiones se vean reflejadas en situaciones relevantes para el desarrollo integral de la organización como parte de una sociedad. Con el fin de lograr este propósito, la base principal es mantener colaboradores felices que brinden un mejor servicio al cliente, más cercano y confiable, logrando así mayores ventajas competitivas que la hagan distinta a su competencia.

Es por esto que en todo momento las organizaciones buscan líderes equilibrados, satisfechos y realizados, que de igual manera logren que todos sus relacionados estén satisfechos, conduciendo a una sociedad armoniosa, equitativa, sostenible y en permanente mejoramiento, así mismo, nosotros como personas debemos tener la capacidad de liderar nuestra propia vida, tener el talento para auto-motivarnos y cumplir nuestros compromisos con la mejor actitud. Esto nos da la base para ser líderes eficientes en una organización, y podemos lograr eficiencia y motivación en nuestro equipo.

Con el presente trabajo de investigación buscamos sensibilizar a todas las personas, en especial las que lideran equipos de trabajo, para que comprendan que todos tenemos diferencias que deben ser conocidas por nosotros mismos y en especial por nuestros líderes, con el fin de identificar nuestras fuentes de motivación, potencializar nuestros talentos naturales, aceptar nuestras debilidades y trascender nuestras limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismos y así actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

1. LIDERAZGO SOSTENIBLE

1.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO SOSTENIBLE

Hoy en día, en las organizaciones se tiene claro que las acciones que un líder pueda realizar en pro de la organización, podría determinar el éxito o el fracaso de la misma. Este tema ha sido tan relevante para las organizaciones que constantemente las encontramos sumergidas en una serie de transformaciones y planes de acción, en una búsqueda permanente para que sus líderes sean integrales y sepan la importancia del qué y por qué deben mejorar.

La sostenibilidad del liderazgo se centra en que los líderes, si bien deben tener la formación apropiada para saber lo que deben hacer, es mucho más relevante que efectivamente ejecuten dichas acciones para que las cosas buenas ocurran y logren el cumplimiento de sus promesas. Cuando los líderes hacen lo que saben que deberían hacer, son más propensos a influir en el éxito de una organización, los colaboradores son más productivos, se implementan las estrategias de la organización, aumenta el número de clientes, la confianza de los inversionistas y el valor de las acciones sube.

1.2. FACTOR DIFERENCIADOR DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE

Muchas veces nos encontramos que las organizaciones invierten muchos esfuerzos en conocer las mejores y nuevas estrategias de hacer líderes exitosos, pero poco

esfuerzo en la forma de aplicarlas. Esta responsabilidad de convertirse en un mejor líder recae en el líder mismo; sin embargo, las empresas podrían apoyar estos deseos expresados por los directivos y sus colaboradores, y hacer que estas prácticas se puedan aplicar en el día a día.

Inicialmente hay tres preguntas que los líderes pueden responder para ser efectivos:

- En primer lugar, ¿por qué?: ¿por qué es importante para mí y para los demás, el mejoramiento de mi liderazgo?
- En segundo lugar, ¿qué?: ¿en qué tengo que trabajar para ser un mejor líder?
- En tercer lugar, ¿cómo?: ¿cómo sostengo mis deseos de liderazgo?

Según Dave Ulrich¹, una de las personas más influyentes en el ámbito de los Recursos Humanos, se debería responder a estas preguntas a través de los siguientes sustentos:

- Razones para ser un mejor líder y desarrollar el liderazgo:
 - El liderazgo tiene impacto en los colaboradores
 - Marca la dirección de la empresa
 - El comportamiento del líder impacta en el cliente
 - El liderazgo genera credibilidad en inversionistas y credibilidad ante la comunidad.
- ¿Qué debemos trabajar para ser mejor líder?:
 - Estrategia
 - Ejecución
 - Gestión del talento
 - Desarrollador de capital humano
 - Capacidad personal

¹ Zarate O, Carlo (Junio 2013). Desarrollo humano. Lima Perú.
<http://www.desarrollohumano.pe/2013/06/liderazgo-sostenible-segun-dave-ulrich.html>

- ¿Cómo lograr la sostenibilidad del liderazgo?
 - Simplicidad, focalizar
 - Tiempo: poner en la agenda las conductas deseadas y trabajar en ellas permanentemente
 - Responsabilidad, desde asumir errores hasta compartir créditos con el equipo
 - Recursos, apoyarse en el coaching y en áreas comprometidas en el desarrollo de líderes
 - Seguimiento: medir las conductas de manera continua
 - Mejorar, ser resiliente y aprender constantemente
 - Emoción: descubrir nuestra identidad individual y conocer como ello compatibiliza con la identidad de la organización, ¿qué nos da energía, ¿qué nos motiva?.

Al responder estas preguntas, vemos que el factor más representativo para lograr un liderazgo sostenible son las personas. Esto significa que se hace reconocimiento a ese talento humano que nos permite lograr los objetivos y hacer realidad la estrategia de la organización, sin embargo, la gerencia de talentos suena más fácil de lo que realmente es, pues requiere de líderes capaces de inspirar a los demás con el fin de que cada quien dé el máximo posible.

Hoy en día debemos considerar que a los colaboradores les gusta trabajar para este tipo de líderes que los hace sentir motivados, por ello abordaremos el tema con mayor detalle en el siguiente numeral.

1.3. PRINCIPALES PATRONES QUE DEBE TENER UN LIDER

Muchas son las cualidades que debe poseer el líder, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas podemos señalar:

- **Es un visionario:** el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- **Es una persona de acción:** el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha incansablemente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.
- **Es brillante:** el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- **Tiene coraje:** el líder no se intimida ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que pasar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.
- **Contagia entusiasmo:** el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.
- **Es un gran comunicador:** otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- **Es convincente:** el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Es un gran negociador:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como

con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

- **Tiene capacidad de mando:** el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- **Es exigente:** con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.
- **Es Carismático:** si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.
- **Es honesto:** unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de una simple ilusión pasajera. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente.
- **Es una persona Cumplidora:** el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.
- **Es coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

1.4. ¿QUE ESPERAN LOS COLABORADORES DE SUS LÍDERES?

Muchos estudios en el campo del liderazgo se han enfocado en describir las características y estilos de un liderazgo integral; no obstante, pocos han tratado sobre aquellas características que los colaboradores quieren de sus líderes y esto cobra mucha relevancia pues son ellos, los colaboradores, quienes tienen relación directa con los clientes, con los proveedores y con aquellos que generan el mayor impacto en la organización. Es por esto que entender sus necesidades y requerimientos debe ser prioridad de los líderes.

Conocer esta prioridad, nos lleva a reevaluar los modelos tradicionales de gerenciamiento en las empresas colombianas, en especial del Grupo Bancolombia que es el caso práctico de esta investigación, pues ya no es suficiente con el modelo de jefe o gerente que se sienta en su escritorio a delegar y comprobar los resultados, sino que se deben buscar líderes que pueda impulsar a su equipo a un nivel superior, potencializando sus resultados, disminuyendo sus tasas de rotación y aumentando su competitividad en el mercado.

Inicialmente, debemos partir por conocer cuáles han sido las consecuencias y secuelas de modelos tradicionales de gerenciamiento en general:

- Jefes autoritarios y enfocados a la tarea
- Disminución de rendimiento en el desempeño

- Retraso en el cumplimiento de metas individuales y del equipo
- Poca equidad salarial
- Favoritismos, poco trato equitativo del jefe con los colaboradores
- Cargas de trabajo muy pesadas
- Encontrar a los colaboradores como responsables de algún error de la organización
- Reducción de personal para lograr eficiencia financiera en la organización
- Someter a los colaboradores a trabajo bajo presión para alcanzar objetivos y metas propuestas

Tabla 1. Paralelo entre modelo tradicional de gerenciamiento y modelo actual de liderazgo²

Modelo tradicional	Modelo actual de liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo. • Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya!. • Maneja a las personas como fichas • Llega a tiempo. • Asigna las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad • Considera la autoridad un privilegio de servicio • Inspira confianza. • Enseña cómo hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos!. • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da el ejemplo.

² Medina Consultores (2014). Líderes ¡Cuanta falta hacen!!.
http://www.medinaconsultores.mx/tipsyconsejos_detalle.php?id=8

Basados en estas consecuencias de los modelos tradicionales, el Grupo Bancolombia ha implementado diferentes alternativas y opciones para mejorar el ambiente laboral de sus colaboradores. Para ello se ha orientado de los siguientes conceptos:

- **Fortalecimiento de los valores corporativos:** en busca de mantener la armonía de las relaciones laborales, y la búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y personal
- **Modelo de competencias** que orienta la Gestión Humana del Grupo, el cual articula todos los procesos que acompañan la vida laboral del colaborador y las acciones que contribuyen a un crecimiento profesional y personal equilibrado.
- **Planes de carrera y formación:** la compañía cuenta con importantes estrategias orientadas a fortalecer programas de formación y de entrenamiento, becas corporativas para estudios en el exterior, talleres para el desarrollo de competencias como liderazgo y trabajo en equipo, entre otros.
- **El modelo de reconocimiento:** Una de las prioridades de la organización consiste en reconocer la excelencia en el desempeño de los colaboradores, no sólo en el logro de los resultados sino también en la vivencia de los valores. Además de las iniciativas propias de cada líder para propiciar un buen ambiente de trabajo y motivar a sus equipos, el Grupo Bancolombia cuenta con actividades corporativas que buscan resaltar las características de nuestros colaboradores y su compromiso con el desarrollo y el logro de las estrategias corporativas.
- **Clima laboral:** desde el 2007 del Grupo Bancolombia está participando en la investigación que realiza el Instituto Great Place to Work sobre ambiente de trabajo y relacionamiento de los colaboradores del Grupo Bancolombia, con

excelentes resultados. Este estudio incluye variables como: orgullo de trabajar en la empresa, confianza y camaradería, que se reflejan en estilos de comunicación abierta, capacitación permanente y el respeto por los demás.

- **Coaching organizacional:** se realizan frecuentemente procesos de formación a todos los líderes en esta filosofía y técnica de dirección. La población total de jefes fue entrenada para acompañar a sus equipos en el desarrollo de competencias y en el logro de los objetivos personales y organizacionales, a través de la aplicación del Coaching Organizacional. De esta manera, se construyen capacidades organizacionales de largo plazo que permiten el logro de resultados sobresalientes y sostenibles.

- **Bienestar para los colaboradores y las familias:** los colaboradores del Grupo Bancolombia cuentan con beneficios que les brindan mejores opciones económicas, deportivas, recreativas, entre otras. Esto contribuye a lograr sus sueños y el de sus familias. Entre los beneficios se cuentan: salarios y prestaciones legales y extralegales, créditos para colaboradores, seguros, fondos mutuos de inversión, programas de bienestar, entre otros.

- **Buena comunicación:** Con esta opción se busca alimentar la comunicación responsable y efectiva, a través las siguientes prácticas:
 - Reuniones con los colaboradores para informarle sobre las gestiones de personal de la organización y lo que podría afectar su trabajo. Esto incluye a las oportunidades de capacitación, cambios de horario, etc.
 - Implementar una política de puertas abiertas para los miembros del personal con el fin de compartir ideas y discutir sus preocupaciones.
 - Comunicarse a diario con todos los colaboradores que mantengan una comunicación directa con su puesto.
 - Celebrar reuniones con todo el personal de forma periódica, es un acto que demuestra interés en el trabajo de los colaboradores.

- Felicitar al personal sobre acontecimientos importantes de su vida, tales como nacimientos, inicios de vacaciones, cumpleaños. Es necesario mantener una sintonía con los colaboradores sobre estos eventos, para que sientan al espacio de trabajo como un espacio esencial de su vida.
- **Teletrabajo:** Otro elemento que ha cobrado relevancia dentro de los nuevos ambientes laborales, es el del trabajo en casa, el cual implica que los integrantes de los equipos pueden trabajar desde cualquier ubicación en el mundo conectada a internet. Esta práctica establece una fórmula en donde la eficiencia en el traslado a los lugares de trabajo, tiene una relación directa con el tiempo que un colaborador destina a trabajar. Al final el cliente premia la calidad, al ambiente laboral y la conciencia social de la organización.
El proyecto de teletrabajo ha logrado mejorar las condiciones de vida de muchos colaboradores, disminuyendo el tiempo de desplazamiento de su casa a la oficina y viceversa, teniendo más tiempo con sus familias y pudiendo administrar mejor su tiempo y sus actividades.
- **Flexibilidad en los tiempos:** Permitir a los colaboradores trabajar desde cualquier espacio, sin importar que no sea la oficina, así como permitir que las personas trabajen de acuerdo a su propia planeación, siempre y cuando se cumplan los resultados proyectados.
- **Espacios acondicionados para recreación:** Estar dispuestos a invertir en nuevos espacios acondicionados con elementos que disminuyan las condiciones de estrés en el trabajo, como puede ser el habilitar espacios recreativos y de juego.

Estos beneficios que presta hoy en Grupo Bancolombia nos hacen reconocer que la organización está muy enfocada al reto del liderazgo de hoy, donde lo más

importantes es hacer sentir a sus colaboradores como una parte importante de la organización, con un valor intrínseco y con opiniones e ideas que importan. No obstante, siendo una organización que se enfrenta a frecuentes cambios, deberá no sólo hacer uso de los beneficios que ya tiene para mantener a sus colaboradores felices, sino que también deberá trabajar constantemente en el buen relacionamiento de sus jefes líderes con sus equipos de trabajo.

Dado lo anterior, tomamos como base estudios realizados por la Agencia Gallup³, basados en entrevistas efectuadas a 80.000 gerentes y a más de 1.000.000 de colaboradores, las cuales concluyen que "el colaborador valora más la relación con su Jefe que la solvencia, prestigio, prestaciones, sueldo y demás características propias de una determinada empresa, por grande y poderosa que ésta sea".

Los motivos de estas nuevas tendencias son los cambios generacionales, pues las personas jóvenes no reconocen a su líder por su autoritarismo, sino por su capacidad de enganchar un equipo y de empoderarlo. Las personas ya no permanecen por largos periodos de tiempo en una empresa y ya no se someten a una persona o jefe con carácter difícil.

Adicionalmente, el aumento de la competencia entre profesionales ha hecho que los factores humanos también tengan un peso importante a la hora de hacer un proceso de selección. Finalmente, la mayor integración que tienen las empresas con la sociedad ha hecho que los jefes se conviertan en personas que pueden ser referentes de otros, motivo por el cual una mala actitud los descalifica.

A continuación se presentan algunos aspectos de los aspectos más valorados por orden de importancia por los colaboradores:

- Que cada persona tenga una oportunidad de aprender y crecer en su trabajo.
- Que las personas se sientan valoradas como colaboradores.

³ Aljure Saab, Andrés. Consejos profesionales ¿qué caracteriza a un buen jefe?.

http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/queno-caracteriza-a-un-buen-jefe-/8850003

- Que cada persona sepa lo que esperan de ella en el trabajo.
- Que las opiniones de las personas importen, se escuche a todo el mundo y sus opiniones afecten al desarrollo de las actividades.
- Que se utilicen tanto como sea posible los conocimientos de todos y cada uno de los colaboradores.
- Que las personas reciban retroalimentación con regularidad sobre su rendimiento de trabajo.
- Que cada persona reciba el apoyo necesario para que pueda terminar sus tareas satisfactoriamente.
- Que cada persona tenga las herramientas que le permitan tener éxito en su empleo.
- Que el liderazgo apoye la innovación de métodos de trabajo.
- Que el liderazgo esté basado en la anticipación suficiente para abordar los asuntos con tiempo suficiente.

1.5. CASOS DE ÉXITO: ANÁLISIS DE INSTITUTO GREAT PLACE TO WORK

El Instituto Great Place to Work⁴, que investiga y realiza clasificaciones de buenos lugares para trabajar, destaca la confianza entre jefes y colaboradores como la característica básica de dichos lugares u organizaciones y establece a su vez que dicha confianza tiene tres dimensiones:

⁴ Jimenez Yepes, Oscar Javier (2012). El papel del liderazgo en Colombia: Estudio Great Place to work en el periodo 2009 a 2011. Bogotá, 2012. Trabajo de grado para obtener título de Administrador de empresas en Universidad EAN

- **Credibilidad**, relacionada con aspectos como la comunicación entre jefes y colaboradores, la capacidad de hacerlos entender sobre la relación de su trabajo con los objetivos de la compañía y el ejemplo dado por parte de los jefes.
- **Respeto**, relacionado con hechos como empoderar a los colaboradores con recursos y entrenamiento, agradecerles por sus esfuerzos y resultados, y hacerlos socios en las actividades de la organización.
- **Justicia**, entendida como el ejercicio de toma de decisiones imparcial, la no discriminación, la oportunidad por parte de los colaboradores de ser reconocidos y compartir equitativamente de los ingresos económicos a través de la remuneración y compensación.

Los grandes lugares para trabajar en Colombia se destacan por sus líderes y sus estilos de liderazgo, por construir un ambiente de confianza enmarcado en comportamientos evidentes de los líderes y prácticas de la organización que permiten a los líderes inspirar a sus equipos de trabajo, a dar lo mejor de ellos para lograr la visión conjunta y los objetivos de la organización.

Esto significa que las personas en estas organizaciones confían en sus líderes y sus estilos de liderazgo, se sienten respetados como profesionales y como seres humanos y perciben imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.

Los comportamientos de los líderes que más generan confianza en los grandes lugares para trabajar los podemos resumir en los siguientes:

- Los líderes cumplen sus promesas
- Los líderes demuestran interés en los trabajadores como personas
- Los líderes procuran porque todos tengan las mismas oportunidades para recibir un reconocimiento especial.

Lo que más valoran los colaboradores de sus líderes, se pueden destacar los siguientes comportamientos:

- Los líderes tienen calidad humana, no solo piensan en sus trabajadores sino también en su familia y manejan los asuntos laborales con honestidad y ética
- Los colaboradores no encuentran barreras en la comunicación con sus jefes, les informan de manera clara sus expectativas y las personas tienen sus funciones claras y entienden la importancia de su contribución para lograr los objetivos corporativos
- Los líderes consideran a sus colaboradores como personas y no como colaboradores más, dándoles un trato como seres humanos antes que como trabajadores.
- La práctica de liderazgo que más se destaca en los grandes lugares para trabajar tiene estrecha relación con programas de formación y desarrollo profesional.

¿Cuáles son las mejores prácticas de la organización en términos de liderazgo?

- Definición y divulgación constante del código de ética
- Jefes empoderados de la dirección y desarrollo de su gente
- Competencias corporativas definidas y asociadas al plan de desarrollo Profesional
- Plan de capacitación y entrenamiento
- Valores corporativos claramente definidos
- Evaluaciones de 360
- Espacios de escucha
- Programa de éxito innovador
- Proceso de gestión del desempeño

Con lo anterior, podemos decir que la motivación y el compromiso de los colaboradores para con la organización, dependen en buena parte del jefe

inmediato, por tanto, ese jefe o líder tiene una gran responsabilidad, y es razón suficiente para que la empresa diseñe programas y políticas para conseguir que sus jefes sean verdaderos líderes. Es importante tener claro que todo esfuerzo puede ser echado a perder por un jefe que no sabe liderar, que sólo sabe mandar y recriminar. Es posible que esa sea una de las grandes falencias de nuestras empresas que les impide ser competitivas.

Desafortunadamente en nuestro medio y cultura Colombiana aún hay muchas empresas que no han tomado conciencia de ello, pero con la globalización, con la llegada de organizaciones y multinacionales que le otorgan al recurso humano su verdadera dimensión, su verdadera importancia, nuestras empresas Colombianas tendrán que tomar medidas si quieren sobrevivir. Las empresas que aún siguen ancladas en el pasado respecto a la gestión del recurso humano, han tenido y tendrán serios problemas por no saber tratar a su personal, y lo peor del asunto es muchas de estas empresas no se han dado por enterado de las ventajas que supone cambiar los jefes por líderes de equipo.

2. HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA: COACHING

Una de las responsabilidades básicas de los líderes es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo, pues es importante destacar que su ausencia limita el logro de los objetivos organizacionales, además de ser el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

Las acciones motivadoras son aquellas que tienden a generar enriquecimiento continuo del trabajo y las competencias para realizarlo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo de trabajo, provocando y satisfaciendo el deseo de crecimiento, realización y éxito. Todo, para alcanzar el beneficio de cada persona, del equipo de trabajo y de la organización.

En el Grupo Bancolombia, se revisa diariamente el sentimiento del equipo debido a que es una variable que determina e influye directamente en la productividad y por ende, en el desempeño laboral. Por esto es tan importante que la dinámica se realice de forma correcta y completa, de forma detenida y con una pregunta puntual a cada integrante del equipo: ¿Cómo te sentiste el día de ayer?. Ésta práctica requiere que el estilo de sus líderes sea participativo, que inspire el trabajo en equipo y que permita desarrollar en las personas actitud positiva, sentido de pertenencia, motivación hacia el trabajo y compromiso real con la organización, pues su éxito depende de ello. Cuando los equipos trabajan bien podemos sentir que las personas están felices, la organización funciona sin problemas y se obtienen mejores resultados y más efectivos.

En este sentido cobra importancia el coaching, pues se está convirtiendo en una de las mejores inversiones de toda organización⁵, al sacar el mayor partido de su capital humano y al conseguir que las personas descubran el potencial que tienen en sí, que se animen a desafiar sus límites, y a que ajusten sus creencias en pro de lograr resultados extraordinarios en la organización.

El coaching es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados y cambios extraordinarios, ya que mejora la efectividad personal, intensifica el desempeño grupal, ayuda a manejar adecuadamente situaciones conflictivas, motiva a las personas en forma individual o grupal, forma a las personas para asumir mayores responsabilidades, mejorar el liderazgo personal y para gestionar cambios.

Situaciones en las que se suele requerir la intervención de un líder coach en la organización:

- Cuando se buscan líderes que tengan un impacto significativo en su entorno y quieran desarrollar a sus colaboradores.
- Para ayudar a los profesionales en el desarrollo de su potencial en momentos de cambios.
- Cuando se quiera dar un equilibrio entre la vida laboral, familiar y social de los integrantes de la organización.
- Cuando se quiere desarrollar comportamientos deseados y no se encuentra la forma de hacerlo por sí mismo.
- Cuando se quiere identificar las competencias y talentos más importantes a desarrollar entre los integrantes de la organización, es decir, identificar en cada persona sus fortalezas y ponerlas en acción.
- Para facilitar la generación de compromisos en las personas y que estas se

⁵ Trabajando.com (2014). Coaching y sus beneficios. España
<http://www.trabajando.es/contenido/noticia/1232/coaching-y-sus-beneficios.html>

pongan en acción para cumplirlos.

- Cuando se desea emprender la corrección de comportamientos no adecuados, y se considera necesario, algo más que una formación tradicional.

2.1. BENEFICIOS DEL COACHING

Como primer beneficio, el coaching busca potenciar el rendimiento en momentos clave de una organización, por ejemplo en situaciones de cambio corporativo. Además, facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva.

Otros beneficios son⁶:

- Permite reforzar las capacidades de cada uno de los colaboradores, ya que esto repercute en un futuro logro colectivo.
- Ayuda a fomentar el trabajo en equipo, ayuda a que los trabajadores de una organización sigan metas y objetivos comunes, con una comunicación efectiva y un mayor entendimiento de uno mismo.
- Identificar el rol de cada persona dentro de la organización para que así tengan mucho más claro cuáles son sus cargos y funciones. Así mismo sabrán lo que está permitido y prohibido dentro de la empresa.
- Ayudar a enfrentar y resolver conflictos mediante el descubrimiento de distintas herramientas. De esa forma mejorar la convivencia superando los obstáculos y como consecuencia, tener una convivencia más satisfactoria.
- Preparar a los colaboradores para los cambios. Es muy importante que estén abiertos a ello y que por el contrario, no se opongan a lo nuevo por un sentimiento de intranquilidad y pérdida que se suele generar.

⁶ Rojas, Fernando(2008). Pensamiento imaginativo. El coaching y el comportamiento en la organización <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/186037/El-coaching-y-el-comportamiento-en-la-organizacion.html>

- Crear relaciones de confianza entre los miembros de la organización. Al aprender sobre comunicación, se puede hablar sin problemas de los hechos que se producen y no hacer juicio de cómo son las personas.
- Como consecuencia de aumentar el nivel de satisfacción laboral y la felicidad de las personas en su trabajo, se obtiene mejores resultados en cantidad y calidad.

2.2. AUTOCONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El desempeño de toda persona está condicionado por dos clases de inteligencia: la racional y la emocional, lo que importa no es solo el cociente intelectual sino también la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional, es la capacidad para comprender, discernir y responder adecuadamente al humor, temperamento, motivaciones y deseos de los demás. Es la clave para el autoconocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta. Ésta se convierte en un elemento fundamental que es necesario esté presente en los líderes para lograr cumplir las metas y los objetivos organizacionales.

Es importante reconocer que hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas debido a que cada una posee una carga emocional y unas vivencias diferentes que se reflejan en sus comportamientos, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo. Para lograr y fortalecer ese conocimiento sobre sí mismo y sobre los demás, debemos saber que nuestro cerebro tiene la información de nuestras vivencias y nuestros aprendizajes en la vida, nuestro cerebro hace que nuestro cuerpo y emociones respondan a determinados estímulos del exterior y según como reaccionemos a estos estímulos, nos permite reconocer nuestros estilos individuales de trabajar, crear y aprender. Este mismo estudio de

nuestro modelo cerebral podría ayudarnos a enfocar más nuestra respuesta a la vida y a la relación con los demás a través de las cuales podemos hacer sinergias importantes en el trabajo en equipo y nos ayudan a responder de una mejor manera en un entorno laboral.

Nuestra investigación se ha enfocado a los diferentes estilos de comportamiento que pueden tener las personas, según la dominancia de su cerebro, a nivel de los 4 cuadrantes básicos.

2.3. FORMAR EQUIPOS DE VALOR

El Grupo Bancolombia, actualmente le apuesta al compromiso de ser una Banca más Humana, lo cual significa que cada vez le da mayor importancia a las personas y reconoce que es el activo más valioso, en la medida que las relaciones estén basadas en la confianza, respeto y amor hacia sus equipos y sus clientes.

El punto de partida es tener colaboradores felices para poder formar equipos de valor, de manera que se refleje esa felicidad a sus clientes y esto genere mejores resultados financieros.

¿Cuál es el enfoque?

- El respeto por la dignidad humana debe ser la principal directriz en nuestro actuar, para buscar el logro del alto desempeño de los equipos.
- El estilo de liderazgo debe evolucionar hacia un enfoque más humanista, que ponga de primero al ser humano, para asegurar sostenibilidad y mejores resultados.
- Cada persona que trabaje en el Grupo se hace cargo de su transformación para trascender, y el Grupo hace todo lo necesario para ayudarlo en su desarrollo personal y laboral.

- Uso de un lenguaje que favorezca la confianza para conversar, el respeto al otro, la escucha y el cumplimiento de los compromisos.
- La transformación personal y del grupo tendrá impacto en la transformación social.
- Un modelo de Gestión Integral está basado en el concepto de competencias, que articula todos los procesos de Gestión Humana que acompañan la vida laboral del colaborador y las acciones que contribuyen a un crecimiento profesional y personal equilibrado.
- La trayectoria del Grupo, su crecimiento constante, su modelo de banca universal, la cultura de sus líderes, la armonía de las relaciones de trabajo, su compromiso social y las oportunidades de desarrollo a nivel laboral y personal, constituyen factores que atraen y mantienen a las personas en esta organización.

2.4. COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación asertiva es una de las habilidades más complejas de desarrollar, la cual consiste en ser firmes en nuestras decisiones para no llegar al extremo de ser pasivos pero tampoco al extremo opuesto de la agresividad.

A través de la asertividad podemos ser claros en nuestra forma de comunicarnos, haciendo que nuestras ideas, pensamientos y decisiones tengan valor ante los demás.

En el liderazgo es indispensable ser asertivos, pues de esta manera se nos facilita tomar decisiones con mejor convicción y guiar a otros de manera mucho más sencilla que quienes no cuentan con esta habilidad.

La comunicación asertiva viene desde nuestra mente subconsciente. En realidad, cuando nos comunicamos asertivamente, estamos dando a entender clara y concretamente nuestro punto de vista y lo que queremos lograr.

Nuestro mensaje transmitido debe poder ser interpretado tal y como queremos que sea interpretado. Generalmente estamos acostumbrados a dar rodeos cuando tememos a la reacción de los demás, a lo que vayan a pensar de nosotros y a si estarán a favor o en nuestra contra.

Cada líder en el Grupo Bancolombia deberá velar por incentivar la asertividad en cada miembro de su equipo, para que pueda expresar en forma clara lo que piensa, siente o necesita, teniendo en cuenta los derechos, sentimientos y valores de las demás personas. La comunicación asertiva se fundamenta en el derecho propio de todo ser humano a expresarse, a afirmar su ser y a establecer límites en las relaciones con las demás personas. Así se aumentan las posibilidades de que las relaciones interpersonales sean más exitosas y sea más sencillo abordar los conflictos

¿CÓMO SE PUEDE ADOPTAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA?⁷

- Examinando los propios intereses y estimando en qué medida deben ser respetados, no es un capricho momentáneo, sino lo que realmente se quiere
- Poniéndose en el lugar del otro y tratándolo asertivamente, aunque él no se comporte de igual manera.
- Una persona asertiva suele ser tolerante, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira. Es segura de sí misma y frena pacíficamente a las personas que le atacan verbalmente.

⁷ Fernandez, Igor (2007). Inteligencia Emocional. Comunicación asertiva.
<http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2007/06/02/comunicacion-asertiva/>

- Expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada; logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. “Negociando con ellos su cumplimiento”.

A través de la asertividad logramos un comportamiento importante para que haya resultados positivos y que ambas partes ganen en las negociaciones, en la resolución de conflictos y en la vida familiar. El ser asertivo nos permite encontrar una solución que satisfaga las necesidades de cada una de las personas dentro del conflicto, sin ceder de manera significativa.

Las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen el mismo derecho a expresarse honestamente, demostrando que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima y conlleva al desarrollo del respeto mutuo.

2.5. GESTION POR COMPETENCIAS

Sabemos que la tecnología es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias⁸.

⁸ Cruz M. Peggy, Rojas, Silvana. Vega, Giorgina. Villegas, Yasna.
El capital humano y la gestión por competencias. Universidad de Antofagasta. Facultad de educación
<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#ixzz34qEkUKo1>

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Desarrollar un modelo de gestión de competencias contribuye a:

- Alinear a las personas con la cultura, estrategia y valores de la organización
- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas
- Ofrece una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal en cuanto a planes de carrera, promoción, formación interna, incluso a evaluaciones de desempeño
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial de recursos humanos, dado que posibilita asignar trabajos en función de las competencias que requiere y hace efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar.
- Ayuda en la motivación del personal, pues evita que se den situaciones de colaboradores saturados de actividades o con tiempos ociosos
- Cada persona puede participar en la identificación de sus niveles de competencia y puede conocer en todo momento su plan de desarrollo
- Facilita la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de nuevos colaboradores dentro de la organización.

2.6. PRODUCTIVIDAD EN EQUIPO

La competencia “trabajo en equipo” se sitúa en el ámbito de las relaciones interpersonales, sin negar que el talento individual sea indispensable para el éxito de cualquier actividad⁹.

Mejorar la productividad de los equipos es un proceso de múltiples pasos que implica el aumento de la satisfacción de los colaboradores con su trabajo y les da las herramientas para llevar a cabo eficazmente las tareas asignadas. A continuación se mencionan algunas prácticas que se pueden llevar a cabo para el fortalecimiento del equipo:

- Pedir sugerencias sobre las maneras en que nuestro equipo puede aumentar la productividad, ellos tendrán las respuestas más apropiadas pues están viviendo la situación diariamente.
- Proporcionemos oportunidades de capacitación que ayuden a los colaboradores a entender mejor las prácticas actuales, mejorar las habilidades o ampliar sus conocimientos.
- Actualizar constantemente los equipos de oficina y software antiguos con nuevas versiones si éstas son más fáciles de usar y más eficientes.
- Expresar a los colaboradores que su vida personal y el trabajo no tienen por qué ser incompatibles. Debemos permitir a los colaboradores que destinen tiempo para las necesidades con sus familias o necesidades personales de salud que no son aplazables.
- Ofrecer bonos por productividad. Los bonos recompensan a los buenos colaboradores y le dan a los colaboradores de bajo rendimiento una meta que lograr.

⁹ Educar Chile. Trabajo en Equipo.

http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo10/Recursos_conceptuales_TRABAJO_EN_EQUIPO_RESOLVER.pdf

- Mucha comunicación con nuestro equipo, ya sea a través de reunión personal o una llamada de conferencia, o proporcionando actualizaciones a través del correo electrónico
- Informar a los colaboradores acerca de las metas, las actualizaciones sobre los proyectos y cualquier mejora de la productividad.

¿Qué impacto tiene el equipo de trabajo en la productividad?

Efectivamente la buena o mala gestión de personas impacta directamente en los resultados ya que afecta a la rotación del personal, el ausentismo, las enfermedades laborales, la productividad, la satisfacción del colaborador y del cliente, todos factores que producen resultados.

Trabajar aporta sinergia a las empresas, el desempeño grupal da mayores resultados que la suma de los desempeños individuales.

Los equipos generan mayor compromiso en los colaboradores, liberando tiempo de los jefes para las decisiones estratégicas, aumentando la comunicación entre niveles horizontales y verticales, brindando aprendizaje en la organización y aumentando la creatividad.

No es suficiente seleccionar a los mejores para acelerar la efectividad en el trabajo y aumentar la productividad. Es necesario que estas personas conformen un equipo de individuos flexibles y adaptables para manejarse en grupo respetando los valores de la compañía. Sólo las personas fuertemente entrenadas en este sentido pueden hacer sinergia y transformar el grupo en un equipo de alto potencial.

Un equipo es más que un grupo de personas tratando de hacer un trabajo juntas o de resolver un problema. Un verdadero equipo se sustenta por el compromiso de sus miembros, el estímulo del liderazgo y la automotivación. Las metas se establecen desde un liderazgo compartido. Las personas establecen metas que las obligan a combinar destrezas individuales dando lo mejor de cada uno.

2.7. MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención¹⁰.

A nivel general, el clima laboral en las empresas ha ido mejorando en los últimos tiempos e incluso, forma ya parte de las políticas generales de responsabilidad social, por lo que actualmente todas las empresas miden su clima laboral a través de estudios cualitativos y cuantitativos, para saber cuáles son sus problemas y solucionarlos.

La persona es un ser social por naturaleza y por ello necesita de buenas relaciones y de un entorno laboral propicio para llevar a cabo su trabajo y su productividad. Si las relaciones interpersonales no se realizan de manera adecuada, si existen conflictos, si a nivel general las condiciones no son las adecuadas, no se generará la productividad que requieren las empresas.

Las personas no se motivan con sueldos necesariamente, si bien es importante, muchos van a producir mejor si es que se les respeta, si hay reconocimiento a su labor y si se le otorga mayores responsabilidades, además de sentirse escuchado en todas las direcciones. Asimismo, la presión laboral afecta a todos los trabajadores lo que trasciende hacia los ámbitos familiares. Por ello, al personal hay que relajarlo, motivarlo y si la producción esta baja, se debe centrar el desarrollo de los mandos intermedios en los puestos claves, para que puedan conducir a sus equipos quienes son la fuerza que mueve a toda una empresa.

Por eso es importante capacitarlos en aspectos como en la toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipos y entre otros puntos. Esto será muy valorado por las

¹⁰ Psicología y Empresa (2010). Renovando empresas con talento humano. Importancia del clima organizacional. <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

personas porque se sentirán respaldados. El líder debe afrontar esta crisis como una oportunidad para generar sus ventajas competitivas y estabilizar económicamente a la empresa.

Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo¹¹. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

El primer mecanismo para mejorar el ambiente laboral es conocer realmente la situación en la empresa. La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los colaboradores, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del colaborador.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. Por este motivo, se propone que para las organizaciones es necesario crear un clima laboral adecuado, puesto que producirá una mejora de la productividad a largo plazo, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor absentismo.

¹¹ Torrecilla, Oscar Donato. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.
<http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>

De hecho, para los colaboradores el ambiente laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí que aquellas empresas que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento.

3. MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE COMPORTAMIENTO

3.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO

Sabemos que la organización es un sistema cooperativo, por lo tanto, podemos decir que sólo puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente no sería fácil conseguir. Es por ello que para lograr coordinar estos esfuerzos y mejorar la productividad colectiva, un líder necesitará usar la motivación que impulsa a cada persona, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos (ambiente, relaciones interpersonales, etc.) y factores internos (pensamiento, percepción, aprendizaje, estímulo, hábitos, etc.).

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que cada persona está sujeta a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en aptitudes y patrones de comportamiento, por ello debemos tener en cuenta que no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, pero lo que sí podemos hacer es comprender las capacidades existentes, y además debemos proveer la motivación necesaria a nuestros colaboradores, ya que esta constituye el elemento indispensable para la generación de un mejor clima organizacional, lo cual, facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

3.1.1. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

La manera como son dirigidas las personas genera motivaciones que se reflejan en su conducta, y esta motivación puede manifestarse en diferentes grados según el estilo de dirección que tiene sus jefes. Así como se muestra en el siguiente cuadro¹²:

Tabla 2. Características de grados de motivación

Baja motivación	Motivación intermedia	Alta motivación
Insatisfacción	Resignación	Satisfacción Entusiasmo
Apatía	Rutina	Lealtad
Deslealtad Deficiencia	Conductas escondidas Mediocridad	Eficiencia

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones.

A continuación explicaremos las principales teorías motivacionales¹³:

- **Teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow:** Indica que lo que mueve el interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:
 - Fisiológicas (Alimento, vivienda, vestimenta, etc.)
 - Seguridad (conservación frente a situaciones de peligro)

¹² UNAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Lección 3: Escuela Behaviorista o del comportamiento administrativo. http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/leccin_3_escuela_behaviorista_o_del_comportamiento_administrativo.html

¹³ WordPress. Teoría de la motivación. <http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>

- Sociales (necesidad de relacionarse en familia o socialmente).
 - Estima (recibir reconocimiento de los demás)
 - Autorrealización (desarrollar al máximo el potencial).
- **Teoría bifactorial de Herzberg:** se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Se identifican dos tipos de factores:
 - Factores higiénicos (Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.)
 - Factores motivacionales (reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc)
 - **Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer:** La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.
 - Existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow).
 - Relación (necesidad social y de estima efectuada por Maslow).
 - Crecimiento (deseo de crecimiento interno de las personas).
 - **Teoría de las tres necesidades secundarias de McClelland:** el autor clasificó las necesidades en tres categorías:
 - Necesidad de logro (Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito)
 - Necesidad de poder (Necesidad por lograr influencia en otros).
 - Necesidad de afiliación (Deseo de establecer relaciones interpersonales)
 - **Teoría de la expectativa de Victor Vroom:** El autor de esta teoría explica que la motivación se compone de tres factores:

- Valencia (Nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo).
 - Expectativa (convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado).
 - Instrumentalidad (juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa).
- **Teoría de la equidad de Stacy Adams** colaboradores además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación.
 - **Teoría del conductismo de B.F Skinner:** La teoría dice que somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable.

3.2. ESTILO DE COMPORTAMIENTO Y DOMINANCIA CEREBRAL

La dominancia cerebral¹⁴ es una teoría científica que se desarrolla a partir de la clasificación de diferentes formas de pensamiento del cerebro del hombre, lo que permite incrementar el potencial de los seres humanos, identificando la preferencia natural que tiene cada individuo en el uso de su cerebro.

¹⁴ Benzinger, Katherine. BTSa: Benzinger Thinking Styles Assessment. <http://www.benzinger.org/espanol-the-btsa-dominance.html>

El hablar de dominancia cerebral se relaciona con el área dominante de la corteza cerebral. A nivel mundial es más conocida la **dominancia cerebral hemisférica**, que se distingue entre ser izquierdo o derecho, sin embargo, en los últimos estudios se ha identificado que cada hemisferio tiene una fisura análoga que da como resultado la identificación de cuatro áreas en la corteza cerebral. Así se distingue e identifica la dominancia de una de estas cuatro áreas, lo que fue bautizado recientemente como **dominancia cerebral cuadrática**. Aun cuando estos modos de pensamiento interactúan entre sí, el cerebro determina qué modo es más eficiente que los demás.

La aplicación de este descubrimiento es una influencia positiva para el desarrollo humano en todos los aspectos, influye determinantemente en el desarrollo empresarial, siendo importante conocer las características de personalidad, de colaboradores y compañeros de área, favoreciendo una comunicación eficaz.

3.3. MODELOS DE DOMINANCIA CEREBRAL

Los diferentes modelos de dominancia cerebral se han ido complementando a través del tiempo, en un proceso evolutivo de modelos interrelacionados que buscan explicar el pensamiento humano consciente y la toma de decisiones. Algo interesante para destacar es que estos modelos son muy similares, independiente que hayan sido desarrollados en distintos siglos y también en distintos continentes. A continuación se identifican algunos modelos¹⁵:

- **Modelo de cerebro triuno:** el cerebro está dividido en tres estructuras o sistemas cerebrales por orden de aparición en la historia evolutiva, estos son: reptiliano (rutinas y hábitos), límbico (control de emociones) y neocortex

¹⁵ Ruiz Bolivar, Carlos (2009). Dominancia cerebral.
http://dominanciacerbral.blogspot.com/2009_08_01_archive.html

(razonamiento lógico); cada uno es distinto en su estructura física y química, procesan la información que reciben según su propia modalidad.

El cerebro triuno nos indica que hay que desarrollar estrategias formativas integradas, basados en un concepto de liderazgo que tome en cuenta que cada persona puede vivir el aprendizaje en diferentes niveles al mismo tiempo. Estos tres cerebros influyen en la efectividad del aprendizaje.

- **Modelo de los 4 humores:** el modelo asegura que la salud del hombre dependía del equilibrio entre los cuatro humores que lo conformaban. Melancólico (temperamental, rígido), irascible (impulsivo, optimista), flemático (tranquilo), sanguíneo (sociable, elocuente)
- **Modelo de las cuatro funciones:** El modelo fue diseñado para ayudar al individuo a identificar y comprender sus necesidades y motivaciones conscientes e inconscientes. El modelo tiene 4 subvariables de pensamientos (analítico), intuición (imaginativo), sensación (realista-práctico) y percepción (subjetivo-humano).
- **Modelo de estilos de conflicto:** Se concentra en permitir que las personas colaboren de manera efectiva en la resolución de conflictos. Los cuatro tipos del modelo son: competencia (Manipula y negocia para ganar, no para perder), evasión (Diplomático), Concesión (asertivos), conciliación (busca situaciones para que todos ganen).
- **Modelo de estilos de aprendizaje:** Útil para ayudar a entender y comunicarse con los demás. Los tipos de aprendizaje son: asimilador (lógico

racional), divergente (sociable, espontáneo), convergente (pragmático, organizado), acomodador (sociable, orientado a la acción).

- **Modelo de estilos sociales:** Se concentra en aumentar las habilidades de venta e influencia con una inclinación hacia la extraversión percibida. Los 4 estilos son: impulsivo (eficiente, orientado a resultados), expresivo (intuitivo), analítico (técnico, preciso), afable (sentimental, agradable).
- **Modelo Cerebro total:** Se concentra en comprender y activar el pensamiento creativo. Concibe esta integración como una totalidad dividida en cuatro áreas o cuadrantes, a partir de cuyas interacciones se puede lograr un estudio más amplio y completo de la operatividad del cerebro y sus implicaciones para la creatividad y el aprendizaje. Cerebral izquierdo (analítico matemático), cerebral derecho (creativo, sintetizador), límbico izquierdo (secuencia, conservador), límbico derecho (emocional, espiritual).
- **Modelo DISC:** DISC son las siglas en inglés de los cuatro comportamientos identificables en función de la forma de actuar de las personas. Dominante (enfoque a problemas y retos), influyente (enfoque a las personas), constante (autocontrol), cauteloso (sigue reglas y procedimientos)
- **Modelo Benziger:** Este modelo vincula el conocimiento científico del cerebro, su estructura y fisiología con el conocimiento psicológico que ayuda a distinguir las preferencias naturales de las competencias, que aunque están desarrolladas no son preferidas.
Sus estilos son: Frontal derecho (creativo, adaptable), Basal derecho (sentimental), Basal izquierdo (rutina, ordenado), Frontal izquierdo (dirección, toma de decisiones)

Además utiliza el nivel de Extroversión e Introversión, para determinar el contexto en el cual somos más efectivos.

3.4. CARACTERÍSTICAS SEGÚN LA DOMINANCIA CEREBRAL

Después de conocer cada uno de los modelos que fueron evolucionando a lo largo del tiempo, nos enfocaremos en el Modelo Benzinger por ser un modelo más integrado.

El Modelo Benziger¹⁶ explica cómo la forma en la cual usamos nuestro cerebro potencia o disminuye nuestro éxito, nuestro júbilo y nuestra salud, dándonos respuestas satisfactorias y clarificadoras a algunas preocupaciones compartidas por todos:

- ¿Por qué algunos de nosotros somos mejores en algunos tipos de pensamientos y no en otros?
- ¿Por qué tenemos dificultades en entender a algunas personas?
- ¿Por qué una tarea en particular nos cansa y nos hace irritables, mientras que otra nos da energía, satisfacción y confianza?
- ¿Por qué un trabajo en particular literalmente nos causa depresión y nos "quema"?
- ¿Por qué alguno de nosotros tenemos más problemas de autoestima que otros?

Según el modelo Benzinger, cada uno de nosotros tiene un don natural en solamente una de estas áreas especializadas, que hace que favorezcamos y usemos uno de los estilos por sobre los demás. Fuera de ese estilo o preferencia, podemos tener

¹⁶ Benzinger, Katherine. BTSa: Benzinger Thinking Styles Assessment. <http://www.benziger.org/espanol-the-btsa-dominance.html>

fortalezas y debilidades basadas en las competencias a las que hemos estado expuestos o hemos desarrollado. El área especializada natural es el “modo de pensamiento y comportamiento preferido” y eficiente.

Es importante mencionar que, aunque cada una de las áreas de la corteza tiene su propia especialidad, los modos individuales no están diseñados para funcionar en forma aislada, sino como parte de un sistema cerebral unificado. De hecho, solo funcionando en conjunto logran su objetivo común: asegurar la supervivencia, el crecimiento y la evolución del ser humano.

A continuación veremos las características detalladas de cada uno de los estilos del modelo:

3.4.1. Características de frontal derecho (intuición)

A este estilo de pensamiento le llama la atención la novedad (especialmente, ideas y conceptos nuevos), al igual que las imágenes visuales. Su mayor debilidad es que como se enfoca tanto en las posibilidades futuras, puede pasar por alto las actualidades o perder el contacto con la realidad. La meta fundamental del tipo Frontal Derecho es descubrir el alcance máximo de lo posible con el fin de percibir nuevos patrones, nuevas soluciones inventivas o resolver problemas.

3.4.2. Características de basal derecho (sentimiento)

Son buenos para leer las comunicaciones no verbales. Son sensibles a los ritmos y cambios sutiles de humor, matiz o tono y están en sintonía con lo que les pasa los demás y dan prioridad a facilitar las interacciones armoniosas. No es de sorprender que no tengan rival en el monitoreo del clima emocional de un individuo o grupo. Sus intereses están en lo humano en lugar de los aspectos técnicos de cualquier problema. La meta fundamental del tipo Basal Derecho es crear armonía, conexiones y buena voluntad en la comunidad.

3.4.3. Características de basal izquierdo (sensación)

Son atentos a los detalles, extremadamente eficaces en las rutinas de ejecución y tareas secuenciales y sienten más motivación para aprender aplicaciones de procedimientos que tienen un uso claro e inmediato y que se les presentan de manera organizada y paso a paso. Como su cerebro se enfoca en la experiencia inmediata y en lo que es real y concreto en el momento, estos individuos son más emotivos que conceptuales en su pensamiento y prefieren trabajar con objetos tangibles en vez de personas o ideas. La meta fundamental del tipo Basal Izquierdo es tener la experiencia más completa posible de lo que es inmediato y real con el fin de poder producir de manera confiable.

3.4.4. Características de frontal izquierdo (pensamiento)

Estas personas son buenas no solo para vincular ideas mediante sus conexiones lógicas, sino también para separar sistemas completos en sus partes componentes. Registran información mediante conceptos claves, lo cual permite su fácil transferencia y aplicación de un área o campo a otro y están más interesados en los principios operativos generales, los cuales ayudan al uso eficaz de los recursos y facilita la resolución de problemas técnicos y la toma de decisiones. Son más conceptuales que emotivos, a menudo prefieren analizar y ponderar las variables, tomar una decisión y luego delegar la realización de la tarea a otra persona. La meta fundamental del tipo Frontal Izquierdo es crear un orden racional y hacer planes sensatos y tomar decisiones con base en un análisis lógico.

A continuación se paralelizan las características de cada personalidad ya que sobre ellas enfocaremos el plan de acción que deben llevar a cabo los líderes para conocer sus equipos:

Tabla 3: Paralelo de los cuatro cuadrantes del cerebro

	FONTRAL DERECHO	BASAL DERECHO	BASAL IZQUIERDO	FRONTAL IZQUIERDO
Personalidad	Directo, dominante, persistente, nunca pierde, valiente, audaz.	Personas enérgicas. Buena comunicación. Busca elogios, es distraído.	Firme, continuo y estable. Pasivo-tímido servicio, Modesto	Pasivos, cautelosos y cuidadosos, competentes, calculadores.
Motivación	Ganar. Los desafíos y el control.	Reconocimiento y aceptación. La inclusión social	Equipo. Estabilidad y apoyo	Tener razón. Calidad y corrección.
Desean	Controlar, autoridad, retos, progreso	Prestigio, relaciones amistosas, ayudar	Especializarse Identificarse con un grupo. Instrucciones	Tareas claras y definidas, riesgos limitados.
Necesitan líderes	Van al grano, ejercen presión, permiten realización personal	Justo y amigable, provee participación social y reconocimiento	Amigables y relajados, que den tiempo para ajustarse a los cambios. Apoyo	Proveen garantías, detallan procedimientos. Proveen recursos.
Deben aprender	Llevarse bien con los demás. Autocontrol, terminar bien las cosas	Manejo del tiempo. Ser responsables es mejor que ser popular	El apoyo total no siempre es posible, más optimismo llevan a mejor éxito	El apoyo total no siempre es posible

Servicio	Enseña y planea, organiza y dirige	Conferenciante, consejero, motivador	Consejero, teléfono, animar, oficina, datos, manejo de grupos	Finanzas, planificación, organizar, investigar, enseñar, orden
Orientación	A la meta, prefiere hacer las cosas solo o delegar las menos interesantes	A la gente y es conversador. Promueve ideas y persuade para que estén de acuerdo con sus ideas.	Ayudar a otros, buen consejero y excelente oyente.	Eficiencia en el trabajo, controla el ambiente, entiende las reglas. Perfección
Le agrada	Resolver problemas	Dejar buena impresión	Los modelos familiares.	Defender su posición
Estilo gerencial	Autoritario	Democrático. Comunicativo.	Procedimiento Procesal	Estructural
Miedos	El fracaso. Perder	Al rechazo	Hostilidad. La inseguridad e inestabilidad	Equivocarse. Caos e incertidumbre
Consejo	Se útil, no agresivo. Controla las acciones y sentimientos, concéntrate en una cosa.	Se humilde y evita el orgullo, controla las palabras y se organizado y paciente.	Se fuerte y valiente, confidente y sin temor, se más entusiasta	Suaviza la perfección, menos autocritico, se más flexible y abierto
Que hace bajo presión?	Abandonar	Silencio-enfado	Ataque	Mostrar emociones

Estilo de liderazgo	Pragmático, rápido, competitivo, firme, control	Animador, intuitivo, creador de clima social, comunicación	Estable, capacidad de reflexión, predecible, práctico.	Analítico, capacidad evaluadora, planificador, riguroso.
Riesgo	Autoritarismo	Insistencia	Falso acuerdo	Evitación

3.5. ENFOQUES INTROVERSIÓN Y EXTRAVERSIÓN

Las personas extrovertidas son impulsadas por influencias externas, mientras que la gente introvertida es impulsada principalmente por factores internos. La genética puede desempeñar un papel en cuanto a si una persona es más extrovertida o introvertida, pero el entorno también es un factor importante. Esto significa que tanto la naturaleza como la crianza pueden determinar si una persona es introvertida o extrovertida.

Las características del extravertido y del introvertido son¹⁷:

En el extravertido domina la realidad exterior y social. Está directamente orientado a la realidad objetiva, regido por lo práctico y necesario, se adapta fácilmente a situaciones nuevas, de débil autocrítica, acción directa, compensación real, la psiconeurosis típica es histérica.

En el introvertido es decisivo el mundo subjetivo, regido por principios absolutos, rígido e inflexible, delicadeza en los sentimientos, inclinado al análisis de sí mismo y la autocrítica, compensación en la huida y la fantasía, la psiconeurosis típica es de ansiedad u obsesiva.

¹⁷ Masuello, Adriana (2002). Grafoanalizando. Introversión - Extroversión
<http://www.grafoanalizando.com/PDF/INTROVERSIONEXTROVERSION.pdf>

Características de extrovertidos:

- 1.1. Tiene una gran energía y están estimulados tanto por objetos como por personas. Piensan desde el punto de vista de cómo pueden afectar a otros y a la situación
- 1.2. Son sociables y abiertos, están listos para probar nuevas experiencias y tomar riesgos.
- 1.3. Pueden estar tan dirigidos hacia al exterior que sus cuerpos y psiquis son a menudo descuidados.
- 1.4. Su moralidad coincide normalmente con las demandas de la sociedad y si hay cambios en la sociedad, cambiarán ellos también
- 1.5. Expresan los que sienten y cuanto más fuerte son sus sentimiento, más fuerte es su necesidad de expresarlos

Características de introvertidos:

- 1.6. Conservan su energía y se preguntan cómo el mundo exterior les afecta a ellos.
- 1.7. Encuentran su máximo placer en la introspección, a menudo pierde la excitación de encontrarse con nuevas personas y de experimentar nuevas situaciones.
- 1.8. Con su poder de concentración son capaces de ignorar las distracciones
- 1.9. Ahondan en su trabajo y son reacios en darlos por terminado
- 1.10. Tienden a dar conclusiones sin proveer los detalles de lo que ellos hicieron, esto los salva de las demandas externas y los permite regresar a un próximo proyecto, pero a menudo les deniega fama o reconocimiento
- 1.11. Tiene mucha motivación interior, por lo que hacen buenos avances

3.6. MODO DE TRABAJO CON CADA TIPO DE COMPORTAMIENTO

Cuando se asume la responsabilidad de liderar un equipo, hay que tratar de identificar los estilos de cada miembro, observando atentamente los comportamientos y tratando de escuchar más de lo que se habla.

La información acerca de los estilos personales de cada miembro del equipo ofrece la posibilidad de formar diferentes tipos de equipos de trabajo, en función de lo que demandan la situación.

Además, la identificación de estilos personales se ha convertido en una herramienta para predecir el comportamiento de un equipo. Cuando no existe la posibilidad de elegir a los miembros del equipo, es sumamente útil realizar inferencias acerca de la probable dinámica de funcionamiento del mismo.

3.6.1. Modo de trabajo con Frontales Derechos¹⁸

Tabla 4. Modo de trabajo con frontales derechos

METAS

- Tomar control sobre las situaciones y lograr resultados al superar obstáculos.
- Asumir retos y vencer.
- Le gustan los retos cuando hay que superar oposición y competencia
- Busca ser exitoso en todo y ser independiente

¹⁸ Roncancio, David A (2012). Coaching, liderazgo & Mentoreo: Perfil de personalidad DISC – El Dominante. <http://coachdavidroncancio.blogspot.com/2012/01/perfil-de-personalidad-disc-el.html>

FORTALEZAS

- Busca resultados rápidos y efectivos; induce a que las cosas se hagan.
- Acepta retos sin problema, si sabe con anterioridad lo que debe asumir.
- Le gusta tomar decisiones rápidas y no perder el tiempo.
- Pone en duda las situaciones existentes para generar nuevos retos.
- Exige autoridad y asume la dirección cuando no la hay o la considera débil.
- Soluciona rápidamente problemas y espera que los demás lo hagan.

DEBILIDADES

- Debido a su individualismo, causa dificultades en los procesos de equipo, ya que desea que todo se haga rápido y como él los considera.
- Suele ser insensible ante los sentimientos de otros, pues los considera una debilidad.
- En su afán por demostrar que puede superar retos, tiende a ignorar los riesgos y las advertencias.
- Como es competitivo y siempre quiere ganar, es demasiado exigente con otros, lo cual causa problemas cuando tiene que trabajar en equipo.
- Al ser acelerado y querer controlar todo, trata de hacer demasiado a la vez, por lo cual suele incumplir con su agenda.
- Descuida detalles importantes en su afán por iniciar con algo y exagera el control de personas cuando está en una posición de autoridad.

AMBIENTE DE TRABAJO

- Debe existir la oportunidad de ocupar un puesto de poder y autoridad, en dónde pueda dirigir a otras personas, pueda enfrentarse a retos y recibir reconocimiento.
- Requiere oportunidades para alcanzar éxitos y logros personales, y mucha libertad de acción y control en su trabajo.

- Espera que los demás se dirijan a él con respuestas directas y poca discusión, en lo posible entregando soluciones inmediatas.
- Su puesto de trabajo debe proveerle oportunidades de promoción y ascenso, y muchas tareas y actividades nuevas y variadas.

¿CÓMO AYUDAR A SU DESARROLLO?

- Requiere que otros puedan revisar los pros y los contras de lo que se desea emprender, calculen y midan los riesgos, y actúen con cautela
- Requieren de personas que creen un ambiente seguro y armonioso, especialmente para bajar la fuerte tendencia su autoritarismo.
- Se deben rodear de personas que investiguen los fundamentos y supervisen los detalles, y puedan tomar decisiones bien pensadas y analizadas.
- Ya que son poco sensibles ante las necesidades de otros, requieren de personas que si capten y reconozcan las necesidades de otros, y les ayuden a responder ante sus necesidades, si quieren ser líderes más efectivos.

¿CÓMO INCREMENTAR SU POTENCIAL?

- Con tareas difíciles que le hagan retarse a sí mismo.
- Comprendiendo que otras personas son importantes y necesarias en el proceso general y aprender en integrarse en un grupo.
- Como suele actuar sin pensar, requiere de técnicas y formas de actuar basadas en experiencias prácticas.
- Ya que no le gusta estar bajo autoridad, sino ser la autoridad, es importante que aprenda a disponerse a rendir cuentas y explicar cómo llegó a conclusiones y acciones.
- Como suele asumir por sí mismo la autoridad en donde no se le ha dado, requiere de una clara delimitación del área de competencia.
- Es importante que aprenda a definir claramente su ritmo de trabajo e incluya dentro del mismo, también tiempos de descanso y para su familia.

3.6.2. Modo de trabajo con Basales Derechos¹⁹

Tabla 5. Modo de trabajo con basales derechos

METAS

- Motivar a otros, expresar lo que siente y piensa, y ser escuchado.
- Desea convencer a otros e influenciarlos.
- Le gusta reunir y ganar a otros para un trabajo o un proyecto, ya que no le gusta estar solo y desea ser el punto de atracción.

FORTALEZAS

- Logra contactos variados y claves debido a su facilidad de relacionarse.
- Normalmente da una buena impresión y se expresa bien y claramente, lo cual le ayuda a destacar y crear una atmósfera y un ambiente motivante.
- Cuando llega a un lugar esparce ánimo, entretiene a otros y tiende a ser el centro de atracción
- En todo momento quiere ayudar a otros y le agrada trabajar en grupo.

DEBILIDADES

- Se aburre rápidamente con la rutina y se deja fácilmente distraer de todo lo nuevo, no termina muchas veces las cosas de manera consecuyente, por lo cual hay que presionarle a finalizar lo iniciado
- Suele ser muy subjetivo en las decisiones, debido a que calcula los resultados de forma demasiado optimista y no investiga.
- Tiende a hablar demasiado y a actuar impulsivamente, aunque de manera instintiva, lo que casi siempre le funciona.

¹⁹ Roncancio, David A (2012). Coaching, liderazgo & Mentoreo: Perfil de personalidad DISC – El influyente. http://coachdavidroncancio.blogspot.com/2012/01/perfil-de-personalidad-disc-el_18.html

- En su afán por agradar a otros, trata de hacer demasiado al mismo tiempo y deja por ello las cosas a medias.
- No le gusta tener que estar solo, por lo que siempre busca estar con otros y además siente un temor injustificado de que otros le rechacen.

AMBIENTE DE TRABAJO

- Debe existir la oportunidad de sentirse amado y querido, por lo cual busca tener buenas relaciones, especialmente con sus superiores.
- Espera el reconocimiento público de sus capacidades. Por eso, felicítele públicamente, pero llámelo la atención siempre en privado.
- Necesita de libertad de expresión y opinión, por lo cual es importante escuchar sus ideas y propuestas.
- No todo es trabajo, por la cual espera actividades de grupo fuera del trabajo y relaciones amistosas e igualitarias.
- Como no está orientado hacia los detalles, desea que no se le controle demasiado (o nada), ni se le asignen trabajos que requieran ser detallado.
- Ya que es muy bueno relacionándose y motivando a los demás, suele ser la persona ideal para capacitar y aconsejar a otros, y tenderá a capacitarse precisamente en esas áreas.
- Requiere de un clima de trabajo agradable.

¿CÓMO AYUDAR A SU DESARROLLO?

- Necesita que se concentren en una sola tarea, ya que él tiende a distraerse con cada nueva tarea que surge.
- Ayudarles a que se orienten por los hechos e investiguen la realidad, y que hablen abierta y directamente, ya que el basal derecho se abstendrá de decir cosas que pudieran dañar su imagen o herir a otros.
- Requiere de otros que aprecien la sinceridad, ya que en su afán de quedar bien, tiende a exagerar las cosas que dice.

- Requiere de personas en su equipo que desarrollen formas de trabajo y acción sistemáticas, que se concentren en trabajar más con cosas que con personas, asuman las tareas con lógica y supervisen personalmente el desarrollo de los procesos de principio a fin.

¿CÓMO INCREMENTAR SU POTENCIAL?

- Aprendiendo a manejar y controlar el tiempo, así como fechas de terminación y presión en el manejo del tiempo.
- Aprendiendo a usar adecuadamente una agenda (física o electrónica) y herramientas como Outlook.
- Necesita aprender a ser más objetivo en los procesos de decisión y a sopesar bien los pros y contras.
- Es importante que tenga participación e igualdad de condiciones en el manejo de grupos y se le valore de manera realista y orientada a resultados.
- Para ser efectivo con su trabajo requiere de prioridades y tareas fijas, y que se le defina claramente hasta cuándo debe culminar un proyecto.
- Debe aparecer ante otros de forma decidida, para que sea tomado en serio.

3.6.3. Modo de trabajo con Basales Izquierdos²⁰

Tabla 6. Modo de trabajo con basales izquierdos

METAS

- Lograr la estabilidad y la armonía en su entorno.
- Apoyar a otros y hacer que existan relaciones ordenadas.
- Se siente motivado cuando hay que trabajar con otros en equipo.

²⁰ Roncancio, David A (2012). Coaching, liderazgo & Mentoreo: Perfil de personalidad DISC – El sereno. <http://coachdavidroncancio.blogspot.com/2012/02/perfil-de-personalidad-disc-el-sereno.html>

FORTALEZAS

- Acepta formas de trabajo que hayan sido definidas clara y previamente, ya que tiende a sentirse inseguro cuando no hay claridad en lo que debe hacer.
- Es muy estable en su sitio de trabajo, especialmente si este le ofrece garantías de seguridad personal, laboral y social.
- Suele ser paciente y especializarse en un área.
- Su responsabilidad, hace que se concentre en las tareas que tiene que hacer, hasta que las termina.
- Se caracteriza por ser leal, mostrar fidelidad y ser un buen oyente, por lo cual los demás lo consideran un verdadero amigo.
- Debido a su forma calmada de ser, calma fácilmente a personas intranquilas o agitadas.

DEBILIDADES

- Debido a su dificultad para adaptarse a los cambios, tiene dificultad con los cambios repentinos y no preparados
- Bajo presión no es fiel con los plazos definidos y se vuelve demasiado tolerante e indulgente, lo cual le resta autoridad si está en posición de líder.
- Suele ser indeciso, pues carece de iniciativa propia. Por ello puede llegar a aplazar las cosas demasiado.
- En su deseo de agradar a otros y lograr la armonía, puede poner sus propios deseos demasiado atrás.
- A veces se vuelve demasiado dependiente de relaciones, pero si es necesario puede también trabajar solo.

AMBIENTE DE TRABAJO

- Deben existir procesos ordenados y eficaces, con explicaciones argumentadas para los cambios, especialmente si estos son repentinos.

- Lo menos posible de influencia del trabajo en la esfera familiar.
- Espera reconocimiento por el trabajo hecho y un área de tareas delimitado, además de valoración sincera y real.
- Desea ser parte e identificarse con un grupo

¿CÓMO AYUDAR A SU DESARROLLO?

- Necesita que otros se dirijan conscientemente a los retos de una nueva tarea y sean capaces de trabajar en varias áreas al tiempo.
- Debido a que desean estar bien con todos y tienen problemas al llamar la atención a colaboradores inefectivos, requieren de personas que puedan ejercer presión sobre otros y sean capaces de trabajar también en situaciones desordenadas e imprevistas.
- Aunque tienen buenas relaciones con los demás, requieren de otros que sepan delegar tareas en otros, ya que ellos difícilmente lo harán.
- También necesitan de otros que sean flexibles con las reglas, ya que a veces las ponen demasiado en alto.

¿CÓMO INCREMENTAR SU POTENCIAL?

- Necesita que se le reconozca como persona y se le dé información sobre cómo su trabajo contribuye al éxito total.
- Rodeándose de colegas confiables que tengan las mismas competencias.
- Aprendiendo a establecer lineamientos para el desarrollo de tareas y motivarse más a la creatividad.
- Aprendiendo a confiar más en las capacidades de otros.

3.6.4. Modo de trabajo con Frontales Izquierdos²¹

Tabla 7. Modo de trabajo con frontales izquierdos

²¹ Roncancio, David A (2012). Coaching, liderazgo & Mentoreo: Perfil de personalidad DISC – El cauteloso. <http://coachdavidroncancio.blogspot.com/2012/02/perfil-de-personalidad-disc-el.html>

METAS

- Hacer lo correcto 'correctamente'.
- Desea evitar a toda costa los conflictos y enfatiza la precisión, la calidad y la exactitud.
- Se siente motivado cuando hay que aplicar formas de trabajo conocidas y eficaces a fin de lograr la calidad.

FORTALEZAS

- Sigue normas y reglamentos sin ningún problema, pues le generan un sentido de seguridad.
- Prefiere concentrarse en los detalles que en el proceso o las relaciones.
- Trabaja muy bien bajo condiciones claramente definidas y reglamentadas.
- Debido a que no gusta demostrar ningún tipo de debilidad, es muy diplomático con las personas. Esto se debe principalmente a su búsqueda de la exactitud.
- No solo espera lo mejor de los demás, sino especialmente de sí mismo, lo que le lleva a frustrarse si sus expectativas no se cumplen.
- Suele pensar de forma crítica y es visto por los demás como negativo y aguafiestas.
- Se somete con facilidad a la autoridad impuesta y la defiende.

DEBILIDADES

- Debido a su perfeccionismo, suele enfrascarse en detalles y pormenores, y no terminar un proyecto, ya que 'nunca es lo suficientemente perfecto'. Por esta misma razón tiene dificultades para soltar y delegar, ya que percibe que los demás no pueden hacerlo tan bien como él.
- Se rige exactamente según las reglas y se vuelve inflexible con ellas, cuando se requiere de flexibilizarlas.

- Tiene miedo de ser quién comete los errores y por eso se coloca estándares muy altos y se juzga a sí mismo con dureza.
- Por ese mismo temor duda en probar y ensayar nuevas cosas. Es muy sensible ante la crítica personal, pues presupone una falta de perfección y calidad en sí mismo.
- Piensa de forma demasiado cuidadosa y pesimista, pues anhela el máximo de calidad en lo que hace.

AMBIENTE DE TRABAJO

- Garantía de seguridad laboral y formas de trabajo definidas, todo dentro de un ambiente laboral protegido.
- Reconocimiento por el trabajo y la calidad lograda, que no existan cambios repentinos y no avisados en su área de trabajo.
- Es importante que sea parte de un grupo de trabajo, aunque muchas veces preferirá trabajar solo, pues no confía en la calidad de trabajo de los demás.
- También necesita mantener formas de trabajo comprobadas, mientras se mantenga la calidad.

¿CÓMO AYUDAR A SU DESARROLLO?

- Requiere que otros puedan ampliar su área de responsabilidades y deleguen las tareas importantes en otros.
- Debido a que no suele tomar decisiones sin antes haber evaluado cuidadosamente los pros y contras, requiere de otros que sean capaces de tomar decisiones rápidas, especialmente en momentos de emergencia.
- Para evitar la inflexibilidad es importante que utilicen los reglamentos solo como lineamientos, más no como una camisa de fuerza.
- Requiere de otros que puedan negociar y asumir compromisos con la oposición, y expresen y expongan puntos de vista poco populares.

¿CÓMO INCREMENTAR SU POTENCIAL?

- Con tareas que demanden detalles, calidad y precisión.
- También necesita que se le dé la oportunidad para desarrollar una buena planeación y tiempo suficiente para ello, pero con fechas claramente definidas.
- Requiere de objetivos y reglas de trabajo claras, además de una evaluación regular de sus capacidades.
- Debido a que suele evaluar a los demás debido a sus resultados, debe aprender a valorar más a las personas, independientemente de sus capacidades, y a ser más tolerante en situaciones de conflicto.

3.7. USO INADECUADO DE LAS FORTALEZAS DE CADA ESTILO

En muchas ocasiones los problemas interpersonales no son consecuencia de las debilidades, sino del mal uso de las fortalezas de cada estilo. Por eso como líderes debemos tener muy en cuenta las dificultades que se pueden presentar cuando cada comportamiento hace un uso indebido o se excede en el uso de su mejor característica²².

Tabla 8. Uso inadecuado de fortalezas de frontal derecho

FRONTAL DERECHO		
Su principal fortaleza es la espontaneidad, pero el gran riesgo radica en ser percibido por los demás como personas poco confiable porque no pueden cumplir con sus compromisos en tiempo y forma.		
FORTALEZAS		ABUSOS

²² Del Prado, Luis. Neurociencia y desempeño: Identificación de los estilos personales y su impacto en la formación de equipos de trabajo. Sociotec.

Integrador	→	Dificultad para escuchar
Ritmo rápido	→	Impaciencia
Visionario	→	Poco práctico
Divertido	→	Disperso

Es conveniente: generar el hábito de consultar la agenda para chequear los compromisos, reservar tiempo extra por las dudas, planificar, dividir los proyectos en etapas y calcular los tiempos.

Tabla 9. Uso inadecuado de fortalezas de basal derecho

BASAL DERECHO

Su principal fortaleza es su capacidad de generar y mantener relaciones armoniosas. El riesgo es no sacar a la superficie temas complicados para evitar situaciones conflictivas a toda costa. Al no resolver las diferencias, terminan dañando las relaciones

FORTALEZAS		ABUSOS
Diplomático	→	No resuelve conflictos
Digno de confianza	→	Dependiente
Solidario	→	Permisivo
Orientación a las personas	→	Descuida las tareas

Hay que estar preparado para decir lo que uno piensa y no paralizarse frente al conflicto

Tabla 10. Uso inadecuado de fortalezas de basal izquierdo

BASAL IZQUIERDO

Su principal fortaleza es la orientación por la calidad. El riesgo es caer en el perfeccionismo, que le quita demasiado tiempo y se convierte en algo frustrante tanto para uno mismo como para los demás.

FORTALEZAS		ABUSOS
Prudente	→	Indeciso
Orientación a la tarea	→	Impersonal
Sistemático	→	Burocrático
Escrupuloso	→	Quejoso

Es conveniente: prevenir estos riesgos asumiendo que no todo puede ser perfecto. A veces el costo de la imperfección no es relevante.

No hay que esperar que todos tengan rendimientos sobresalientes y es conveniente reforzar los desempeños que exceden el nivel normal (aunque no sean perfectos)

Tabla 11. Uso inadecuado de fortalezas de frontal izquierdo

FRONTAL IZQUIERDO

Su principal fortaleza es su determinación y su intensidad. Es el tipo de persona que hace que las cosas sucedan. Pero durante ese proceso pueden llegar a alienar a otras personas. Por ello es que despiertan resentimiento y resistencia.

FORTALEZAS		ABUSOS
Independencia	→	Dificultad para colaborar
Orientación a resultados	→	Impersonal
Frontal	→	Abrasivo
Pragmático	→	Foco en el corto plazo

Es conveniente: La mejor manera de evitar estos riesgos consiste en escuchar más y mejor a los demás y no hablar de manera dogmática.

4. PROPUESTA PARA LA ACCIÓN

En el Grupo Bancolombia, uno de los principales retos es la buena comunicación, pues a través de ella se fortalecen las relaciones con los demás y lleva a lograr un ambiente laboral efectivo, asertivo y un desarrollo óptimo del talento humano, asegurando resultados efectivos en relación a la competitividad, sostenibilidad y rentabilidad.

Toda esa comunicación y estilo de liderazgo, depende de la manera como nos comportamos, nuestra forma de ser y la de aquellas personas con las que interactuamos ¿Cuántas veces nos ha pasado que nos sentimos mucho más cómodos interactuando con unas personas que con otras?.

Si llegamos a conocernos a nosotros mismos y a los demás, podemos cerrar las brechas que nos separan y es mucho más fácil entender por qué cada uno reaccionamos como lo hacemos, pero también evolucionar nuestra forma de interaccionar para que nuestra relación sea mucho más productiva y fructífera.

En esta sección vamos a proponer un marco de trabajo que nos permita entender esas diferencias para que el proceso de adaptación y conocimiento pueda ser mucho más rápido, y a su vez podamos potenciar niveles de alto desempeño y productividad en el talento humano. Al generar relaciones empáticas y muy efectivas en el ámbito laboral y personal; nos ayuda a minimizar el impacto de los conflictos interpersonales ya que al hacernos conscientes de nuestros estilos de comportamiento, podemos modificar nuestros patrones de conducta de manera asertiva.

4.1. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Conocernos a nosotros y a nuestro equipo de trabajo, nos trae los siguientes beneficios:

- Construir equipos efectivos y productivos en su desempeño
- Optimizar las relaciones de servicio al cliente tanto interno como externo
- Reducir el índice de conflictos interpersonales
- Aumentar el índice de desempeño y potenciar de manera efectiva el trabajo en equipo.
- Empoderar al equipo a habilidades efectivas de comunicación
- Reducir el índice de tensión y estrés en el talento humano a todo nivel
- Convertir las debilidades en fortalezas
- Desarrollar gerentes efectivos, potenciando en el personal directivo los roles de coach, mentor y líder
- Mejorar los procesos de reclutamiento y selección
- Trabajar de forma más efectiva con diferentes tipos de personas.
- Comprender qué motiva en las relaciones y maximizar estos motivadores
- Reducir la rotación de personal por medio del mejoramiento de las relaciones interpersonales
- Edificar equipos efectivos y productivos a la vez que evitar conflictos
- Mejorar la dirección y gestión de personas, multiplica significativamente el liderazgo

4.2. ¿CÓMO APLICAR LA PROPUESTA EN EL GRUPO BANCOLOMBIA?

Esta propuesta deberá ser aplicada por cada jefe de área, el cual deberá conocer el comportamiento de su equipo de trabajo a través las características que definen los cuatro comportamientos del modelo Benzinger²³:

- **FRONTAL DERECHO: Orientado al control, extrovertido.** Tiende a buscar el control de las tareas y se relaciona con el entorno de forma directa.
- **BASAL DERECHO: Orientado a la aceptación, extrovertido.** Tiende a aceptar el entorno y a interaccionar mucho con las personas que le rodean de forma directa.
- **BASAL IZQUIERDO: Orientado a la aceptación, introvertido.** Tiende a aceptar el entorno y a relacionarse ofreciendo apoyo, y de forma indirecta.
- **FRONTAL IZQUIERDO: Orientado al control, introvertido.** Tiende a buscar el control de las tareas de forma reservada e indirecta.

Es importante tener presente que las personas no tenemos un perfil único, sino que tenemos una combinación de los cuatro, pero con uno o hasta dos perfiles predominantes.

4.2.1. Paso # 1: Realizar test de dominancia cerebral – Modelo Benzinger

El jefe deberá realizar el cuestionario Benzinger a cada miembro de su equipo, y tomar los resultados para identificar cual es la dominancia que tiene cada uno de ellos. Ver ANEXO A

Para cada uno de ellos deberá conocer analizar y comprender

- ¿cuáles son sus metas?
- ¿cuáles son sus fortalezas?

²³ Benzinger, Katherine. BTS: Benzinger Thinking Styles Assessment. <http://www.benzinger.org/>

- ¿cuáles son sus debilidades?
- ¿cómo es su ambiente de trabajo más favorable?
- ¿cómo puede ayudarlo a su desarrollo?
- ¿cómo puede incrementar su potencial?

Toda la guía la podrá consultar en el numeral 3.6. MODO DE TRABAJO CON CADA TIPO DE COMPORTAMIENTO de este trabajo investigativo.

4.2.2. Paso # 2: Enfocar las competencias de cada estilo según su preferencia

Una vez el jefe de área identifique los estilos de comportamiento de cada miembro de su equipo, deberá identificar las competencias que forman los talentos naturales de cada uno y su preferencia, donde la primera está vinculada al desarrollo de una habilidad y la segunda está más relacionada con el agrado y placer experimentado. A través de este conocimiento podemos responder a preguntas tales como:

- ¿Por qué al colaborador le cuesta tanto llevar adelante una tarea mientras que otra le resulta tan estimulante?
- ¿cómo puedo aportar como jefe o líder, para motivar al colaborador y apoyarlo a que salga delante en situaciones de estrés?

Cuando el colaborador experimenta un entorno a su medida en el que puede aplicar su dominancia natural y ha creado competencias para esta labor, su actitud es de fluir fácilmente y los logros son: una mejor productividad, un estado de ánimo más positivo, disminución de ausentismo laboral, una incidencia reducida de las enfermedades vinculadas con el estrés, y una menor rotación laboral.

Por ello, cobra mucha importancia tener claro que en la medida en que logremos alinear nuestra profesión u ocupación, con nuestro estilo de pensamiento, podría disminuir nuestro nivel de estrés y posibles enfermedades físicas. Podemos hacer

nuestro trabajo con mejor energía y podemos valorar cada segundo que invertimos en lo que nos gusta hacer.

Como líderes podemos trabajar en encontrar estos intereses naturales en las personas que hacen parte de nuestro equipo de trabajo y brindarles oportunidades para que puedan encausar su labor en actividades que disfruten al máximo.

A continuación tomaremos un comparativo de los estilos de comportamiento según el modelo Benzinger²⁴, que nos ayudará a enfocar las actividades que podrán realizar cada estilo en su enfoque nativo o natural:

Tabla 12. Estilos de pensamiento de Benzinger

	Frontal derecho Imaginativo- espacial	Basal derecho Armonico- interpersona I	Basal izquierdo Secuencia- rutina	Frontal Izquierdo Analítico y lógico
Presta atención a	Novedades, patrones abstractos, tendencias	Relaciones y personas	Instrucciones, reglas, procedimiento establecido	Principios operativos para toma de decisiones y solución de problemas
Valora	Conceptos o ideas nuevas	Información para armonizar y	Procedimientos , paso a paso	Principios operativos generales

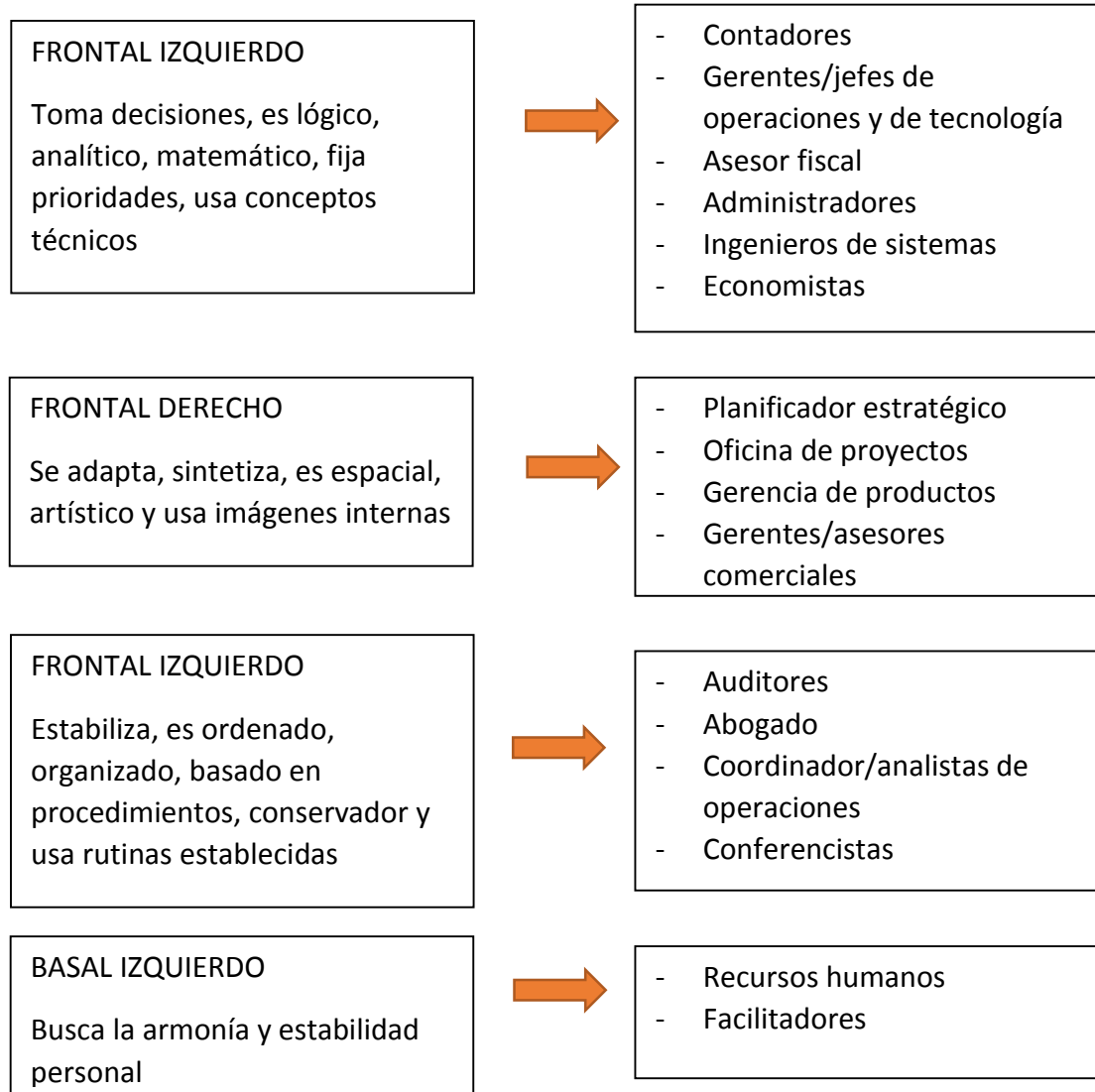
²⁴ Hatum, Andres y Q. Rivalora, Rodolfo (2007) LA CARRERA PROFESIONAL, NAVEGANDO ENTRE SUS DILEMAS,, ediciones granica S.A, pagina 34 y 35 . buenos aires

Proceso de pensamiento	conectarse con otras personas			
	Espacial, patrones, imágenes	Sentimientos y armonía	Reproducción secuencial de procedimiento	Lógico
	Pensar en voz alta, en forma simbólica o por imágenes	Expresar y compartir sus sentimientos para llegar al otro y conectarse	Comunicar el orden preescrito o informar lo que está mal	Comunicar resultados o decisiones
	Imágenes simbólicas, metáforas	Hablar con la mirada, contacto físico o visual	Formularios escritos	Resumen de media página y debate
Usa el lenguaje para comunicar				
Modo preferido de comunicación				
Frases típicas	“improvisemos”, “sinergias”, “Estar a la vanguardia”, “ver la situación general”	“me preocupo por usted”, “trabajo en equipo”, “crecimiento personal”	“dígame que hacer, yo me encargo”, “vayamos a lo seguro”	“¿Qué aporta?”, “Según mis cálculos”, “en conclusión”, “es fundamental”

En el siguiente gráfico se ilustra algunos roles del Grupo Bancolombia que utilizan un modo dominante para ejercer su ocupación. Esto nos permitirá ver cómo

podemos enfocar las competencias de nuestro equipo de trabajo y potenciar su talento.

Figura 1. Selección de roles según modelo Benzinger



4.2.3. Paso # 3. Analizar la formación de su equipo, según dominancias

El jefe deberá estudiar e identificar la forma de trabajar con su equipo basado en los estilos de comportamiento según el modelo Bezinger. Para ello deberá tomar los resultados de la encuesta realizada y totalizar los miembros de su equipo por cada dominancia para hacer el análisis grupal.

Por ejemplo: Tenemos un equipo de 10 integrantes

- 5 de los integrantes del grupo tienen alto puntaje en el Basal Derecho
- 4 integrantes con puntaje alto en el Frontal Derecho
- 1 integrante Frontal izquierdo

Esta formación del equipo nos garantiza un funcionamiento armónico y de buenas relaciones entre ellos por tener un alto porcentaje de basal derecho y también, nos ayuda a tener una buena generación de ideas, así como cierta facilidad para manejar y conceptualizar variables múltiples por el número de participación de frontales derechos.

De esta manera podemos ver las ventajas con que el grupo cuenta dada su homogeneidad. Podría inferirse que este grupo va a tener ciertas dificultades con el ordenamiento de la información y la necesidad de seguir un procedimiento paso a paso pues no contamos con suficientes basales o frontales izquierdos. En este ejemplo hay un solo miembro Frontal Izquierdo y es bastante probable que haya una influencia importante de esta persona en el proceso de toma de decisiones. Esto se debe a que la mayoría tiene actitud cooperativa.

Los estilos personales son bastante homogéneos, lo cual otorga las ventajas de la especialización en determinadas tareas y la facilidad para interactuar con cierta rapidez, pero también las limitaciones en aquellas tareas que corresponden a los cuadrantes con puntajes promedio más bajos

4.2.4. Paso # 4. Entender los 4 estilos en situaciones de estrés y aportar soluciones

El jefe/líder deberá entender que las personas cuando están sometidas a estrés, se desplazan de su estilo habitual a un estilo alternativo primario de manera inconsciente²⁵. En general, su estilo se vuelve más extremo e inflexible.

Los niveles de estrés excesivos son situaciones incómodas y peligrosas. Los estilos alternativos ayudan a lidiar con esta circunstancia, pero provocan estrés en los demás. El jefe deberá entender el comportamiento de sus colaboradores durante la situación estresando y buscar alternativas que lo ayuden a hacer algo positivo con la situación.

Tabla 13. Comportamiento de frontal derecho en situaciones de estrés

FRONTAL DERECHO
<p><i>Bajo estrés (Son explosivos):</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Tienen a focalizar sus frustraciones en los demás.• Gritan y hacen gestos exagerados.• Explotan muy rápido y no miden las consecuencias• También se les suele pasar al poco tiempo

Tabla 14. Comportamiento de basal derecho en situaciones de estrés

BASAL DERECHO
<p><i>Bajo estrés (son evasivos):</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Tratan de evitar los conflictos y reducir la tensión interpersonal.

²⁵ Del Prado, Luis. Neurociencia y desempeño: Identificación de los estilos personales y su impacto en la formación de equipos de trabajo. Sociotec.

- Es difícil identificar cuando están estresados, ya que el lenguaje verbal sigue siendo el mismo. Lo que cambia es el lenguaje corporal.
- El estilo alternativo parece flexible, pero es tan rígido como el de los demás estilos.
- Siguen diciendo que “está todo bien” e insisten en no hablar del conflicto
- Les cuesta mucho pasar al estilo alternativo, pero una vez en él permanecen mucho tiempo.

Tabla 15. Comportamiento de basal izquierdo en situaciones de estrés

BASAL IZQUIERDO

Bajo estrés (son poco expresivos):

- Tratan de evitar la tensión interpersonal y la expresión emocional.
- La comunicación es extremadamente racional y lógica.
- Se los percibe como ausentes, dado que se exagera su carácter reservado, por lo que tienden a evitar situaciones de interacción con otras personas.
- Emiten un doble mensaje: su calma y racionalidad sugieren que no están estresados o enojados, pero todo el mundo se da cuenta de lo opuesto.
- Como no hablan de ello, nadie sabe por qué están estresados.

Tabla 16. Comportamiento de frontal izquierdo en situaciones de estrés

FRONTAL IZQUIERDO

Bajo estrés (son Controladores, decisivos):

- Se vuelven controladores y autocráticos, tratando de imponer sus ideas y planes.
- Expresan aún menos emociones que en situaciones normales y dejan traslucir una fuerte determinación en su voz y sus ojos.
- Deciden y actúan aún más rápido que en situaciones normales

En la mayoría de los casos, las personas que han pasado a su estilo alternativo, vuelven a su estilo normal cuando baja la tensión. Pero cuando el estrés persiste o se incrementa, las personas suelen cambiar a un **estilo alternativo secundario**.

Si es difícil trabajar con alguien que está en su estilo alternativo primario, es mucho peor cuando esta persona pasa al estilo secundario, ya que se va a comportar de manera muy diferente de su estilo normal.

La siguiente tabla resume los estilos alternativos primarios y secundarios de los cuatro estilos.

Tabla 17. Resumen de estilos alternativos primarios y secundarios

ESTILO NORMAL	ESTILO ALTERNATIVO PRIMARIO	ESTILO ALTERNATIVO SECUNDARIO
Frontal derecho	Ataca	Se resigna
Basal derecho	Se resigna	Ataca
Basal izquierdo	Evita	Autocrático
Frontal izquierdo	Autocrático	Evita

Si bien los estilos alternativos son herramientas defensivas para evitar que el estrés llegue a niveles perjudiciales para la salud psíquica y física, hay que tener presente que afectan a los demás de manera negativa.

Cuando el jefe/líder percibe que alguno de sus colaboradores está actuando en su estilo alternativo, habría que tratar de limitar el daño interpersonal que pueda ser causado por las conductas del estilo alternativo y evitar tomar decisiones, en la medida de lo posible.

Cuando uno percibe que los demás han pasado a su modo alternativo, es importante:

- No esperar que la gente siempre sea agradable
- Evitar engancharse en los comportamientos negativos del otro
- No intentar prevenir al otro acerca de sus conductas (“...tranquilo...”) porque se incrementa el estrés
- Evitar hacer negocios con alguien que está en su modo alternativo

4.2.5. Paso # 5. Flexibilizar los estilos de comportamiento en el equipo para lograr los objetivos propuestos

En este paso, el jefe/líder ya debe conocer la preferencia de estilos de su área y debe tener claro los objetivos que su equipo de trabajo debe cumplir en el Grupo Bancolombia, por lo tanto, deberá analizar las posibilidades de flexibilización de su equipo para lograr los objetivos fijados en común.

Por ejemplo, si su objetivo de área es enfocado a la tarea y la gran mayoría de sus colaboradores son Frontal o Basal derecho, enfocados a las personas, deberá flexibilizar los estilos al comportamiento que se desea.

A continuación se analizan las posibilidades de flexibilización de cada cuadrante respecto de los demás²⁶. Es importante mencionar que la alternativa más sencilla de implementar corresponde al cuadrante que está al lado del analizado. Por ejemplo, el frontal izquierdo con el frontal derecho y viceversa.

Luego, la dificultad se incrementa un poco cuando la necesidad de flexibilizar se da con el cuadrante superior o inferior. Por ejemplo, el frontal izquierdo con el basal izquierdo y viceversa.

²⁶ Del Prado, Luis. Neurociencia y desempeño: Identificación de los estilos personales y su impacto en la formación de equipos de trabajo. Sociotec.

Debido a la falta de conexiones neuronales entre los cuadrantes, la alternativa de flexibilización más difícil siempre es la que corresponde al cuadrante que está en diagonal, es decir el opuesto. Por ejemplo, el frontal izquierdo con el basal derecho y viceversa.

Tabla 18. Flexibilización de estilo frontal derecho

FRONTAL DERECHO
<p><i>¿Qué puede hacer un Frontal Derecho para flexibilizar su estilo?</i></p> <p>Cuando interactúa con un Frontal Izquierdo</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser un poco más formal• Ir al punto lo más rápido posible• Limitar un poco la expresividad• Transformar sus sueños y visiones en planes realistas• Estar preparado y ser pragmático <p>Cuando interactúa con un Basal Derecho</p> <ul style="list-style-type: none">• Bajar el ritmo• Escuchar con más empatía y no interrumpir al otro• Expresar aprecio sincero por las contribuciones de los demás• Ser más abierto a la negociación <p>Cuando interactúa con un Basal Izquierdo</p> <ul style="list-style-type: none">• Hablar un poco menos• Reducir la expresividad• Ser más puntual y más formal• Aumentar el espacio corporal• Planear el trabajo y tratar de seguir la agenda• Ser riguroso con los procedimientos• Ser detallista

- Proveer evidencia objetiva
- Brindar información por escrito
- Mencionar los problemas y desventajas de las ideas que propone

Tabla 19. Flexibilización de estilo basal derecho

BASAL DERECHO
<p><i>¿Qué puede hacer un Basal Derecho para flexibilizar su estilo?</i></p> <p>Cuando interactúa con un Basal Izquierdo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse más en las tareas • Hablar más de lo que se piensa que de lo que se siente • Limitar el contacto físico • Ser más sistemático • Proveer material escrito y hechos que apoyen el discurso <p>Cuando interactúa con un Frontal Derecho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acelerar un poco el ritmo de trabajo • Demostrar energía • Expresar los desacuerdos • Enfocarse en la pintura completa, no en los detalles • No escribir textos largos, sino con formato de “viñetas” <p>Cuando interactúa con un Frontal Izquierdo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuar y decidir más rápido de lo habitual • Responder los mensajes lo antes posible • Ser un poco más formal • Concentrarse más en la tarea • Limitar la expresividad y el contacto físico • Expresar sus puntos de vista sin temores • Concentrarse en las cuestiones prioritarias • Tratar de organizar la comunicación

Tabla 20. Flexibilización de estilo basal izquierdo

BASAL IZQUIERDO

¿Qué puede hacer un Basal Izquierdo para flexibilizar su estilo?

Cuando interactúa con un Basal Derecho

- Ser un poco más informal
- Hacer contacto visual
- Observar los gestos y reacciones
- Aceptar la ayuda que ofrece el Basal Derecho
- Estructurar las tareas
- No ser excesivamente lógico ni coercitivo

Cuando interactúa con un Frontal Izquierdo

- Acelerar el ritmo
- Usar el tiempo eficientemente
- Implementar las decisiones sin demoras
- Responder rápido los requerimientos
- Resumir la esencia del problema y obviar detalles
- No ser demasiado teórico ni obsesivo con las normas
- Hablar más y con un enfoque pragmático

Cuando interactúa con un Frontal Derecho

- Hablar de manera más informal
- No excederse en las explicaciones
- Estar preparado para decidir e implementar rápido
- Exagerar un poco los gestos y las inflexiones
- Hacer más contacto visual
- Cambiar su postura corporal
- Reconocer los sentimientos del FD
- Demostrar más entusiasmo

- Dedicarle tiempo a la conversación
- Aceptar los cambios de humor
- No impacientarse con las distracciones
- Trate de apoyar las visiones y darles un enfoque pragmático

Tabla 21. Flexibilización de estilo frontal izquierdo

FRONTAL IZQUIERDO

¿Qué puede hacer un Frontal Izquierdo para flexibilizar su estilo?

Cuando interactúa con un Frontal Derecho

- Ser un poco más informal
- Buscar oportunidades de hablar de temas no laborales
- Demostrar más entusiasmo
- Bancarse los altos y bajos emocionales de los Frontales Derechos
- Relajarse cuando empiezan las bromas. Ser paciente
- Dejar que el Frontal Derecho ocupe el centro de la escena y evitar luchas de poder

Cuando interactúa con un Basal Izquierdo

- No apurar los plazos sin necesidad
- Tratar de bajar un poco el ritmo
- No interrumpir ni terminar las frases del otro
- Hablar menos e invitar al otro a hablar
- Ser más abierto a negociar
- Estar preparado y fundamentar las opiniones al detalle

Cuando interactúa con un Basal Derecho

- Hacer contacto personal genuino
- Bajar un poco el ritmo
- No interrumpir y concentrarse en escuchar
- Exprese sus ideas de manera más provisional

- Concentrarse en los mensajes no verbales que recibe de su interlocutor
- Ser más demostrativo y observar las reacciones
- Reducir la incertidumbre y proveer tareas estructuradas
- Demostrar lealtad
- Ayudar a planear
- Incorporar las consecuencias de las decisiones sobre las personas

CONCLUSIONES

Hoy en día las organizaciones están comprendiendo la importancia de su capital humano como la base fundamental de su desarrollo, pues son las personas las que tienen el conocimiento en los procesos, las que innovan en los productos, las que forman relaciones de confianza y a largo plazo con sus clientes.

El liderazgo es una herramienta fundamental que incentiva a las personas que hacen parte de los equipos de trabajo a potenciar sus talentos dentro de la organización y equilibrar su vida laboral con su vida personal y familiar, como la base para formar y mantener colaboradores felices en la organización, con buena disposición a su trabajo y al logro de los objetivos, tanto personales como organizacionales.

Las bases para un desempeño superior de los colaboradores de una organización, se construyen cuando el foco no se pone en los problemas que genera la diferencia de estilos personales, sino en la riqueza potencial que provee la diversidad. Conocer a cada colaborador, respetar y entender sus diferencias, nos permiten formar organizaciones sólidas, con valores crecientes y sostenibles.

ANEXO A – CUESTIONARIO BENZINGER

MODO I (Hemisferio Posterior Izquierdo)

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por su habilidad de repetir una acción de manera consistente y precisa a lo largo del tiempo. Los verdaderos pensadores del modo I encuentran satisfacción y una sensación de logro en seguir rutinas y procedimientos establecidos. Son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales y fiables cumplidores, y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se les valora por la consistencia en su trabajo y por la minuciosidad con que completan sus tareas. Son naturalmente conservadores, aprecian los valores tradicionales y prefieren abordar las tareas y resolver los problemas paso a paso. Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A:

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Destaco en que mantengo las cosas organizadas. _____
2. Me gusta dedicarme y trabajar en los detalles. _____
3. Soy muy productivo, fiable y disciplinado. _____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y rotular carpetas y archivadores. _____
5. Creo que las reglas son importantes y deben cumplirse. _____
6. Para trabajar prefiero guiarme por instrucciones y procedimientos específicos. _____
7. Me considero conservador y tradicional. _____
8. Tanto en el trabajo como en casa, me gusta tener un lugar específico para cada cosa. _____
9. Utilizo métodos paso a paso para resolver problemas y abordar tareas. _____
10. Me disgustan mucho la ambigüedad y la falta de previsión. _____
11. Completo mis tareas de manera puntual y ordenada. _____
12. Prefiero relacionarme con personas que controlen sus emociones y se comporten adecuadamente (lo que apruebo). _____
13. Siempre leo las instrucciones de cabo a rabo antes de comenzar un proyecto. _____
14. Disfruto de tener rutinas regulares y seguirlas. _____
15. Prefiero programar mi vida personal y profesional, y me molesta cuando tengo que desviarme de lo planeado. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas.

Escriba su total aquí:

Parte B:

Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO I RESULTADO: _____

MODO II (Hemisferio Posterior Derecho)

La manera de pensar del Modo II es espiritual y basada en simbolismos y sentimientos. Se da cuenta de las sutilezas y cambia a otros estados de ánimo, emociones y señales no verbales. Los pensadores fuertes en el modo II, a menudo son altamente expresivos, buscan instintivamente el bienestar, y estimulan y conectan con los demás a través de palabras y gestos. Preocupados por los demás por naturaleza, creen que la manera como se siente alguien es de extraordinaria importancia, y tienen esta preocupación porque son compasivos, y buscan la relación y la armonía en sus vidas personales y profesionales. Dada su habilidad para relacionarse positivamente y con empatía, los pensadores según el Modo II también destacan motivando a los demás a compartir su propia exaltación, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A:

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Presto especial atención, y soy muy hábil interpretando el lenguaje corporal y la comunicación no verbal. _____
2. Creo que los sentimientos son más verdad y más importantes que los pensamientos. _____
3. Disfruto "conectando" verbalmente con los demás, escuchando sus problemas y compartiendo sentimientos. _____
5. Me considero una persona altamente espiritual _____
4. Me relaciono con los demás con empatía y me es fácil sentir lo que ellos sienten. _____
5. Soy excelente creando entusiasmo y motivando de manera positiva a los demás. _____
6. A menudo toco espontáneamente a otros para darles apoyo y ánimo. _____
7. De manera automática miro la cara de las personas con quien hablo _____
8. Me encanta cantar, bailar y escuchar música. _____
6. Creo que el crecimiento y el desarrollo personal son extremadamente importantes. _____
7. Defino el éxito por la calidad de mi experiencia. _____
8. Considero que mis relaciones con los demás son la parte más importante de mi vida. _____
9. Me siento incómodo en situaciones de conflicto. _____
10. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes _____
11. Siempre quiero saber cómo se siente y como se relaciona la gente. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas.

Escriba su total aquí:

Parte B:

Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO II RESULTADO:

MODO III (Hemisferio Frontal Derecho)

El modo III es visual, espacial, y no verbal. Es metafórico y conceptual, y expresa fotos o “películas” internas que al pensador del modo III le encanta “ver”, lo que le convierte de modo natural en maestro de la integración, la innovación, y la imaginación. Se aburre fácilmente y busca constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se le identifica con facilidad por su modo de archivar documentos de trabajo e información, ya que es visual: almacena el material en montones que va haciendo por toda la casa u oficina y que conserva siempre a la vista. También se le distingue por su peculiar y a veces especial sentido del humor. Como “altruista conceptual”, el pensador del modo III se interesa por la humanidad y su evolución, aunque quizás no sea un gran adepto a las relaciones de tu a tu. Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A: _____

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Me concentro más en la perspectiva general que en los “mezquinos” detalles, tales como la ortografía o el saldo de mi cuenta corriente. _____
2. Se me ocurren habitualmente ideas innovadoras y soluciones creativas. _____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía. _____
4. Me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida con ellas _____
5. Destaco en sintetizar ideas o distintos temas en “un todo” nuevo. _____
6. Prefiero trabajar en varias cosas de forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo. _____
7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son valores importantes _____
9. Encuentro fácilmente la información que busco en las pilas de papeles que organizo en mi casa y mi oficina. _____
10. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar lo que pienso a los demás. _____
11. Me entusiasmo con las ideas novedosas o curiosas de los demás. _____
12. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición. _____
13. Tengo un sentido del humor que me ha llevado alguna vez a tener problemas por no comportarme adecuadamente. _____
14. Alguna de mis mejores ideas surgen mientras “no estoy haciendo nada en particular _____
15. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio, y puedo “ver” fácilmente como reorganizar una habitación, rehacer una maleta, o bien organizar el baúl del coche de modo que todo quepa perfectamente. _____
16. Tengo talento artístico. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas.

Escriba su total aquí: **Parte B:** _____

Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO III RESULTADO: _____

MODO IV (Hemisferio Frontal Izquierdo)

El pensamiento del modo IV es lógico y matemático, y destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de las máquinas y herramientas. Los pensadores del modo IV tienen metas bien definidas, la capacidad de diseñar estrategias más eficientes y productivas para cualquier situación. Esto les lleva a alcanzar posiciones de liderazgo desde las que pueden tomar decisiones clave y gestionar las circunstancias para poder hacerlas converger con los resultados deseados. Dada su habilidad para ser críticos precisos, no es de extrañar que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A: _____

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Prefiero trabajar en temas técnicos o financieros. _____
2. Me gusta el pensamiento crítico y analítico. _____
3. Tengo buenas habilidades para resolver problemas técnicos y de diagnóstico. _____
4. Destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica. _____
5. Me doy cuenta de que disfruto y me crezco en debates y disputas verbales. _____
6. Destaco en entender el funcionamiento de máquinas y disfruto de usar herramientas y construir o reparar cosas. _____
8. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y fijar prioridades. _____

9. Considero que pensar, es significativamente más importante que sentir. _____
10. Realizar inversiones, y administrar y potenciar recursos clave como el tiempo y el dinero, es algo en lo que destaco. _____
11. Me considero, básicamente, un pensador lógico. _____
12. Destaco en delegando y dando ordenes. _____
13. Suelo organizar documentos, datos e información, de acuerdo a puntos clave a tener en cuenta y a principios operativos. _____
14. Mido mi éxito en función de los resultados reales que obtengo y por el "beneficio neto" que consigo. _____
15. Me considero un líder capaz, decisorio y eficaz. _____
16. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas.

Escriba su total aquí:

Parte B: _____

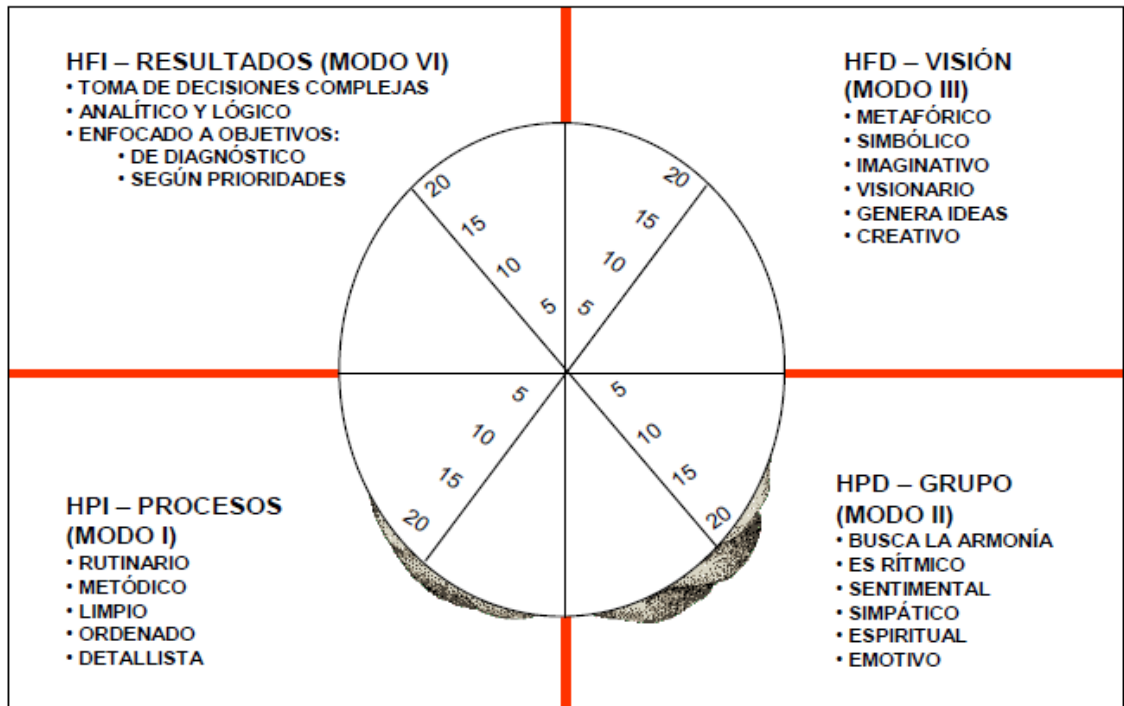
Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO IV RESULTADO: _____

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Ahora transfiera los cuatro anteriores puntajes a los espacios que se encuentran a continuación:

MODO I Hemisferio Posterior Izquierdo	MODO II Hemisferio Posterior Derecho	MODO III Hemisferio Frontal Derecho	MODO IV Hemisferio Frontal Izquierdo



20: un puntaje muy alto indica un **compromiso** con la propia preferencia. Significa también que decididamente prefiere pensar según este “modo”, al que considera “la mejor manera de pensar” y posiblemente crea que todo el mundo debería pensar así.

13 a 19: un puntaje muy alto indica una **preferencia**, o bien una competencia no preferida pero muy desarrollada que actúa como auxiliar –algo que es parte de su “paquete de trucos”- y la manera en que con mayor frecuencia desea hacer las cosas.

6 a 12: un puntaje moderado indica **competencias** no preferidas desarrolladas como un auxiliar. Por lo general verá que puede acceder a este determinado “modo” y utilizarlo según su voluntad mediante elección consciente, especialmente cuando lo que desea lograr sirve a un propósito mayor que está más en línea con su “modo” preferido de pensar. Sin embargo, concentrarse permanentemente en utilizar este “modo” implicará un esfuerzo, y con el tiempo quedará exhausto.

0 a 5: un puntaje bajo indica falta de preferencia, y generalmente la tendencia a evitar ese “modo”. Aquellas situaciones que requieran tener que desempeñarse según este, pueden generar una fuerte

sensación de resistencia, inducirle al enojo inmediato, o simplemente motivarlo a abandonar, postergar, fantasear, hacer garabatos o bien a hacer listas de lo que verdaderamente desea hacer.

REFERENCIAS

- Aljure Saab, Andrés. Consejos profesionales ¿qué caracteriza a un buen jefe?.
http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/queno-caracteriza-a-un-buen-jefe-/8850003
- Benzinger, Katherine. BTSA: Benzinger Thinking Styles Assessment.
<http://www.benzinger.org/espanol-the-btsa-dominance.html>
- Cruz M. Peggy, Rojas, Silvana. Vega, Giorgina. Villegas, Yasna. El capital humano y la gestión por competencias. Universidad de Antofagasta. Facultad de educación.
<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#ixzz34qEkUKo1>
- Del Prado, Luis. Neurociencia y desempeño: Identificación de los estilos personales y su impacto en la formación de equipos de trabajo. Sociotec.
- Educarchile. Trabajo en Equipo.
http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0029/File/Objetos_Didacticos/TPEmpleabilidad/modulo10/Recursos_conceptuales_TRABAJO_EN_EQUIPO_RESOLVER.pdf
- Fernandez, Igor (2007). Inteligencia Emocional. Comunicación asertiva.
<http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2007/06/02/comunicacion-asertiva/>
- Gardner, Howard (1995). Inteligencias Múltiples. Editorial Paidós: España.

Gobierno de Aragon, Psicología. Procesos cognitivos II de aprendizaje. Conductas Innatas y conductas aprendidas.
http://www.aularagon.org/files/espa/AccesoCGS/Psicologia/Unidad_04/index.html

Goleman, Daniel (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara, Argentina.

Hatum, Andres, Q. Rivarola, Rodolfo (2007). La carrera profesional, Navegando entre sus dilemas. Ediciones granica S.A, Buenos Aires, 34 - 35

Herrera, Juan Guillermo (2008). Cómo describir el talento natural para el éxito personal, profesional y de negocios. People&Business Advantage.
www.leadershipcr.com

Jimenez Yepes, Oscar Javier (2012). El papel del liderazgo en Colombia: Estudio Great Place to work en el periodo 2009 a 2011. Bogotá, 2012. Trabajo de grado para obtener título de Administrador de empresas en Universidad EAN

Masuello, Adriana (2002). Grafoanalizando. Introversión - Extroversión
<http://www.grafoanalizando.com/PDF/INTROVERSIONEXTROVERSION.pdf>

Medina Consultores (2014). Líderes ¡Cuanta falta hacen!!.
http://www.medinaconsultores.mx/tipsyconsejos_detalle.php?id=8

Pensamiento Administrativo (2008). Teoría del comportamiento organizacional
<http://yolisirley29.blogspot.com/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>

Psicología y Empresa (2010). Renovando empresas con talento humano. Importancia del clima organizacional.
<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

Retamal Moya. Gonzalo. Curso sobre liderazgo. Chile.
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INSTCursoLiderazgo.htm>

Rojas, Fernando(2008). Pensamiento imaginativo. El coaching y el comportamiento en la organización <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/186037/El-coaching-y-el-comportamiento-en-la-organizacion.html>

Roncancio, David A (2012). Coaching, liderazgo & Mentoreo: Perfil de personalidad DISC. <http://coachdavidroncancio.blogspot.com>

Ruiz Bolivar, Carlos (2009). Dominancia cerebral.
http://dominanciacerbral.blogspot.com/2009_08_01_archive.html

Torrecilla, Oscar Donato. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.<http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>

Trabajando.com (2014). Coaching y sus beneficios. España
<http://www.trabajando.es/contenido/noticia/1232/coaching-y-sus-beneficios.html>

UNAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Lección 3: Escuela Behaviorista o del comportamiento administrativo.
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/leccin_3_escuela_behaviorista_o_del_comportamiento_administrativo.html

Valls, Antonio (2008). Auto Motivación, Claves para disfrutar del trabajo y de la vida, con ilusión y entusiasmo. Bresca Editorial, S.L. Barcelona

WordPress. Teoría de la motivación .
<http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion>

Zarate O, Carlo (Junio 2013). Desarrollo humano. Lima Perú.
<http://www.desarrollohumano.pe/2013/06/liderazgo-sostenible-segun-dave-ulrich.html>

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Paralelo entre modelo tradicional de gerenciamiento y modelo actual de liderazgo.....	19
Tabla 2. Características de grados de motivación.....	43
Tabla 3. Paralelo de los cuadro cuadrantes del cerebro.....	52
Tabla 4. Modo de trabajo con frontales derechos.....	56
Tabla 5. Modo de trabajo con basales derechos.....	59
Tabla 6. Modo de trabajo con basales izquierdos.....	61
Tabla 7. Modo de trabajo con frontales izquierdos.....	63
Tabla 8. Uso inadecuado de fortalezas de frontal derecho	66
Tabla 9. Uso inadecuado de fortalezas de basal derecho	67
Tabla 10. Uso inadecuado de fortalezas de basal izquierdo	67
Tabla 11. Uso inadecuado de fortalezas de frontal izquierdo	68
Tabla 12. Estilos de pensamiento de Benzinger.....	73
Tabla 13. Comportamiento de frontal derecho en situaciones de estrés.....	77
Tabla 14. Comportamiento de basal derecho en situaciones de estrés.....	77
Tabla 15. Comportamiento de basal izquierdo en situaciones de estrés.....	78

Tabla 16. Comportamiento de frontal izquierdo en situaciones de estrés.....	78
Tabla 17. Resumen de estilos alternativos primarios y secundarios.....	79
Tabla 18. Flexibilización de estilo frontal derecho.....	81
Tabla 19. Flexibilización de estilo basal derecho.....	82
Tabla 20. Flexibilización de estilo basal izquierdo.....	83
Tabla 21. Flexibilización de estilo frontal izquierdo.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Selección de roles según modelo Benzinger.....75

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario Benzinger.....	87
--------------------------------------	----