TESIS DE MAGISTER EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

"La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes desde una perspectiva neurocientífica"

AUTORA

.....

Lic. Sol Celeste Cirelli

cel.: 15-6052-4195

Email:solcelestecirelli@yahoo.com.ar

TUTOR

.....

Lic. Oscar Malfitano Cayuela

cel.: 15-4447-5519

Email:malfitanocayuelaoscar@gmail.com

JUNIO 2014

INDICE:

- **INTRODUCCIÓN……4**
- **TEMA…….....7**
- **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ……...7**
- **OBJETIVO GENERAL ……7**
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS……8**
- **JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO……8**
- **DISEÑO METODOLÓGICO……11**
- **ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE…….....13**

  - Inteligencia: etimología y sus orígenes……14
  - Intuición para Aristóteles, Platón, Descartes y Kant……18
  - Definición de intuición a partir de diferentes perspectivas de abordaje: filosófica, psicológica y neurológica……..22
  - Revisión histórica de teorías sobre la inteligencia y sus diferentes tipologías…… ……...25
  - Origen y estudio de la neurociencia cognitiva aplicada y su relación con la intuición ……..…….30
  - Desarrollo, evolución, estructura y procesos del cerebro ……31
  - El cerebro y las emociones……..……..……33
  - La toma de decisiones y el insólito caso Cage…….…….....36
  - Liderazgos: definición y diferentes tipos……..……38

- **MARCO TEÓRICO……42**

  - La heurística y neurofisiología de la Inteligencia intuitiva hoy……..……43
  - Neurociencia e intuición……..……45
  - Inteligencia intuitiva en la toma de decisiones hoy: selección de datos significativos e inconsciente adaptativo…….……47
  - Inteligencia intuitiva por género y su neuroplasticidad…….51
  - Neuroliderazgo y toma de decisiones diferenciado por género……..……53
  - Los “managers” del cerebro hoy y la inteligencia intuitiva: el lóbulo prefrontal……..…..……..…56

- **TRABAJO DE CAMPO……60**

  - Estrategia metodológica…….60

- Presentación de resultados……...69
- Resultados de tipo cuantitativos……...69
- Resultados de tipo cualitativos……...102

- **CONCLUSIONES……...121**
- **BIBLIOGRAFIA……129**
- **ANEXO METODOLÓGICO ……..135**

- Preguntas de la entrevista en profundidad……...136
- Test Bezinger……139
- Test de inteligencias múltiples……143
- Entrevistas tipeadas e informes finales……145

Introducción

Se inicia el desarrollo de la tesis haciendo alusión a una frase impactante de Albert Einstein quien será el maestro que guiará y dará consistencia al presente trabajo: *"La mente intuitiva es un sagrado regalo y la mente racional es un fiel sirviente. Nosotros hemos creado una sociedad que honra al sirviente y se ha olvidado del regalo."*

Bajo la premisa de este pensamiento, se entiende que la sociedad con sus diferentes estructuras culturales, condiciona el conocimiento innato del hombre. El "depósito" del saber atravesado en sociedad, establece y otorga mayor preponderancia a determinado tipo de conocimiento donde la razón entra en un juego maquiavélico en relación al conocimiento de tipo teórico en el cual las leyes de lo políticamente correcto o incorrecto se impondrán sobre el hombre.

El "todo" de alguna manera tiene una explicación, un porqué, un para qué y una lógica deductiva donde no hay misterio alguno. Si no hay explicación mediante la razón, el hombre en sociedad se auto convencerá de ello aún sin la lógica que cuestiona. No se permite al hombre inmerso en sociedad preguntarse acerca de las situaciones no lógicas-deductivas, es decir, las que no tienen su origen en la razón pura pero que efectivamente nacen en el hombre desde sus orígenes.

Entiéndase que las sociedades no están preparadas para la explicación no lógica de sucesos, ya que estamos gobernados e instruidos bajo parámetros societarios en el que todo se debe razonar y encontrarle una dilucidación a cualquier tipo de cuestionamiento. Ahora bien, cuando las situaciones devienen del hombre sin explicación alguna, se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Por qué la raza se niega a aceptar a la no razón?

Si bien somos seres inteligentes, lo que menos hará el hombre en sociedad será desarrollar la "no razón" de la inteligencia. En este punto se estima que nace el desconocimiento del propio hombre. Pero acaso eso… ¿No es también otro tipo de inteligencia? A ello refiere Einstein, cuando afirma que la mente intuitiva es un regalo que ya posee el hombre, aunque se honra aún más a la razón.

Ese aviso que "suena" en nuestro interior, del otro lado de la razón es lo que se investigará de manera consistente y objetiva. La "advertencia" de otro tipo de inteligencia: la intuitiva, la cual se ubica en nuestro cerebro, precisamente en el hemisferio derecho desde la perspectiva neurocientífica.

Los líderes conscientes y resonantes dentro de las empresas, deben tomar decisiones bajo diferentes parámetros de presión que incluso no pueden permitirse pensar y razonar con el tiempo suficiente. Por lo cual, en el ámbito laboral, no sólo se requiere del pensamiento racional y de títulos académicos que las diferentes sociedades instruyen a deber producir por medio de la educación

formal, obligatoria y estructurada. Actualmente, se apunta además a requerir líderes con otro tipo de inteligencia innata y a su vez desarrollada, para lo cual, la inteligencia intuitiva será la elegida en el presente análisis.

Las sociedades son gobernadas bajo los parámetros de la razón y, por lo general, es inusual que se permita desarrollar desde niños acaso lo mas innato y esencial del hombre, que es aquello que se muestra subsumido por la razón: aquello que Einstein denomina mente intuitiva. Esa llamada de atención interna de segundos antes de tomar una determinación sin ser razonada ni exteriorizada, esa milésima de segundo en donde no se piensa… Desde la perspectiva neurocientífica, ¿Qué sucede allí, dentro de nuestro cerebro? ¿Qué parte es la que se activa durante esos segundos?

"Lo único que interfiere con mi aprendizaje es mi educación" Einstein nuevamente hacía referencia al aprendizaje por sí mismo y a la educación entendida como un condicionante externo al hombre. Entonces, se cuestiona el aprendizaje formal, el cual se incorpora a la enseñanza desde niños. Paralelamente a ello, se redirecciona el conocimiento conducido e inducido bajo temarios impuestos en la sociedad con sus barreras las cuales restan importancia al desarrollo de otros tipos de inteligencia que también tiene el hombre.

Ahora bien, el aprendizaje y la educación se manifiestan dentro del saber, donde oportunamente se debe generar un tipo de conocimiento integral y desarrollador. Con el conocimiento aprendido durante el ciclo académico obligatorio se traza una línea implícita en la evolución del niño y más adelante del adulto para que resolvamos y definamos por medio de lo estudiado y la lógica diferentes situaciones. Pero aquí se cuestiona lo siguiente: ¿A que llamamos "saber" aún más allá de todo? El hombre ¿Tiene verdadero conocimiento sobre sí mismo? ¿Cuál es el verdadero saber? y ¿Qué nos convierte en seres realmente inteligentes?

Durante el período educativo, se nos instruye y brinda el poder del conocimiento. Pero frente a las mismas herramientas aprendidas en los ciclos educacionales, el discernimiento no será el mismo en cada individuo debido a que no existen dos personas iguales ni aún dos cerebros que se asemejen: si bien tienen la misma estructura básica, existen grandes variaciones que condicionarán el saber. Cabe destacar que existen tantas decisiones como personas en el mundo, como así también los niveles de intuición en una u otra persona.

Se entiende que hay diferentes tipos de inteligencias y cada ser humano dependiendo de su biología e historia de vida desarrollará algunas de manera más prominente y otras inteligencias quedarán relegadas a niveles inferiores.

Desde niños nos enseñan a familiarizarnos con el deber ser y el actuar en sociedad: nos desarrollamos dentro de un proceso de educación formalizador de individuos exclusivamente basados en parámetros racionales. Ahora bien, ¿Acaso se ha enseñado a capitalizar el conocimiento desde otra perspectiva de tipo introspectiva y a su vez intuitiva donde la razón sea la segunda opción? Se

plantea que el conocimiento bajo condicionantes externos interfiere en el desarrollo y la realización interna e individual de cada persona en el proceso relacional razón- instinto- intuición. Este proceso se estima que no es equitativo ya que se construye por lo general, bajo una imposición de tipo implícita de la razón por sobre el instinto que conduce a la intuición.

Si se divisa el paradigma expuesto en esta tesis, además de sus diferentes orientaciones sobre las variables en juego, se podrá describir el impacto que ello tiene sobre el individuo a quien se traduce como un contenido vacío compuesto biológicamente por genes al momento de la concepción que determinarán su personalidad junto con la enseñanza y sus condicionantes externos y a la vez innatos que luego se desarrollarán o no dependiendo de su historia a lo largo de su vida dentro de la sociedad.

Se entiende que la sociedad direcciona el conocimiento del hombre a través de la educación dando cause a ella por medio de la razón, pero… ¿Qué sucede antes de ello? Se concibe que se debe alcanzar primero el conocimiento del propio hombre para que luego de esa asunción de la realidad biológica y objetiva, se pueda focalizar en la unidad elegida de investigación: los líderes empresariales.

Einstein ya había adoptado la intuición como herramienta básica: "Creo en la intuición y la inspiración", escribía en 1931 donde además afirmaba: “La única cosa realmente importante es la intuición”. Suficiente antecedente para entender que un genio simplemente se basaba en otro tipo de inteligencia. Einstein atribuía sus descubrimientos a la imaginación y a preguntar insistentemente, más que a la inteligencia convencional: "Algunas veces siento que estoy en lo cierto aunque no sepa la razón". Ese “sentir lo cierto” será explorado desde una perspectiva neurocientífica durante el desarrollo de la tesis para poder redescubrir la toma de decisiones bajo presión de los líderes empresariales en sociedad.

De este modo se avanza con el desarrollo de la propuesta de tesis para descubrir al hombre en sociedad convertido en líder empresarial donde la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones desde una perspectiva neurocientífica será el tema central en el avance de la investigación.

"Soy apasionadamente curioso, nada más”. Albert Einstein

Tema

La incidencia de la inteligencia intuitiva desde una perspectiva neurocientífica actual en la toma de decisiones de líderes empresariales.

Problema de investigación

¿Cómo incide la inteligencia intuitiva desde una perspectiva neurocientífica en la toma de decisiones de líderes empresariales?

Preguntas colaterales:

¿Poseen los líderes con inteligencia intuitiva desarrollada mejores tomas de decisiones?

¿Qué determina a los líderes elegir tomar una decisión gobernada por la intuición y no una decisión gobernada por la razón?

¿Qué impacto tiene el aspecto estrictamente socio-económico y cultural respecto a la toma de decisiones intuitivas en los líderes empresariales?

¿En qué género de liderazgo se manifiesta en mayor grado la inteligencia intuitiva para la toma de decisiones?

¿Qué características tienen los líderes con inteligencia intuitiva?

¿Cómo se identifica al líder con inteligencia intuitiva?

¿Es innata o aprehendida la inteligencia intuitiva en los líderes?

¿Qué tipo de liderazgo está relacionado de manera más efectiva con la inteligencia intuitiva?

Objetivo General

- Identificar la incidencia de la inteligencia intuitiva desde una perspectiva neurocientífica en la toma de decisiones de los líderes empresariales de ambos géneros en una empresa multinacional en Argentina en la actualidad.

Objetivos específicos:

- Analizar la acción que ejerce tanto el hemisferio izquierdo como el hemisferio derecho del cerebro en relación a la corteza prefrontal desde la neurociencia en la toma de decisiones de líderes empresariales.

- Explorar los alcances de la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes en los distintos géneros desde una perspectiva neurocientífica.

- Investigar si la toma de decisiones en los líderes con una inteligencia intuitiva superior, beneficia al ámbito empresarial.

- Indagar si la inteligencia intuitiva condiciona positivamente la toma de decisiones de los líderes.

Justificación y viabilidad del proyecto:

Dentro del área de Recursos Humanos, la presente tesis tiende a explorar y, por medio de diferentes herramientas de tipo netamente objetivas, poder identificar una determinada rama de la inteligencia sobre la unidad de análisis de estudio. Específicamente, la inteligencia intuitiva en los líderes.

Con la identificación científica y cuantitativa de la inteligencia intuitiva en los líderes, se pretende demostrar en este proyecto que sólo aquellos que objetivamente cuenten con mayor porcentaje de dicha inteligencia, tomarán mejores decisiones al momento de definir determinadas situaciones bajo presión.

Desde una contemplación neurocientífica, en relación con la identificación de su background socio-económico, educacional y cultural además de la observación directa de la personalidad del líder frente a preguntas de la toma de decisiones, se podrá alcanzar la objetividad a la que se aspira donde se distinguirá qué líder será el más apto en relación a la inteligencia intuitiva para decidir bajo parámetros de presión.

Para la realización de la tesis, se investigará por medio de la asistencia a un simposio, una parte específica del cerebro: el lóbulo frontal. En el simposio, se desarrollarán a través de diferentes presentaciones, investigaciones actuales y últimos avances sobre una determinada parte del cerebro: los lóbulos frontales en el hombre. Con ello, se podrá relacionar y capitalizar las diferentes teorías y líneas de investigación más actuales sobre esa desconocida y hasta hoy misteriosa parte del cerebro respecto a la toma de decisiones e inteligencia intuitiva para el logro de los objetivos del tema a desarrollar.

Se describirá el lóbulo frontal, el cual constituye un área del cerebro que identifica al hombre como verdaderamente humano y en donde se alojan algunas

de las estructuras más elementales para nuestra vida diaria en sociedad, como ser nuestra capacidad para organizarnos, planificar, anticiparnos y adaptarnos a los cambios; además de nuestra capacidad para socializar, inhibir respuestas inapropiadas, y generar lazos con otros miembros de nuestra sociedad.

A partir del entendimiento de manera delicada del cerebro y con el aporte de otras ciencias como la neuropsicología, la neurofisiología y el abordaje clínico interdisciplinario correspondiente, se iniciará un proceso de exploración de tipo científico para volcarlo en el área de Recursos Humanos respecto al tema abordado en la tesis.

Se presentará un estudio desde la visión de Recursos Humanos con aportes de la neurociencia para identificar los líderes más aptos en inteligencia intuitiva durante el proceso de selección. Con ello, se busca que las áreas de reclutamiento y selección de personal, cuenten con herramientas que les permitan ser objetivos y más precisos frente a la búsqueda y promoción de puestos jerárquicos dentro de la compañía. De esa forma, poder medir y predecir objetivamente cómo actuará un líder en la toma de decisiones con un determinado grado de inteligencia intuitiva. La finalidad de este proyecto, es explorar y a su vez perfeccionar un proceso a través de un conjunto de tests que midan e identifiquen la inteligencia intuitiva desde la perspectiva neurocientífica.

Se debe partir de un análisis micro e investigando los orígenes de los distintos tipos de inteligencias para poder entender el todo de cada una de las partes del ser humano. Una investigación que resuma desde una mirada introspectiva del cerebro con el objeto de poder entender el todo del ser humano. Con dicho estudio ya desarrollado, se volcará sobre la unidad de análisis elegida quienes serán los líderes empresariales. Se trata de investigar y diferenciar lo que sucede internamente en el cerebro de líderes con inteligencia intuitiva innata y a la vez desarrollada.

Se cuestionará la razón por la cual la educación formal a través del tiempo no acompañó del todo el desarrollo del hemisferio más idealista, creativo y simbólico del cerebro quien es el encargado de reorientar la toma de las decisiones sin llamar a la razón, aquello que se llamará en la presente tesis inteligencia intuitiva.

Para ello, a lo largo de la tesis se definirán diferentes variables y se desarrollarán distintas líneas de pensamiento sobre la intuición, teorías de la inteligencia y procesos del cerebro bajo la óptica de diferentes autores que guiarán el desarrollo de tesis. Definiciones y antecedentes de la palabra inteligencia, la relación de la neurociencia con la intuición, las emociones y los diferentes estilos de liderazgo conducirán en el estado del arte, el marco teórico sobre la temática propuesta en la tesis. Contenido el hombre en sociedad dentro de parámetros, el estudio del cerebro es primordial en este tipo de investigación ya que redescubrir quienes somos desde una proyección introspectiva, permite reevaluar paradigmas y reeducar modelos mentales ya establecidos por nuestra sociedad.

La tesis atiende desde una mirada tanto de recursos humanos, como sociológica y psicológica pero a la vez neurocientífica a la objetividad de la propia inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales inmersos en sociedad. El hombre es un conjunto que no se podría abordar desde una sola temática y de manera aislada, tal es así que se mezcla lo estrictamente biológico y científico con los condicionamientos societarios.

Se justifica este proyecto con el objeto de potenciar la productividad sostenible de cada líder empresarial a fin de identificar los talentos naturales, sus áreas de fortaleza y a la vez de debilidad. Desde una mirada de Recursos Humanos, adicionalmente se busca poder cuantificar sus áreas de competencias adquiridas y alinearlas con la productividad individual. Con la medición de las áreas más aptas para tomar decisiones en puestos jerárquicos, se podrá luego alentar la utilización de las competencias preferidas e identificar y complementar las áreas naturalmente no preferidas. Se justificará el presente proyecto en la medida que se alineen las competencias de cada líder con el puesto ideal. Y ello estará definido por las herramientas que se usarán en el trabajo de campo.

Se busca que la mayor cantidad de líderes posean una inteligencia integral en la toma de decisiones. Para poder identificar ello, el trabajo de campo consistirá en relacionar dos tipos de test con una entrevista en profundidad de cada líder. El primer test hará referencia a la predominancia cerebral y el segundo test a la identificación de inteligencias múltiples. Eso dará cuenta de las capacidades naturales de cada líder y su relación con el estilo de liderazgo y toma de decisiones. El resultado de la triangulación (entrevista en profundidad/ Test Bezinger/ Test Gardner) posibilitará identificar la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de la unidad de análisis.

Con este análisis, se le permitirá a la organización reducir el alto costo de rotación de personal reubicando a cada líder en el puesto más acorde a su inteligencia intuitiva. Asimismo, se podrá mejorar los procesos de selección e identificación efectiva de talentos naturales de las personas con el objeto de poder predecir con exactitud el mejor candidato para el puesto requerido. Con esto, se podrá evitar promover personal a puestos de posible fracaso.

Se pretende dar un salto en el paradigma de productividad de la utilización del “recurso humano” dentro de la jerarquía organizacional. Con ello encontrar una fuente de predicción neurofisiológica (Test Bezinger) junto a la cuantificación de los diferentes tipos de inteligencias (Test de inteligencias múltiples) en relación a una entrevista en profundidad para mejorar los procesos de selección.

Como propósito último de la investigación, el fin será lograr líderes con inteligencia intuitiva identificada desde la neurociencia para la toma de decisiones bajo presión en la inmediatez empresarial actual durante el año 2014: un período de cambio vertiginoso y dinamismo sostenible.

Diseño metodológico:

En la presente tesis, respecto al alcance de la investigación, se propone un diseño de tipo exploratorio y descriptivo. El tema a desarrollar si bien tiene marcos teóricos fundados y ya investigados donde se describen conceptos, también se cuenta con una investigación de tipo exploratoria con los últimos avances e interrogantes de la neurociencia de la actualidad. La tesis estará contextualizada bajo parámetros relacionales de descripción y exploración donde se inter relacionarán conceptos ya aprehendidos con interrogantes a descubrir que encaminarán dicho proyecto a fin de alcanzar los objetivos planteados.

En cuanto a los instrumentos de medición, sobre la unidad de análisis se volcarán dos test: uno referente a la predominancia cerebral y otro a inteligencias múltiples. Ambos estarán agrupados bajo una óptica neurocientífica específica con el objeto de descartar resultados subjetivos y obtener objetivamente reacciones de identificación de la inteligencia intuitiva originaria en la toma de decisiones de los líderes.

A su vez, se procederá a realizar entrevistas en profundidad personalizadas para que, con las tres herramientas, se pueda realizar una triangulación en el estudio de ambas ciencias: la social y la neurológica. En consonancia a ello, la entrevista en profundidad será un instrumento que permitirá visualizar los parámetros de identificación de los diferentes estilos de liderazgo, apoyándose en el background cultural y socioeconómico de cada líder. Con ello, se podrá analizar de manera empírica los condicionantes con los que cada líder cuenta a la hora de tomar decisiones.

El diseño de investigación será mixto: de tipo cuantitativo y cualitativo ya que mediante técnicas estadísticas de recolección y análisis de datos contiguo a la interpretación del discurso de la unidad de análisis, se obtendrán resultados verdaderos. El diseño mixto, se aplicará a referentes empíricos observables, es decir, a las reacciones inmediatas de cada unidad de análisis frente a la toma de decisiones bajo presión (a través de la ejemplificación de situaciones) y su relación con la medición porcentual de la inteligencia intuitiva de cada líder.

Las unidades de análisis a lo largo de la tesis serán los líderes empresariales de ambos géneros de diferentes edades de una empresa multinacional, donde las variables principales serán: la inteligencia intuitiva, la toma de decisiones y el capital socioeconómico, cultural y educacional de cada unidad. Luego en el análisis de resultados, dichas variables se segmentarán de acuerdo al área, cargo, edad y género de los líderes.

Resumidamente, la toma de decisiones es un proceso complejo que abarca determinados tipos de inteligencias, entre ellas la intuitiva. Las decisiones requieren internamente de la interacción de regiones específicas del cerebro y también de procesos cognitivos que subyacen a las conductas sociales que son extremadamente diversos y que contribuyen a la función social.

En base a las diferentes variables a analizar, cabe destacar que se interrelacionan y no quedan aisladas del bagaje socio- económico, cultural y educacional de cada unidad de análisis. La elección de las presentes variables abarca el entendimiento a nivel neurológico de las variables “inteligencia intuitiva” y “toma de decisiones”, que a su vez se deben entender en sociedad, vista como un todo y en un contexto social.

Se entiende como capital socioeconómico, cultural y educacional al “todo” del hombre en sociedad: más allá de las estructuras neuronales, el hombre no es un ser asocial y la aprehensión de acciones y experiencias durante su niñez dependiendo del contexto socioeconómico en que se encuentra inmerso, influirá luego en su vida adulta, donde lo enseñado tanto de manera formal como informal condicionará a la toma de decisiones y a su inteligencia intuitiva.

El planteo de las variables combinadas desde una visión introspectiva se realiza con el objeto de relacionar lo puramente innato con lo aprendido. Los indicadores para identificar la inteligencia intuitiva serán los resultados objetivos obtenidos de ambos test donde se evaluará los diferentes tipos de inteligencia de cada unidad de análisis.

El grado de desarrollo que muestre cada unidad de análisis respecto a la inteligencia intuitiva, las reacciones cuantificables seguidas de acciones frente a diferentes niveles preestablecidos de presión como ser ejemplificaciones de situaciones límites y de las reacciones para tomar decisiones dentro de un contexto laboral, los distintos niveles de formaciones académicas, y en lo referido al contexto social, su estratificación serán los vectores que guiarán la presente tesis. Además, en lo referido al aspecto económico, el grado de satisfacción y carencia durante los diferentes periodos educacionales y su conocimiento bajo medio o alto de la cultura en donde se encuentra inmerso serán indicadores de la unidad de análisis de estudio.

El universo al que se hará referencia en la tesis serán los líderes empresariales de ambos géneros y la muestra que se tomará será: los líderes empresariales de ambos sexos en un rango de edad de 30 a 65 años en una empresa multinacional. Será una muestra de tipo no probabilística intencional.

Antecedentes y Estado del Arte:

En el estado del arte se expondrán las diferentes líneas filosóficas de pensamientos de los autores que tratan las variables a desarrollar en el cuerpo de tesis. Dentro del vocablo variable consideramos: la inteligencia intuitiva desde una perspectiva neurocientífica, la toma de decisiones y lo estrictamente socio-económico- cultural que prevalece sobre el tipo de inteligencia a analizar.

A fin de lograr el resultado, se operacionalizarán las variables en una sociedad de tipo capitalista globalizadora actual y su incidencia sobre la inteligencia intuitiva identificada.

Dentro del estado del arte se definirán y describirán las diferentes variables para luego ya adentrado el marco teórico cuestionar los antecedentes propuestos y a partir de ellos explorar lo desconocido en la actualidad.

Definidas las variables antedichas, y desde una mirada interna hacia recursos humanos, se investigará sobre la unidad de análisis en cuestión: los líderes empresariales. Para ello se describirán y ejemplificarán los diferentes tipos de liderazgos a través de la historia dentro de un marco sociocultural a fin de poder no sólo identificarlos en la sociedad actual sino además en la muestra dentro del análisis del trabajo de campo en una empresa multinacional en Argentina. Los antecedentes tanto de las variables como de la unidad de análisis en cuestión descriptas, guiarán luego el análisis de resultados, donde se enriquecerá la investigación.

A su vez se enumerarán los diferentes tipos de inteligencia y se utilizarán esos datos para que en el marco teórico se permita analizar y explorar sobre una herramienta cuantificable de identificación de la variable inteligencia intuitiva en el campo neurológico.

Finalmente, se describirá cómo impacta y la relación de la inteligencia intuitiva en situaciones donde la toma de decisiones es gobernada bajo distintos parámetros de presión.

El presente estado del arte, abarcará autores propios de diversas áreas como la psicología, la sociología, la filosofía y la neurociencia. Junto con autores provenientes de Recursos Humanos, y con referencistas de la rama de la psicología tal como Piaget y así también de la filosofía Kantiana, desarrollando concepciones sobre la intuición junto con los grandes pensadores de la historia de la humanidad como Aristóteles, Platón y Descartes que hasta hoy en día invitan al pensamiento actual.

Lo descripto en relación con estudios actuales de neuroliderazgo y toma de decisiones, desde una perspectiva de recursos humanos, alcanzará una visión completa para poder encauzar y avanzar con el marco teórico.

Asimismo, se detallará la evolución y antecedentes de la formación estructural de nuestro cerebro y allí donde se ubica la intuición junto con la toma de decisiones.

Redescubrir cómo se decide desde una perspectiva neurológica con la identificación y localización de dichas funciones en ambos hemisferios cerebrales y prefrontales junto con las conductas de cada unidad de análisis para poder interpretar lo que sucede, será el desafío a exponer en los antecedentes con el objetivo final de volcarlo luego en el trabajo de campo.

En el estado del arte, se procederá a describir pensamientos y formulaciones de diferentes autores que han desarrollado por segmentos el problema específico de tesis a saber: ¿Cómo incide la inteligencia intuitiva desde una perspectiva neurocientífica en la toma de decisiones de líderes empresariales? Si bien la especificidad del tema no fue abordada en su totalidad hasta la actualidad, se dejan plasmadas investigaciones relacionadas que se realizaron hasta el momento.

A continuación se inicia el desarrollo del estado del arte:

- **Inteligencia: etimología y sus orígenes**

Para poder enfatizar y a su vez enriquecer el marco teórico más adelante, será relevante abordar la etimología y el significado del término inteligencia desde sus orígenes y cómo dicha terminología fue evolucionando. La introspección del término versará de forma directa sobre la unidad de análisis y con las diferentes definiciones a través del tiempo, se podrá en el marco teórico luego redefinir el término "inteligencia intuitiva" en su actualidad y en su totalidad.

La palabra inteligencia proviene del latín intelligentia compuesta por el prefijo "inter-" (entre), el verbo legere (escoger) el sufijo –nt- que indica agente y el sufijo –ia que indica cualidad. La palabra en su totalidad indica la cualidad del que sabe escoger entre varias opciones.[1]

Frente a diferentes alternativas, el hombre tiene la capacidad de elegir la mejor opción. Pero aquí priman algunas preguntas: ¿Cual es aquella mejor opción que el hombre debe ser capaz de elegir? ¿Por qué se elije "esa" opción entre muchas alternativas? Y aún si se tiene una elección errónea… ¿Esa decisión fue tomada con inteligencia? ¿De qué forma se escoge aquella mejor opción? Se entiende que frente a varias alternativas, una será la más apropiada pero si todas son buenas o malas opciones ¿Cuales seremos capaces de elegir entre todas las

[1] *Etimología de inteligencia* (s.f) Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de http://etimologias.dechile.net/?inteligencia

malas o todas las buenas opciones? Ello también denota inteligencia. El "saber elegir" está condicionado por la inteligencia.

Para el Diccionario de la Real Academia Española, por inteligencia se entiende: "… 1.Capacidad de entender o comprender.2. Capacidad de resolver problemas.3. Conocimiento, comprensión, acto de entender.4.Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión.5. Habilidad, destreza y experiencia.6. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.7.Sustancia puramente espiritual…"[2]

Entonces, entendiendo que dicha definición está compuesta por un sinfín de conceptos expuestos los cuales pueden ser entendidos desde la óptica del razonamiento aprehendido mediante la práctica y sus capacidades hasta la "habilidad, destreza y experiencia" que el hombre a lo largo de su vida adquiere y desarrolla, por medio de estas definiciones, se establece un abanico de enunciados donde se reorientan los conceptos para definir el vocablo inteligencia como la combinación de experiencia con sensatez orientada a la elección de una decisión para resolver determinada situación. En esta toma de decisión inteligente, habrá datos significativos y no significativos, descartar los últimos y crear una nueva situación en base a la información que brindan los datos significativos, será la forma propiamente dicha de este concepto.

Adentrándonos en el terreno originario del término inteligencia, entendido como el momento crucial de la historia de la evolución del hombre cuando el individuo se convierte en un ser que piensa y razona, puede inferirse de diferentes teorías.

Lamark, ya por el 1800 desafiaba a los científicos de época con el concepto de transformismo de la especie con su teoría conocida como la herencia de caracteres adquiridos. Su postulado más destacado para el tema de la presente tesis será el siguiente:"…la evolución provenía de ciertas características del ambiente que actuaban sobre los individuos, haciendo que éstos utilicen ciertos órganos o partes de su cuerpo más que otros...Los órganos que más se utilizaban tendían a fortalecerse y desarrollarse. Los que menos se usaban, por el contrario, tendían a reducirse y atrofiarse…Pero lo más importante es que esta tendencia a desarrollar o atrofiar los órganos por el uso o desuso podía ser heredada…"[3]. Con ello, se quiere ya demostrar la relevancia del medio ambiente sobre el hombre, y el uso y desarrollo de órganos fortalecidos que podían ser heredados. Si bien no aporta taxativamente al origen de la inteligencia del hombre, ya se habla de que el hombre transforma, modifica su condición por el medio y lo hereda.

Luego de Lamark, aparece Darwin y su teoría sobre la evolución de las especies. En 1859, esta teoría proporciona un vuelco a la ciencia de ese entonces.

[2] *Definición de inteligencia*. (s.f), recuperado el 2 de Diciembre de 2014, de Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición), Real Academia Española, 2001, de http://lema.rae.es/drae/?val=inteligencia.
[3] *Teoría de Lamark. (s.f),* recuperado el 4 de Enero de 2014, de http://argentina.aula365.com/post/teoria-lamark/

Se hace referencia al origen de las especies, donde la selección natural será crucial en el desarrollo evolutivo del hombre. Sobrevivirán los más fuertes y adaptados al medio. En éste punto, se estima prudente incluir la terminología de inteligencia dado que el hombre con cualidades superiores en comparación con otros hombres, sobrevive en la tierra. Acaso ello… ¿No fue el origen de la inteligencia? Entonces, hubo hombres que ya desde el mismísimo origen tuvieron cualidades identificadas como distintas que a través de millones de años y de manera genética, se fueron transformando en innatas. Si la esencia del hombre hubiera sido netamente la supervivencia, el hombre no hubiera desarrollado la razón. Sería como cualquier ser vivo sobre la tierra sin proyección a un grado de inteligencia superior al igual que los animales. Pero si nos remontamos a millones de años atrás, el hombre se diferenció de los animales por tener otro tipo de evolución a lo largo de la historia.

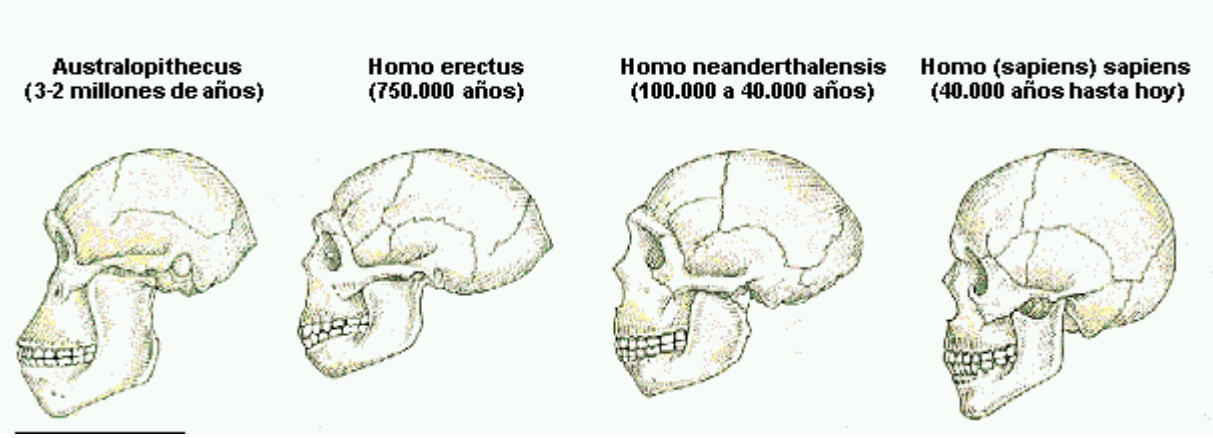
El hombre al convertirse en bípedo y salir de su zona de confort para utilizar las manos, cambió la historia. Con ello eliminó el uso de la mandíbula para cazar a cambio de crear lanzas, cuchillos y demás utensilios para sobrevivir. Con las manos ya libres, el hombre pudo exteriorizar su pensamiento a través de trazos de escrituras, luego con dibujos y símbolos que hicieron luego arribar la escritura. Plasmar el pensamiento en el mundo exterior fue un avance en la inteligencia de la evolución del hombre. En la teoría darwinista, hay un punto también a estimar que es lo conocidamente llamado, el eslabón perdido, es decir el nexo entre el mono y el hombre.

Desde sus comienzos evolutivos, el hombre tuvo un talento innato al igual que los animales; el instinto. Gracias a ello, pudo sobrevivir acompañado también de desarrollar la inteligencia de la intuición frente al peligro para poder sobrevivir. Ambas, nacen en el no pensamiento y sólo en el sentir a sí mismo y al medio siendo una de las inteligencias más antiguas que el hombre tiene. La llevamos desde el origen y nace desde la no razón: simplemente desde su sensibilidad de interpretar el peligro de ser cazado por animales.

Más tarde, el hombre elabora conceptos abstractos e intelectualiza, algo exclusivo de los humanos. Sin embargo, no se debe pasar por alto en la teoría de Darwin, lo conocido como el “eslabón perdido”: la especie de transición entre los antepasados simios y los seres humanos. Se entendía en ese entonces que los Australopithecus, hacían referencia a ese eslabón perdido, aunque lo mismo sucedió con el homo erectus, encargado de dominar el fuego para ahuyentar a los predadores. Finalmente el Homo sapiens sapiens hace 100 mil años en África, ya se movilizaba para expandirse por todo el mundo. Hasta hoy en día, se sigue buscando la respuesta a esa transición de mono-hombre, tal es así que en el 2009 se halló a Ida, de 47 millones de años de antigüedad respondiendo a esa incógnita.

Cabe aclarar que en las diferentes etapas evolutivas del hombre, el cerebro humano desarrollo transformaciones importantes en lo que respecta al tamaño y al

desarrollo de ambos hemisferios. Aquí se presenta a título de ilustración la evolución del cráneo en la historia del desarrollo del hombre:



Es evidente resaltar que el cráneo del hombre se ha transformado drásticamente durante los últimos 3 millones de años. La evolución desde el Australopithecus hasta el Homo sapiens, significaron cambios abruptos en el aumento de la capacidad craneana (para ajustarse al crecimiento del cerebro), el achatamiento del rostro, el retroceso de la barbilla y la disminución del tamaño de los dientes que ya no eran utilitarios para cazar. Los científicos piensan que el increíble crecimiento de tamaño del cerebro puede estar relacionado con la mayor sofisticación del comportamiento de los homínidos. Los antropólogos, por su parte, señalan que el cerebro desarrolló su alta capacidad de aprendizaje y razonamiento, después de que la evolución cultural, y no la física, cambiara la forma de vida de los seres humanos.[4] De acuerdo a estos lineamientos, el aspecto cultural condicionará la forma de vida del hombre.

A su vez Mendel, en 1854 experimentaba la transmisión de caracteres heredables siendo uno de los grandes pioneros de la genética evolutiva. Si bien Mendel desconocía en su época los factores hereditarios, "…Las leyes de Mendel explican y predicen cómo van a ser las características de un nuevo individuo, partiendo de los rasgos presentes en sus padres y abuelos. Los caracteres se heredan de padres a hijos, pero no siempre de forma directa, puesto que pueden ser dominantes o recesivos. Los caracteres dominantes se manifiestan siempre en todas las generaciones, pero los caracteres recesivos pueden permanecer latentes, sin desaparecer, para 'surgir y manifestarse en generaciones posteriores.[5] Entonces, en base a esta teoría, el hombre tiene factores hereditarios.

Teniendo en cuenta las diferentes teorías a partir de los estudios sobre la evolución de las especies, se puede afirmar que todos los seres vivos en mayor o

[4] Morrero, Levi. *La tierra y sus recursos* [en línea] Biología II Ecología y Evolución Bocalandro-Frid-Socolovsky. Wikipedia - Enciclopedia Encarta, disponible en http://www.portalplanetasedna.com.ar/evolucion.htm

[5] *Teoría herencia genética Leyes de Mendel* (s.f), recuperado el 3 de Enero de 2014, de http://www.portalplanetasedna.com.ar/mendel.htm

menor grado poseen inteligencia, pero la diferencia radica en que los humanos son las únicas especies con un grado de inteligencia superior y que se desarrolla a lo largo de millones de años por diferentes factores en base a estas teorías donde a través de millones de años se perfeccionarán los factores hereditarios transmitidos y los más fuertes sobrevivirán dentro del medio ambiente.

- **Intuición para Aristóteles, Platón, Descartes y Kant**

Si nos basamos literalmente en la recolección de antecedentes de pensamientos y definiciones de la intuición desde la enunciación pura en sí sin intromisión de la neurociencia, es oportuno citar a Platón y Aristóteles. Con ellos, nace el pensamiento moderno de la filosofía occidental y la búsqueda de la verdad y la sabiduría.

Platón hace referencia al conocimiento como un elemento innato, que deviene del hombre y que no se desarrolla a través de experiencias posteriores. El conocimiento se tiene y se lo busca en el espíritu. Entonces se refiere a un conocimiento de tipo interno aprehendido y personalizado más que algo alcanzado desde el afuera. Se quiere decir con esto, que la intuición es innata al hombre y deviene con nosotros por el simple acto de supervivencia.

El conocimiento para Platón es una especie de recuerdo y nuestro máximo objetivo será recordar algo que ya viene dentro de nosotros mismos. Platón hace referencia al mundo de los sentidos.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Aristóteles, físico y estudioso de la naturaleza, refiere que: "Todos los hombres tienden por la naturaleza al conocer"[6]. El hombre es un animal social y vive de acuerdo a la razón en la polis. Aquí entonces el hombre en sociedad, se condiciona por la mirada del otro. En la polis ya se establecen leyes respecto al deber, lo bueno y lo malo y con ello la razón es quien diferencia cada plano.

La razón, el poder de las leyes con la educación condicionan lo innatamente intuitivo. Pero aquí un interrogante, ¿Cuál es lo real y lo verdadero: la polis contenida bajo leyes impuestas o lo innatamente individual interno? Es decir, el presente planteo se construye en base a un paralelismo entre lo personal y lo social. Desde lo personal visto al hombre aislado de la civilización, la intuición contigua la amenaza y el permanecer alerta por el propio instinto natural. La intuición forma parte del instinto del hombre aislado.

Ahora bien, cuando el hombre se establece y forma sociedades, el inconsciente colectivo revela y le otorga poder a la palabra avalada por jerarquías por lo que la palabra sosiega y disminuye el sentido de la desprotección aislada.

[6] Xirau, Ramón. *Introducción a la historia de la filosofía* [en línea]. Documento electrónico de internet, pág. 78. Reimpresión de la decimotercera edición corregida: 2000. (fecha de consulta 12 de Noviembre 2013) Disponible en http://books.google.com.ar/books?id=mXT7d1PZzGgC&pg=PA220&dq=intuici%C3%B3n+para+descartes&hl=es-419&sa=X&ei=2pAZUpuvKamIiALF-oHYBA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

En sociedad, el hombre se siente contenido por leyes y protegido por otros hombres lo que conlleva a la disminución de lo estrictamente instintivo. En sociedad, lo colectivo se torna aún más racional. El instinto de reacción aparece con el miedo y en sociedad las leyes gobiernan. La certeza absoluta ahora se encuentra en la ley y no dentro de uno. Es decir, con ello se amplía y se traslada todo de lo individual a lo colectivo y de lo interno a lo externo.

Sin embargo, Descartes destaca "entiendo por intuición no el testimonio cambiante de los sentidos ni el juicio engañoso de una imaginación que compone mal su objeto, sino la concepción de un espíritu puro y atento, concepción tan fácil y distinta que no permite ninguna duda acerca de lo que comprendemos"[7]. Aquí, se interpreta una intuición racional donde mediante ella, se pueden alcanzar los elementos de la conciencia pura, es decir las ideas innatas. Para Descartes son verdades que se descubren en el espíritu.

El filósofo, también hace referencia a la deducción, la cual implica el razonamiento por grados entendido como la "operación mediante la cual entendemos todo lo que se concluye necesariamente de otras cosas conocidas con certidumbre"[8], es decir que la deducción está basada en el conocimiento previo de situaciones que se han vuelto verdades absolutas.

Entiéndase que la intuición es previa a la deducción. Para que haya habido deducción se debió antes intuir para luego deducir mediante el razonamiento, el proceso que conlleva a la certidumbre. Digamos que la verdad primera y sentida es la intuición. Descartes pone de relieve que "los primeros principios mismos no pueden conocerse sino mediante la intuición; y, al contrario las consecuencias alejadas no pueden ser conocidas sino por la deducción"[9] . La intuición antecede a la razón, y la consecuencia de ella, se mide a través de la deducción.

Bajo este plano lógico de pensamiento, se introduce a Kant, filósofo prusiano que hace referencia a dos tipos de conocimiento dentro de la estética trascendental, definida como la ciencia de todos los principios a priori de la sensibilidad. En él, se encuentran el conocimiento sensible y sintético.

La intuición forma parte del conocimiento sensible y dentro del conocimiento sintético, intervienen todas las facultades cognoscitivas. Para Kant el conocimiento es intuición y ello puede ser dado de manera externa o interna. La primera es lo que los objetos representan o aprehendemos de ellos (la sensibilidad intuida hacia ellos) y la interna son los estados anímicos. Ambas cosas residen en nosotros mismos. Ya esta línea de pensamiento exterioriza a la intuición.

En la intuición externa que el sujeto realiza con el objeto, no puede dejar de lado al espacio y al tiempo. La teoría kantiana del conocimiento no deja de lado a

---

[7] Ibídem. René Descartes, *Reglas para la dirección del espíritu*, en *op. cit*., p. 11.
[8] Ibídem, p. 12.
[9] Xirau, Ramón. *Introducción a la historia de la filosofía* [en línea]. Documento electrónico de internet, pág. 221. Reimpresión de la decimotercera edición corregida: 2000. (fecha de consulta 12 de Noviembre 2013) Disponible en http://books.google.com.ar/books?id=mXT7d1PZzGgC&pg=PA220&dq=intuici%C3%B3n+para+descartes&hl=es-419&sa=X&ei=2pAZUpuvKamIiALF-oHYBA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

estos condicionamientos de la intuición. Luego Kant hace referencia a la analítica trascendental, es decir, los elementos del conocimiento a priori desde la perspectiva intelectual. Kant describe al entendimiento.

En la estética trascendental, el primer conocimiento, se intuye y en la analítica trascendental se entiende e intelectualiza. Aquí se demuestra que el primer acercamiento con el objeto es el de la intuición siempre dentro de un marco espacio-tiempo.

Kant en su libro "crítica a la razón pura" decía: "sin sensibilidad ningún objeto nos sería dado y, sin entendimiento, ninguno sería pensado. Los pensamientos sin contenido son vacíos; las intuiciones sin conceptos son ciegas".

Respecto a la definición de Kant sobre la intuición, este filósofo la entiende como un modo por medio del cual el conocimiento se refiere inmediatamente a los objetos y sólo nos puede ser dado si afecta a nuestro psiquismo. Aquí Kant introduce la afectación de la psiquis sobre el objeto, lo que luego se relacionará con la parte neurológica. A ello se refiere con la sensibilidad: los objetos nos vienen dados mediante la sensibilidad, la que nos suministra las intuiciones. Por medio del entendimiento, los objetos son, en cambio, intelectualizados. En el psiquismo se hallarán las intuiciones puras.

Basándonos en el pensamiento de Kant que alude a dos tipos de intuiciones, en la externa, el espacio condiciona de manera subjetiva a la sensibilidad. Además de ello, hay que revelar que las intuiciones de unos no son ni están sometidas a las mismas percepciones que otros, por lo que se estima que no hay una regla universal para las intuiciones. Cada persona conlleva juicios y percepciones diferentes por lo cual se deduce que la intuición pura dentro del psiquismo será diferente según cada hombre.

Ahora bien, se cuestiona a Kant sobre la subjetividad del pensar, es decir, no hay objetividades impuestas que se transformen en verdades absolutas frente a los pensamientos, donde hay una especie de juego entre la objetividad y la subjetividad. A lo que conlleva cuestionar a Kant, en la manera que pueden tener *validez objetiva las condiciones subjetivas del pensar*: Es decir, cómo pueden éstas proporcionar las condiciones de posibilidad de todo conocimiento de los objetos, ya que, pueden darse fenómenos en la intuición con independencia de las funciones del entendimiento. Por lo cual el planteo sobre la validez objetiva es condicionado por la propia subjetividad del propio pensar, donde esa subjetividad tendrá injerencia luego en la validez del propio pensar.

Respecto a la experiencia, siendo otro tipo de conocimiento, Kant se refiere a ella en tanto se puede percibir al objeto de manera real, en una representación empírica. Entonces, la experiencia aparece cuando la intuición pura es empírica, es decir, tangible.

Kant entiende finalmente a un ser moral el cual constituye un propio sistema que debe ser entendido bajo un gobernante y ello lo supone la razón. Luego, las leyes morales son una especie de mandamientos que inevitablemente condicionan su accionar.

Volviendo al origen de la tesis, Albert Einstein hace referencia a la intuición en el 1900, sin alcance de justificación desde la mirada y los estudios de la ciencia actual. Entonces, ¿Por qué tanto Einstein como también Platón y Aristóteles aceptan el pensar intuitivo como así el pensar discursivo?

Platón destaca la intuición como superior y al pensar discursivo, le adjudica un lugar secundario que sirve de ayuda para alcanzar al primero.

Por otro lado, Aristóteles trata de considerar el equilibrio entre ambos. La intuición es la visión o la comprensión directa e inmediata de la realidad, sin elementos que se interpongan y a los que se referenció anteriormente: el conocimiento formal y las estructuras educacionales impuestas por las sociedades.

Para Kant, sólo la sensibilidad produce intuición. La intuición empírica es la que se relaciona con un objeto a través de las sensaciones o fenómenos. La intuición es pura cuando no pertenece a una sensación y cuando es “a priori”, o sea una forma pura de la sensibilidad, sin objeto.

La intuición, a lo largo de la historia de la filosofía, puede ser intuición sensible o intuición inteligible, intuición espiritual o intuición ideal. La intuición que se hace referencia en la presente tesis es la que Kant llama intuición pura donde el objeto no existe y es lo que deviene en primera instancia.

La intuición sensible es la visión directa de algo dado y la intuición inteligible, que es la propiamente filosófica, se orienta hacia lo ideal, capta esencias y relaciones por medio de la intuición sensible, sin ser una abstracción de lo sensible.

Para Husserl, toda intuición individual o sensible se puede transformar en esencial; o sea en una esencia pura. Bergson, hace referencia a la intuición como el modo de conocimiento que capta la realidad verdadera, la interioridad, la duración, la continuidad, lo que se mueve y hace y lo que se dirige hacia el devenir, en tanto que el pensamiento fragmenta y analiza; y la realidad se abre a la intuición cuando se desarticulan las categorías del pensamiento.

Hasta aquí se deja asentado que tanto en la historia reciente como así también en nuestros antepasados, la intuición fue objeto de estudio y enigma.

- **Definición de intuición a partir de diferentes perspectivas de abordaje: filosófica, psicológica y neurológica**

La palabra intuición tiene su origen en el latín: *intueri* «mirar hacia dentro» o «contemplar». Describe el conocimiento que es "…directo e inmediato, sin intervención de la deducción o del razonamiento, siendo considerado como evidente…"[10]

Aquí se puede abordar el concepto de intuición en relación a la tesis desde tres perspectivas diferentes, a saber: filosofía, psicología y neurología. Mediante la noción de tipo filosófico y psicológico, se abordarán diferentes teorías del presente concepto donde, buscando la comprensión del significado, se encontrará su camino también en una base neurocientífica.

Desde la filosofía, Ortega y Gasset simplifica el término, es decir, hace alusión a que no se tiene porqué entender a la intuición como algo misterioso: simplemente se la comprende como determinados tipos de vivencias que se presentan y que con nuestro pensamiento nos referimos. Es una verdad que supera el intelecto, es decir, que irá más allá de la razón. La filosofía simplifica el término ya que no hay razón, simplemente "sucede" y allí se encuentra.

Henri Bergson, filósofo francés, entiende a la intuición como un conocimiento "simpático". Con ello, la simpatía se introduce en el corazón y en la conciencia produciendo una clarificación radical en el objeto. Ello es totalmente opuesto al conocimiento que se obtiene a través de la mediación de conceptos. Por lo tanto, en filosofía, el término se traduce a un sentimiento.

Casi en similitud con la filosofía, la psicología hace referencia a la irracionalidad del concepto por lo que no se puede explicar algo que no se razona, simplemente se "siente", se establece dentro de un marco de "corazonada". La psicología explica el término por medio de experiencias previas vividas donde ello se retiene y es parte de un momento del proceso cognitivo. Ahora bien se observa que desde la perspectiva psicológica hay un momento donde el individuo no puede explicar porqué elige tomar una determinada decisión. Donde la intuición interviene, la psicología sólo se remonta a un pasado de experiencias con vagas justificaciones que reorientan al concepto intuición a reacciones emotivas y percepciones elaboradas a partir de ideologías y experiencias vividas.

Aquí amerita citar a Burke y Miller quienes entienden a la intuición "…como la solución de problemas realizada de modo inconsciente y basada en el conocimiento acumulado por la experiencia cotidiana, la actividad profesional específica y la formación académica…"[11].

[10] Ferrater Mora, Jose. [en línea] (1984). *Diccionario de Filosofía (4 tomos)*. Barcelona. Alianza Diccionarios, disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Intuición.

[11] *Intuición* [en línea] (s.f). En wikipedia [fecha de consulta: 16 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Intuición

Es decir, que la intuición radicaría en un proceso integral de varios factores donde interviene automáticamente el inconsciente, quien selecciona la información guardada en la memoria.

Tener en cuenta que el inconsciente para Freud serán los deseos, instintos y recuerdos que el hombre reprime por resultarle inaceptable y para lo cual se debe forzar para traer consigo a la consciencia. El inconsciente actúa entonces como una especie de barrera que reprime, si se quiere, la respuesta según la realidad, valores morales y éticos de una persona en sociedad. O sea, con ello se entiende que el inconsciente del hombre es el lugar donde se reprime o inhibe la respuesta inmediatamente instintiva para "disfrazar" ello acorde al contexto societario.

Ahora bien, el interrogante que se suscita es el siguiente: ¿Qué sucede luego de la filosofía y la psicología? Es decir hasta aquí se produce la definición intangible en un punto del término.

Con la introducción de un nuevo tipo de ciencia, la neurociencia, se establece otra dimensión que permite la objetividad científica del término intuición.

Resumidamente, esta disciplina utiliza el conocimiento científico sobre el cerebro y es lícito aclarar que el concepto "intuición" se encuadra dentro de acciones cognitivas, con lo cual intervienen ciencias positivas como ser la neurología, fisiología, psicología como también ciencias filosóficas, a saber: sociología, historia y antropología.

Con el advenimiento de la nueva ciencia, la intuición se puede explicar posiblemente de manera más objetiva. Si bien no hay antecedentes y se continúa explorando el término hasta la actualidad, lo que llamamos intuición se encuentra en una determinada área del cerebro, la más holística: específicamente el hemisferio derecho.

Desde la óptica neurocientífica, el cerebro del ser humano está conformado por dos hemisferios, a saber; el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho. Ambos, se encuentran conectados entre sí por una estructura llamada cuerpo calloso; lo que hace que un hemisferio necesite del otro. Cada hemisferio del cerebro cumple varias funciones específicas. El hemisferio izquierdo, está relacionado con la parte verbal. En él se encuentra el "Área de Broca" conocida como el área que produce el habla y el "área de Wernicke", responsable de la comprensión del lenguaje. Este hemisferio, además, se ocupa de la capacidad de análisis, de leer y escribir, del razonamiento lógico, problemas de tipo numéricos y lo relativo a las deducciones, es decir, la lógica.

En lo que respecta al hemisferio derecho, hemisferio que merece mayor atención por el tema desarrollado en la presente tesis, es el cual se relaciona con la expresión no verbal. Este hemisferio se encarga de la intuición, la percepción y

la conducta emocional. Se piensa y se recuerda en imágenes. Aquí se encuentra la parte creativa, la imaginación, la creatividad, la curiosidad, lo no racional…

Entonces, neurológicamente ya se tiene identificado que existe un espacio donde radica la intuición, entendido desde la neurología como lo "no lineal ni lógico". Ahora bien, ¿La intuición para la ciencia es una emoción originaria del encéfalo? ¿Hay personas con mayor preponderancia de un hemisferio por sobre el otro? Los científicos confirman que sí. Si bien durante años se le otorgó mayor importancia al estudio del hemisferio izquierdo por tratarse de la parte verbal y lógica, las últimas investigaciones neurológicas confirman también la necesidad de exploración del otro hemisferio.

La intuición también estará condicionada por la corteza prefrontal, quien ocupa la parte más anterior del lóbulo frontal y que se relaciona con la emocionalidad del ser humano. Efectivamente, la intuición para la neurología es una emoción.

Identificada la intuición, expresada en un estado cerebral especifico, el doctor Paul MacLean, director del programa Evolución y Conducta Cerebral en el Instituto Nacional de Salud Mental de Estados Unidos confirma que en el proceso de conocimiento se utilizan tres cerebros, ninguno de los cuales puede ser relegado: el sistema límbico, afecta a nuestras emociones; el reptiliano, crea conductas y rutinas instintivas; y el neocórtex, con sus dos hemisferios, izquierdo y derecho, siendo el responsable de las funciones superiores.

Resumidamente, tal como se describió anteriormente, el primero de los hemisferios nos transmite la información racional y verbal; el segundo, la visual e intuitiva. Pero aunque cada uno cumple su función, curiosamente, el neurólogo premio Nobel Roger Sperry (como se cita en ¿Qué es la intuición?, Araujo, 2013, p.4) sostiene que : "…cuando el cerebro funciona en su totalidad, utilizando la conciencia unificada de ambos hemisferios, rinde más que cuando dispone de las propiedades de cada hemisferio por separado". Entonces, ambos hemisferios se comunican continuamente a través del cuerpo calloso anteriormente descripto.

Este cuerpo calloso, compuesto por una masa de doscientos millones de nervios, Sperry confirma que es más denso en las mujeres, lo que explica según estudios que las mujeres sean más intuitivas en un primer momento. Oportunamente, en el trabajo de campo, se constatará lo que confirma este neurólogo. [12]

[12] *La Intuición* [en línea] (s.f). [fecha de consulta: 21 de Enero 2014]. Disponible en http://www.proyectopv.org/1-verdad/intuicion.htm

- **Revisión histórica de teorías sobre la inteligencia y sus diferentes tipologías**

Desde la óptica psicológica, a partir del siglo XX se comienza a difundir diferentes teorías relacionadas al contexto histórico del momento. Luego de haber desarrollado al inicio de los antecedentes la etimología del término inteligencia junto a sus orígenes, a continuación es conveniente detallar de manera concisa cada una de las teorías evolutivas sobre la inteligencia hasta la actualidad para entender las diferentes líneas de pensamiento respecto al término inteligencia.

A principios del siglo XX, Charles Spearman, psicólogo inglés, expone una teoría llamada bifactorial sobre la inteligencia donde en ella hace referencia a dos factores diferentes a tener en cuenta que determinan la inteligencia de una persona: factor G (general) y factor S (específico).

El primer factor se caracteriza por ser una capacidad mental general, disponible para todos los actos intelectuales mientras que el factor específico es una capacidad variada dependiendo el acto intelectual y que estará relacionado con el primero.

Por consiguiente, el tipo de inteligencia específica será diferente para cada persona dependiendo el tipo de acto intelectual que se origine. El factor “g” hará referencia a la actividad neo genética, es decir, a la actividad generadora de conocimiento a través de la experiencia y las relaciones por lo que este factor será variable en cada persona.

Otro psicólogo relevante fue Louis León Thurstone, quien se especializo en la psicometría donde desarrolló técnicas para medir las cualidades mentales. Sintetizando a este autor, la inteligencia la describe como una definición de varias capacidades distintivas como ser la comprensión verbal, el razonamiento y la memoria. Creó el análisis factorial múltiple para poder evaluar varios factores de capacidad de las personas en simultáneo. Utilizando métodos estadísticos es uno de los pioneros en restarle subjetividad a los test de conductas por lo que se aproxima al análisis relacional entre la objetividad clínica que se especula alcanzar en la presente tesis.

Thurstone postuló siete factores independientes entre sí, a saber: razonamiento inductivo, memoria, capacidad numérica, rapidez perceptiva, visualización espacial, comprensión verbal y fluidez verbal. Aquí ya se introduce como factor la rapidez perceptiva para evaluarla objetivamente desde una mirada

psicométrica entendida en ese entones como la "captación rápida y precisa de detalles visuales, semejanzas y diferencias"[13].

En base a un análisis factorial, Guilford continúa y amplía el pensamiento de Thurstone creando un modelo de inteligencia tridimensional en el cual hace referencia a 120 capacidades o aptitudes independientes donde cada una de ellas esta interferida por cinco operaciones mentales (entiéndase como el proceso intelectual que el organismo realiza con la información que capta) a saber: cognición, memoria, pensamiento divergente, pensamiento convergente y evaluación y sobre cuatro contenidos (tipo de información) ya sea de tipo figural, semántico, simbólico y conductual.

Basándose en este modelo, se producirán seis productos posibles: unidades, clases, sistemas de relaciones, cambios e implicaciones. De este proceso se originan las 120 capacidades constituídas para Guilford sobre la inteligencia del hombre.

Del proceso intelectual que el organismo realiza con la información que capta del medio, es relevante identificar en esta teoría tanto el pensamiento divergente como el convergente: ambos son generadores y creadores de alternativas nuevas, de ello trata la diversidad, crear ideas diferentes. Es ahí donde el pensamiento divergente junto con el convergente, el cual creará información a partir de la información ya brindada, donde se encuentra la experiencia, originan nuevas creaciones a partir de lo establecido.

Entonces crear nuevas resoluciones a partir de la experiencia además de la evaluación para la toma de decisiones son tres de las cinco operaciones mentales que determinan la inteligencia para Guilford.

Cattell y Horn desarrollaron el modelo de la inteligencia fluida y de la inteligencia cristalizada haciendo referencia a dos factores generales donde a partir de este descubrimiento se desarrollan investigaciones sobre un nuevo punto de partida. La variable que interviene ahora entre la inteligencia fluida y la cristalizada es la edad.

La inteligencia fluida hace referencia a la capacidad de adaptación que el individuo tiene frente a una nueva situación sin que el conocimiento previo sea una ayuda determinante para la solución de una determinada situación. Este tipo de inteligencia genera una relación con aspectos neurofisiológicos, ya que en el individuo se desarrollan asociaciones neuronales y ello sucede hasta la etapa de la adolescencia. Entonces la inteligencia fluida está constituida por: "…La capacidad de razonar contenidos abstractos, el razonamiento lógico, la capacidad

[13] *Thurstone, Louis Leon (1887-1955.*[en línea] (s.f*).* [Fecha de consulta: 22 de Enero 2014] Disponible en http://www.mcnbiografias.com/app-bio/do/show?key=thurstone-louis-leon)

de establecer relaciones o extraer diferencias…"[14]. Con ello, este tipo de teoría nos introduce en el campo neurológico donde se expone el siguiente planteo: la influencia del desarrollo neuronal sobre la inteligencia y la variable "edad", la cual tiene injerencia en la inteligencia fluida del hombre. A partir de esta teoría, nos surge también la siguiente incógnita: ¿Cuál es la edad límite de crecimiento neuronal para obtener la mayor capacidad cuantificable de inteligencia fluida? Con ello, el objetivo es demostrar que tan relacionado esta la parte neurológica con el acompañamiento del contexto social y las variables establecidas en la presente tesis.

Además de ello, nuestras decisiones generadas en base a una nueva decisión… ¿Se pueden enajenar del contexto y del cúmulo de experiencias? ¿Se puede generar una decisión sin recurrir en absoluto a experiencias pasadas aunque no haya nunca ocurrido una situación similar?

Carl y Horn por otro lado, hacen referencia a la inteligencia cristalizada, siendo para ellos el conjunto de capacidades, estrategias y conocimientos que el individuo alcanza por medio del aprendizaje. En las bibliografías explicativas de esta teoría, afirman que depende del desarrollo mayor o menor de la experiencia educativa que haya tenido el individuo a lo largo de su vida, variará la manera en que el potencial de desarrollo intelectual nace con cada uno de nosotros. Es decir, la inteligencia fluida variará en su desarrollo dependiendo netamente de la inteligencia cristalizada, alimentándose de ella para mejorar su capacidad intelectual.

Realizando una reseña histórica de cómo fue evolucionando la inteligencia bajo diferentes teorías, ya en 1978 Sternberg enfoca su teoría y analiza en base al procesamiento de la información. Denomina su investigación como la teoría triárquica de la inteligencia ya que de ésta derivan tres subteorías y tres tipos de inteligencia. Se especializó en develar cómo una persona resuelve un problema. Hace referencia a un tipo de inteligencia componencial, otra experimental y finalmente, la contextual.

La inteligencia componencial o analítica, comprende la inteligencia individual y académica en donde se llevan a cabo tareas, se enfocan las aptitudes de planificación y se resuelve. Los problemas de tipo analítico, están preparados para que se resuelvan de una manera y no tienen vinculación alguna con la experiencia. Sternberg en esta subteoría habla de diferentes componentes siendo las unidades para su análisis a tener en cuenta: los metacomponentes, los componentes de rendimiento y los de adquisición de conocimiento. Los primeros, permitirán al individuo resolver problemas y tomar decisiones correctas utilizando la mayor capacidad del cerebro. Los segundos, permitirán actuar en base a esos metacomponentes. Son procesos que relacionarán conceptos y crearan nuevas relaciones para su solución. Los últimos, serán un mecanismo de búsqueda de

[14] Ciereg, Luca*. Inteligencia: fluida y cristalizada* [en línea] (1de Junio de 2009). [Fecha de consulta: 23 de Enero de 2014] Disponible en http://kopher.wordpress.com/2009/06/01/inteligencia-fluida-y-cristalizada/

nueva información, tratándose de un proceso de selección y descarte de información. Por lo general, los test y evaluaciones se aplican a este tipo de inteligencia.

Por otro lado, Sternberg presenta la segunda subteoría, la experimental o creativa. Precisamente esta subteoría es la que puede brindar aporte a la investigación de la inteligencia intuitiva en la presente tesis ya que se basa estrictamente en la experiencia pero a su vez, en la novedad. Con esto se desea confirmar que frente a situaciones nuevas, la persona con una inclinación mayor a la creatividad, descansará en la experiencia dividida en dos partes: novedad y automatización.

Con estos dos tipos de experiencia, Sternberg, afirma que una situación ya conocida a resolver, será resuelta rápidamente y de manera mecánica lo que permitirá al cerebro invertir mayor tiempo en poder crear soluciones creativas o intuitivas a los nuevos problemas sin respuestas automatizadas por eso es que describe a la experiencia dividida.

Sin embargo, el inconveniente que presenta esta teoría, es que no hay tantos test para demostrar la parte creativa de las personas, pero por lo general las personas que son mas analíticas, tienden a ser menos creativas y viceversa.

Ahora bien, aquí se suscita la siguiente pregunta: ¿la creatividad acaso no es una manera implícita de la intuición o un resultado de la propia intuición, donde con escasa información se resuelve creando una solución socialmente aceptada?

Finalmente la subteoría denominada practica o contextual, se refiere al tipo de conducta adaptativa, es decir, la manera en cómo se adapta la persona al entorno, donde existen tres procesos: adaptación, conformado y selección.

La adaptación, se refiere al medio, es decir que se modifica algo de sí mismo para estar a tono con el ambiente. En la conformación sucede todo lo contrario: la persona busca otro entorno más satisfactorio que el anterior para su beneficio. Y, la selección del ambiente de acuerdo a su adaptación condiciona a la inteligencia. En razón de ello, una de las variables intervinientes es el entorno ya que impactará su adaptabilidad al medio condicionando positivamente o no la inteligencia de cada persona.

Sternberg hace referencia al conocimiento tácito como el conocimiento que no se aprende en la escuela y que es de suma importancia al momento de tomar decisiones, aquí se plantea el siguiente interrogante: Acaso ¿No hay diferentes maneras de llamar a la inteligencia intuitiva como ese conocimiento que no es enseñado de manera oficial? Acaso la inteligencia a la que alude Sternberg ¿No es el conocimiento tácito que dependerá del ambiente donde estemos para que se pueda desarrollar con mayor o menor dinamismo?

Finalmente, otras de las teorías entiéndase relevantes para el desarrollo de la presente tesis fue la teoría de Howard Gardner, psicólogo e investigador en el campo neurológico quien define la inteligencia como la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas".[15]

La importancia de la definición de Gardner sobre el tema, es que amplía el campo del significado de la palabra inteligencia reconociendo lo que se legitima en esta tesis: la educación académica no es todo. A la hora de desenvolvernos en la vida no basta con tener un gran currículum académico. Con ello, tal como confirma Gardner, triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo utilizamos un tipo de inteligencia distinto. Ni mejor ni peor, pero sí distinto ya que sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Con este pensamiento, se descarta que la inteligencia es una sola y la comprende como una “capacidad”. Al definir la inteligencia como una capacidad, Gardner la presenta como una destreza que se puede desarrollar pero sin negar el componente genético.

Se entiende que, biológicamente, todos nacemos con unas potencialidades marcadas por la genética. Pero según Gardner, esas potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, nuestras experiencias y la educación recibida, entre otros factores.

Hasta la fecha Howard Gardner y su equipo de la universidad de Harvard han identificado sietes tipos de inteligencias distintas, a saber: Inteligencia Lógica – matemática (inteligencia que poseen los científicos, correspondida con el hemisferio izquierdo); la Inteligencia Lingüística (inteligencia de escritores, poetas, utilizando ambos hemisferios); la inteligencia espacial (donde se forma un modelo mental del mundo en tres dimensiones, inteligencia que tienen marineros, ingenieros, cirujanos, escultores, arquitectos); Inteligencia Musical (la de los cantantes, compositores, músicos, bailarines); la Inteligencia Corporal - kinestésica (capaz de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas; la poseen los deportistas, artesanos, cirujanos y bailarines); la Inteligencia Intrapersonal (permite entendernos sólo a nosotros mismos); y finalmente la Inteligencia Interpersonal (inteligencia que nos permite entender a los demás, y la solemos encontrar en los vendedores, políticos, profesores o terapeutas).

Luego de enumerar las siete inteligencias múltiples, Gardner agrega a esta teoría una octava inteligencia denominada la inteligencia Naturalista (utilizada cuando observamos y estudiamos la naturaleza).Howard Gardner enfatiza el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes y pone en jaque al sistema escolar ya que el problema radica en que no se trata a las diferentes

[15] Gardner, Howard. *Las inteligencias múltiples* [en línea] (s.f) [Fecha de consulta: 22 de Enero 2014] Disponible en http//www.revista.universidaddepadres.es/index.php?option=com_content&view=article&id=1108&Itemid=1078

inteligencias por igual otorgándole mayor relevancia e interés a la inteligencia lógico - matemática y la inteligencia lingüística.

- **Origen y estudio de la neurociencia cognitiva aplicada y su relación con la intuición**

Entiéndase neurociencia como una disciplina que estudia la estructura y el funcionamiento del cerebro y la manera en que interactúan los diferentes elementos para formar las bases biológicas de la conducta.

Convengamos que el estudio del cerebro abarca enfoques multidisciplinarios, lo cual con el objeto de que sea lo más especifico y alineado al tema de la presente tesis, es prudente resaltar el estudio netamente cognitivo y conductual del cerebro.

La neurociencia se relaciona con la psicología para dar origen a la neurociencia cognitiva que proporciona una nueva manera de "interpretar" al cerebro y la conciencia con el objeto de entender la complejidad del funcionamiento mental. La neuropsicología contribuye al entendimiento en la elección de una opción u otra dependiendo además del contexto situacional y el entorno cultural donde se encuentra situada la persona.

"La tarea central de las neurociencias es la de intentar explicar cómo funcionan millones de células nerviosas en el encéfalo para producir la conducta y como a su vez estas células están influidas por el medio ambiente"[16]. Desde ya, esta confirmación está totalmente relacionada al tipo de conducta que el cerebro optará, elección que supone ser la más inteligente dentro de todas las opciones en un determinando contexto situacional.

La exclusividad que tiene el ser humano es su cerebro y la manera en que se desarrolla demuestra ya desde la vida uterina, que el cerebro antes de nacer es social. Por lo cual el relacionamiento estrecho con la intuición, será dado desde ambas perspectivas; neurocientífica y psicológica, y a su vez, a partir del desarrollo interno del cerebro que el mismo ya es social antes de nacer. Entonces este es un punto donde se encuentra una relación de la intuición en el cual debe convivir con la ciencia moderna para poder explicarla o en cierto modo seguir explorando los procesos internos del cerebro y la dependencia a su vez con el ambiente externo y entorno.

Realizando una breve reseña y haciendo referencia a Piaget, desde la óptica psicológica, considera a la intuición como una de las etapas del desarrollo mental en la primera infancia. La define como una simple interiorización de las percepciones y los movimientos bajo la forma de imágenes representativas. Con

[16] *Neurociencia* [en línea] (8 de Febrero de 2014). En wikipedia [fecha de consulta: 20 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Neurociencia

ello alude a que se interiorizan las percepciones en la primera etapa de desarrollo del hombre. Para Piaget la intuición es comprensión sintética de la realidad.

Realizando un paralelismo con el pensamiento de Howard Gardner y los diferentes tipos de inteligencias a los que hace referencia en su teoría, el distintivo en el desarrollo de la intuición es la inteligencia intrapersonal, entendida como la habilidad de entendernos a nosotros mismos y plasmar los sentimientos en códigos simbólicos. La intuición provee de un "*insight*" genuino que se origina en el desarrollo cognitivo desde muy temprana edad y se manifiesta típicamente mediante palabras, imágenes, sentimientos o sensaciones. Ello es un crecimiento desde lo netamente innato y biológico en el cerebro hasta la exteriorización de ese "*insight*" en relación con el afuera.

Entonces la intuición nace adentro del ser para desarrollarse de acuerdo y en base a una determinada realidad social y cultural. Por ello, en referencia a las inteligencias de Gardner, otra de las inteligencias que hará alusión a la intuición es la inteligencia interpersonal entendida en relación con el contacto "persona a persona" y con las interacciones efectuadas en trabajos en equipo. Entonces las inteligencias intrapersonal como la interpersonal, conformarán la inteligencia intuitiva.

- **Desarrollo, evolución, estructura y procesos del cerebro**

Se entiende al cerebro como el órgano más misterioso del hombre y todavía por descubrirse. Tiene la capacidad para percibir, integrar información, ordenar la conducta y elaborar el pensamiento. Todas esas capacidades de las neuronas tienen su origen en las mismas estructuras embrionarias.

Básicamente, el proceso de desarrollo se lleva a cabo a lo largo de cinco fases a tener en cuenta: 1) Inducción de la placa neural 2) Proliferación de las células nerviosas 3) Migración y agrupamiento 4) Crecimiento de axones, formación de sinapsis y mielinización 5) Muerte neuronal y nueva disposición sináptica.

En investigación con cada una de estas fases, se alude que ya desde las primeras tres semanas de gestación, se forma la placa neural plegándose y cerrándose hasta formar el tubo neural (de ahí se origina el sistema nervioso central). A medida que crece el tubo neural, se flexionará y formará los hemisferios cerebrales, el cerebelo y el puente troncoencefálico. Luego, comenzará la multiplicación de los "neuroblastos", quienes más adelante serán las futuras neuronas. A medida que el cerebro se desarrolla, incrementa su peso y se repliega cada vez más.

A título informativo, hay cerca de cien mil millones de neuronas y para cada una de esas neuronas entre mil y diez mil sinapsis, es decir que se genera el relacionamiento entre ellas para formar pensamientos.

La corteza cerebral crece más gruesa cuanto más se usa, es decir que siempre generará cambios. Para tener en cuenta, el cerebro es capaz de tener más ideas que el número de átomos que hay en el universo conocido. (Buzan,Tony. Head Strong, 2001) Con esto se demuestra que el cerebro en cierto modo es una "máquina" perfecta capaz de almacenar mucha cantidad de información. Puede llegar a tener mil billones de conexiones sinápticas. En la sinapsis todos los pensamientos generan electricidad y productos químicos y esta información viaja a diferentes velocidades según diferentes tipos de neuronas. Se estima que la transmisión puede ser tan lenta como 0,5 metros/segundo o tan rápida como 120 metros/seg. Viajar a 120 metros/seg. Es equivalente a ir a 432 Km/hora. [17]

Por otro lado, el cerebro representa aproximadamente el 2% del peso corporal total. El cerebro del hombre apenas nace, pesa un estimativo de 350-400 gramos y ya dispone de casi el total del número de neuronas que la persona tendrá a lo largo de su vida. De hecho, el cerebro es el órgano del cuerpo que al nacer está más cerca de su tamaño de adulto por lo que desde el útero materno ya está totalmente formado y encerrado en el cráneo para su cuidado. Luego el cerebro una vez formado desde antes de nacer, deja de crecer a la edad de los 18 años.[18]Es valeroso aclarar que en el cerebro también reside la mente y la conciencia del individuo.

A modo de generar un relevamiento de información específica sobre este órgano, el mismo está compuesto por diferentes partes, a saber: cerebelo, vástago del cerebelo y sus cuatro lóbulos: parietal, occipital, temporal y frontal. Formado por dos hemisferios, izquierdo y derecho, todavía no está especificado las razones por las cuales las conexiones se cruzan: el lado izquierdo del cerebro interactúa con el lado derecho del cuerpo y viceversa. El cuerpo calloso es el que conecta los dos hemisferios cerebrales. Aunque estructuralmente sean idénticas, cada hemisferio tiene distintas funcionalidades.

La corteza prefrontal experimenta un gran crecimiento en el humano, ocupando casi una tercera parte de todo el cerebro. Es en esta región donde se llevan a cabo las funciones de asociación más elaboradas. El lóbulo frontal se relaciona con el control de los impulsos, el juicio, la producción del lenguaje, la memoria funcional (de trabajo, de corto plazo), funciones motoras, comportamiento sexual, socialización y espontaneidad. Asisten a la planificación, coordinación, control, y ejecución de las conductas.

[17] *Cerebro Humano* [en línea] (s.f). En wikipedia [fecha de consulta: 25 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Cerebro_humano

[18] *Datos del cerebro* [en línea] (s.f) [fecha de consulta: 20 de Enero 2014]. Disponible en http://www.innovacd.eu/zona-cerebro/datos

El neocortex llamado el centro de orden superior, es la base estructural de las siguientes funciones cognitivas: lenguaje, razonamiento, planificación, análisis, resolución de problemas, autocontrol y toma de decisiones. El cerebro pesa entre 1300 y 1600 gramos aproximadamente y básicamente sus funciones son: el proceso de la información, controla y coordina movimientos, comportamiento, funciones corporales y de cognición, emociones, memoria y aprendizaje.

Se puede afirmar que existe una continua y constante conectividad sináptica inducida por el aprendizaje y la experiencia, lo que justifica su descripción en la presente tesis, ya que tanto el aprendizaje como la experiencia modifican la actividad cerebral a lo largo del desarrollo del hombre.

En la denominada "década del cerebro" durante los años 90, se procedió a investigar de manera más profunda a este órgano y quienes llevaron a cabo el análisis fueron los neurocientíficos. Sin embargo, ya en la década de 1970, MacLean (médico y neurocientífico) desarrollaba el concepto de cerebro límbico: evidenciaba en la evolución 3 tipos de cerebro, a saber: cerebro reptil, cerebro límbico o emocional y el cerebro racional o neocortical.

Resumidamente, el cerebro reptil es el cerebro instintivo y es el más antiguo de los tres, el cual regulará funciones básicas de supervivencia, mientras que el cerebro límbico será el que comprenderá el conjunto de estructuras que sustentan los fenómenos emocionales. La principal función de esta estructura, sería "…la integración de la experiencia actual y reciente con los instintos básicos activados por el cerebro reptil..."(Rains, 2004)[19], punto de análisis en la presente tesis.

Finalmente, se encuentra el cerebro racional, el más reciente, encargado de regular emociones específicas a partir de percepciones e interpretaciones del ambiente. Este cerebro, encargado de regular las emociones hace referencia a la planificación a largo plazo y a la resolución de problemas no convencionales. Si bien estos tres cerebros actúan en conjunto, frente a situaciones de supervivencia por referenciarlo de algún modo, primará un tipo de cerebro (reptil) sobre los otros, pero esto no supone que dejen de funcionar como un todo en el organismo.

- **<u>El cerebro y las emociones</u>**

En este segmento de la tesis, se estima correcto identificar algunas partes involucradas en el cerebro límbico encargado de la expresión, regulación y control de las emociones que merecen su especial atención para luego poder avanzar en el marco teórico y en los test que se proporcionarán en el trabajo de campo.

Basándonos en la idea que las emociones adquieren un papel protagónico en la toma de decisiones, las emociones se entienden como fenómenos complejos que requieren diferentes niveles de análisis. Para el Diccionario de la Real

[19] *Bases neurobiológicas de las emociones.* [en línea] (s.f) [fecha de consulta: 27 de Enero 2014]. Neurowikia portal de contenidos en neurología. Disponible en http://www.neurowikia.es/content/bases-neurobiologicas-de-las-emociones

Academia de la Lengua Española, las emociones se definen como una alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática. Así, las reacciones emocionales varían cuando se enfrentan a información variada e incompleta o a situaciones difíciles o nuevas como para ser resueltas exclusivamente a través de razonamientos. Son ellas, las emociones, las que parecen tener la capacidad de resaltar por sobre el resto de las funciones cognitivas pudiendo llegar a tomar un papel dominante.

Con la definición presente, ¿Cómo no involucrarlas en la toma de decisiones cuando son las emociones las que gobiernan nuestro ser? En las emociones intervienen diferentes componentes ya sea fisiológicos (respiración, ritmo cardiaco, secreciones hormonales, presión sanguínea, etc); cognitivos (procesamiento de la información recibida en dos niveles consciente e inconsciente en relación a la experiencia vivida) y conductuales (expresiones, tono de la voz, expresión física) con lo cual se forman respuestas emocionales diferentes en cualquier toma de decisión. Vale aclarar que ello será de acuerdo a la decisión que se estará determinando.

Si bien desde el momento que el ser humano se despierta y "activa" su cerebro de manera consciente, diariamente, se encuentra con un sinfín de toma de decisiones, ya sea desde tomar la decisión de levantarse, tomar una ducha, asearse, qué elegir desayunar, elegir la ropa a usar a la hora de ir a trabajar o de hacer un deporte, es decir que en cada uno de esos actos diarios el hombre toma la decisión de elegir lo más conveniente. Algunas decisiones se harán en "piloto automático" y otras serán con cierto grado de complicaciones. Todas ellas gobernadas por una elección de acuerdo al contexto cultural y situacional de momento. Entonces es aquí donde se indaga si las emociones son conductas inteligentes. Ciertamente se cree que efectivamente sí. Pero aquí se suscita el siguiente interrogante: ¿Son mejores las decisiones tomadas bajo la emocionalidad o son mejores las decisiones tomadas desde la razón?

Desde la perspectiva neurocientífica se entiende que "… la principal función de las neuronas de la corteza prefrontal es la de excitar o inhibir otras áreas del encéfalo. La corteza prefrontal es una estructura extensamente conectada con todas las cortezas de asociación y límbicas. Asimismo, estas conexiones son recíprocas, por lo que la corteza prefrontal también recibe gran cantidad de aferencias que codifican las más distintas informaciones. Este patrón de conexiones bidireccional le permite ejercer una función de control y supervisión de gran parte de la actividad cognitiva, conductual y emocional…"[20].

Ahora bien, si la corteza prefrontal se relaciona de manera directa con procesos cognitivos, conductuales y emocionales donde existe un papel crítico en la conducta dirigida a objetivos, ésta también es un área de implicancia a relacionarse con la inteligencia intuitiva y la toma de decisiones. Básicamente en esta área, se selecciona la decisión que podremos tomar en un determinado momento por lo cual el área de la corteza prefrontal merece una especial atención.

[20] Mas, Carles Soriano (2007). *Fundamentos de Neurociencia. (Primera Edición)* p.423 Editorial UOC.

En lo que respecta a la corteza prefrontal, es apropiado informar que en las últimas décadas, se identificaron tres circuitos que conectan esta corteza con estructuras subcorticales. Estos circuitos se originan en diferentes puntos de la corteza prefrontal: la parte dorsolateral, la parte orbital y la corteza cingular anterior.

Los investigadores se basan en el modelo de Norman y Shallice. Este modelo hace referencia a que en situaciones habituales de toma de decisiones, el cerebro selecciona patrones de conductas basados en experiencias previas. Pero frente a otras situaciones más comprometidas, existe lo que se llama el sistema atencional supervisor (SAS) que se utilizará para situaciones que impliquen toma de decisiones, situaciones donde la respuesta deba ser nueva o poco habitual, o donde la calidad de respuesta deba ser difícil, o para la planificación de acciones complejas[21].Entonces, el cerebro puede identificar una respuesta "nueva" o "difícil" que debe ser dada por el sistema atencional supervisor.

Si nos basamos en la anatomía de la emoción, "… un estímulo es el que llega a la corteza prefrontal y pasa a la corteza de asociación donde provoca la aparición de los recuerdos que van a influir sobre las respuestas, de ahí se proyecta al cíngulo (de acuerdo con interpretación cortical que se dé a la información recibida), después al hipocampo, luego al hipotálamo y a la amígdala (de esta vuelve al hipotálamo), al tálamo y, nuevamente a la corteza prefrontal…" [22] Por tal motivo también se debe tener en cuenta el hipotálamo, la amígdala, el hipocampo y el tálamo, son protagonistas sobre la influencia de las emociones en la toma de decisiones.

El hipotálamo, por su parte, es uno de los centros que mantiene el estado de alerta: "… Es la región del cerebro más importante para la coordinación de conductas esenciales, vinculadas al mantenimiento de la especie…"[23] refiriéndose al instinto… Además controla la expresión fisiológica de la emoción, es decir, allí se forman sustancias que generan la rabia, la tristeza, la sensación de amor, entre otras.

Por otro lado, la amígdala, hace referencia a las reacciones emocionales básicas y, por sobre todo, a las reacciones del miedo, sean innatas o aprendidas. Son las reacciones rápidas e inconscientes. Se entiende entonces que ambas partes del cerebro se relacionan a reacciones de tipo instintivas. Concretamente es la historia de procesos peligrosos que podemos sentir por haberlos vivido, o bien, sentirlos en el momento. Entonces, acaso ello… ¿No condicionará al

[21] Ibid, p. 426.

[22] Zuleta, Ernesto Bustamante (2007). *El sistema nervioso: desde las neuronas hasta el cerebro humano.* [en línea]. Documento electrónico de internet, pág. 257. Editorial Universidad de Antioquia. Fuente tomada de Damasio A. The feeling of what happens. Orlando, Florida: Harvest Book; 1999. [fecha de consulta 25 de Enero de 2014] Disponible en http://books.google.com.ar/books?id=e-Mja7NYJj0C&pg=PA259&lpg=PA259&dq=de+Damasio+A.+The+feeling+of+what+happens.+Orlando,+Florida:+Harvest+Book;+1999&source=bl&ots=DRXe88-27J&sig=mNvL

[23] *Hipotálamo* [en línea] (24 de Enero de 2014). En wikipedia [fecha de consulta: 30 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Hipotálamo

momento de tomar una decisión inmediata en un ámbito no de supervivencia sino de contexto social, donde la respuesta de la presencia inmediata de la amígdala interferirá o aparecerá el SAS? Nos alerta de los miedos frente a una situación riesgosa…La amígdala habilita a dar una respuesta inmediata frente a situaciones amenazantes por lo cual no habrá emociones de tipo complejas. Se estima que este tipo de respuestas por lo general son enérgicas y eficaces.

El hipocampo, nombre definido por el anatomista Giulio Cesare Aranzio se encarga fundamentalmente de la memoria explícita. Se asocia a la memoria episódica y espacial. Se la reconoce como un componente del sistema límbico. El hipocampo tiene mayor protagonismo en la memoria declarativa o explícita, siendo la declarativa, la memoria fácil de formar y a su vez de olvidar.

Por otro lado, el tálamo, tiene estrecha relación con la amígdala ya que es la vía directa que encuadra las emociones sin filtro. Dicha estructura neural se encuentra en el centro del cerebro. Todos los estímulos sensoriales que llegan al cerebro menos el olfato, pasarán por el tálamo. Su función central es la de integrar sensorialmente. Por medio de su "mediación" se produce la respuesta emocional a las sensaciones.

Entonces, cabe destacar en este apartado de tesis, que la emoción se encuentra dentro del cerebro y forma absolutamente parte del proceso de toma de decisión.

- **La toma de decisiones y el insólito caso Cage**

La toma de decisiones hace referencia al proceso de elección de una acción particular entre una serie de opciones alternativas que se espera que produzca el resultado más beneficioso para el individuo que toma la decisión. En ese proceso de toma de decisiones participan numerosas áreas corticales y subcorticales del cerebro. En la corteza prefrontal del cerebro se llevan a cabo diferentes acciones donde se ve involucrada la "… planificación de comportamientos cognitivamente complejos, en la expresión de la personalidad, en los procesos de tomas de decisiones y en la adecuación del comportamiento social adecuado en cada momento…"[24]

En el área prefrontal es donde se llevan a cabo las funciones ejecutivas en general, las cuales se encargarán de comprender las consecuencias futuras de un comportamiento u otro tomada la decisión, por lo que el grado de importancia que asume esta área del cerebro no puede pasarse por alto.

[24] *Corteza prefrontal* [en línea] (3 de Mayo de 2014). En wikipedia [fecha de consulta: 15 de Mayo 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Corteza_prefrontal

Vale aclarar que la corteza prefrontal ocupa el 30% de la corteza cerebral y es la parte más "nueva" filogenéticamente hablando.

En la toma de decisiones, se verá influenciada la intensidad de nuestra experiencia y la interconexión de la corteza prefrontal con regiones de tipo límbicas como ser el hipotálamo además de la amígdala, tálamo e hipocampo anteriormente expuestos.

El área prefrontal es como una especie de "red" que capta la información de todas las demás estructuras para coordinarlas y tomar la mejor decisión. En este punto se suscita la siguiente pregunta: ¿Cómo se elige la mejor opción en la toma de decisiones en la parte ejecutiva de nuestro cerebro?

El lóbulo prefrontal, encargado de todas las funciones superiores, es decir, las encargadas de las conductas del cerebro a partir de millones de estímulos que el ser humano recibe, además de su vinculación con la personalidad y con la regulación de los sentimientos como también de la elaboración de planes de acción es el encargado de "elegir" la mejor respuesta de todas.

Como ya se investigó, la región prefrontal es la zona con mayor número de interconexiones, la cual "… establece una representación de la emoción y la motivación en un contexto social y cognitivo, y a través de las conexiones eferentes adapta el control sensoriomotor neocortical de la conducta al contexto emocional y social…"[25] con ello se clarifica el alcance de esta región dándole un sentido de reflexión a las conductas de acuerdo al contexto situacional.

Las funciones ejecutivas de la región prefrontal hacen referencia a las capacidades de cada persona para establecer nuevos patrones de conducta las cuales son necesarias en situaciones nuevas o poco comunes, cuando no se tiene del todo claro qué decisión tomar y se debe analizar; cuando el individuo se encuentra en un escenario poco habitual. Frente a esas situaciones, esta área reacciona tomando inputs de todas las interconexiones generando así respuestas de tipo abstractas o nuevas, creándolas en base a la situación de contexto. Entonces, la toma de decisiones poco habituales, se crean en la región prefrontal de nuestros cerebros.

Adaptando el planteo descriptivo y en relación al tema expuesto, entiéndase que los líderes empresariales en el constante cambio organizacional deben tomar decisiones donde las funciones ejecutivas establezcan respuestas no sólo acordes sino de tipo adaptativas a las circunstancias del momento y planificando inmediatamente un nuevo escenario donde la incertidumbre gobernará. Entonces si la toma de decisiones derivadas de nuestras funciones ejecutivas están

[25] LAPUENTE, Francisco Román, SÁNCHEZ LÓPEZ, María del Pino y RABADÁN PARDO, María José. *El lóbulo frontal y sus disfunciones: funciones ejecutivas* [en línea] [fecha de consulta: 24 de Mayo 2014]. Disponible en http://ocw.um.es/cc.-sociales/neuropsicologia/material-de-clase-1/tema-8.-funciones-ejecutivas.pdf

orientadas al tipo de respuesta donde la inteligencia intuitiva tenga lugar y no esté subsumida bajo parámetros de la razón, el líder tomará la decisión correcta.

Un material sorprendente que contribuye al tema de este subtitulo, fue el insólito caso de Phineas Gage: la historia cuenta que en el año 1848 Phineas, un joven de 25 años estaba trabajando en la construcción de la línea de un ferrocarril cuando debido a un descuido, se le atraviesa una barra metálica de un metro de largo y 3 centímetros de ancho por su mejilla atravesando la corteza cerebral.

Phineas no sólo sobrevivió sino que a los pocos minutos recobro el conocimiento luego del accidente, aunque estudios médicos y aspectos diferentes en su personalidad hicieron que Gage nunca vuelva a ser el mismo a partir de ese hecho. Luego de su recuperación, Gage se convierte en una persona infantil, impulsiva, caprichosa y mal hablada, ansiosa, indecisa y con falta de planificación. Luego de muchos estudios sobre este particular caso, los médicos concluyeron finalmente que la lesión había afectado al lóbulo frontal izquierdo por ello su rotundo cambio de personalidad. Con esto se quiere significar lo importante que son las funciones ejecutivas en nuestra vida, la capacidad de tener la elección de la mejor decisión con la adaptación al medio que nace de nuestro cerebro.

- **Liderazgos: definición y diferentes tipos**

"El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina... Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder…" es para Sun Tzu la definición de liderazgo. Esta definición del general, estratega militar y filósofo de la antigua China traspasa las barreras de los siglos e invita a trasladarlo a la definición de liderazgo actual con su pensamiento.

Si bien hoy en día hay infinitas definiciones del término, si por liderazgo se entiende "liderar/ guiar", ello, no sólo se refiere a ejercer la autoridad que confiere el cargo, sino que para ello se necesita ser reconocido y admirado por las personas que el líder lidera. Actualmente, se crearon definiciones de tipo "blandas" y se identifica una mirada más integral del concepto donde el líder se basa en una de las aptitudes fundamentales como lo es la inteligencia emocional.

Chiavenato, autor reconocido en Recursos Humanos, en el año 1993 entendía al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos; cumpliéndose con la influencia de una persona elegida sobre el grupo.

Ahora bien, en el liderazgo, se establece una relación de poder implícita gobernada por la aceptación de sus seguidores quienes le confieren la confianza al líder de ser reorientados hacia los objetivos de grupo. Entonces, un líder sin sus

seguidores no puede ejercer el proceso de poder que sus seguidores le confieren por lo cual la relación de liderazgo- seguidores es recíproca y se retroalimenta en la medida que el líder establece objetivos que los seguidores aceptan otorgándole el poder de continuidad en el proceso de liderazgo.

Para que el liderazgo venga contenido de adeptos, el líder se identifica del resto de sus seguidores mediante características ya sea de tipo innatas, o bien aprendidas, las cuales jugaran un papel sublime a la hora de influenciar sobre el grupo.

En la historia mundial se pueden citar ejemplos de líderes positivos como negativos como lo fueron Hitler, Mussolini, el Che Guevara, Mandela o la Madre Teresa de Calcuta, teniendo en cuenta que fueron creados por las masas. El liderazgo superficial y ególatra es el del dirigente. Este perfil a los que aluden los tipos de liderazgo negativo, se caracterizan por ser autocráticos e inseguros, quienes necesitan y usan el poder que su cargo le confiere.

En lo que respecta a la historia de las organizaciones, en la empresa se tiende a ver a los empleados con inteligencia menor cuanto más bajo sea su puesto organizacional. Esta visión se basa en la idea hobbiana del hombre donde, por lo general, este tipo de liderazgo estaba en vigencia en la sociedad pre-industrial. La diferencia entre líder y dirigente es que un dirigente tiene el poder que le confiere el cargo y un líder obtiene la autoridad que le otorgan las personas que lo siguen por propia voluntad. En la actualidad, se tiende a tener un líder.

Ambos tipos de liderazgos la historia muestra que tuvieron la convocatoria y la inteligencia para guiar (ya sea de manera negativa o bien positiva) teniendo la habilidad y el poder de convencimiento de atraer a las masas. Volviendo al ámbito empresarial, el líder toma decisiones que impactarán en las estratificaciones superiores e inferiores de la pirámide organizacional por lo que el tipo de estilo de liderazgo que cada uno adoptará será significante para toda la organización.

En las organizaciones actuales, se encuentran diferentes estilos de liderazgos a los que Daniel Goleman psicólogo estadounidense, en su artículo “Leadership That Gets Results” los identifica de la siguiente manera: coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo. Son seis estilos actuales de liderazgo que encuadran a los estilos dentro de las organizaciones.

El estilo de líder coercitivo se encuentra bajo el lema “*Haz lo que te digo*”, siendo el tipo de líder que ordena y manda: otorga a sus seguidores instrucciones precisas. Este tipo de líder funcionara bien cuando se deba realizar un cambio radical en el paradigma empresarial o frente a situaciones de emergencias pero a largo plazo, no es recomendable ya que genera un clima negativo para los objetivos empresariales dado que los trabajadores se desmotivan y no colaboran o bien dejan de transmitir ideas por tener una orientación en cierto modo autoritaria.

En el estilo de líder orientativo, su frase de cabecera será “*Ven conmigo*”. Este tipo de liderazgo acompaña a sus seguidores con una visión clara y de largo plazo. Tiene entusiasmo y con ello involucra a sus seguidores para el logro de su

visión. Mejora las relaciones internas de trabajo, ya que motiva a la participación positiva siendo el estilo más efectivo en la mayoría de las situaciones. A su vez el líder tiene que mantener una relación de alguna manera de bajo perfil para que la relación sea igualitaria con el objeto que sus seguidores no se sientan diferentes al momento de dar ideas.

El estilo afiliativo de liderazgo tiene su premisa en "*las personas son lo primero*" por lo cual, este tipo de liderazgo cuida las emociones de sus seguidores generando un clima agradable y de motivación real en la relación laboral. Al crear buen clima, ello genera lealtad entre todos los participantes del grupo generándose también una comunicación efectiva. Sin embargo, al dejar la libertad de hacer el trabajo a cada uno de los trabajadores, ello puede afectar indirectamente el objetivo final del grupo por lo que se recomienda relacionar este tipo de estilo con el orientativo.

En el estilo participativo de liderazgo bajo el lema *"¿Tu qué piensas?*" invita a los demás trabajadores a formar parte de la problemática laboral creando valor mediante la intervención de la participación de cada uno con nuevas ideas. En cierto modo se establece un *management participativo* donde se tiene el compromiso y la inclusión de los empleados mediante la creación de ideas afines para la organización. El líder aquí obtiene ideas de ellos y toma las decisiones de manera conjunta, con ello las decisiones tienen aceptación de grupo y ello afianza al clima laboral. En este tipo de estilo, el grupo debe tener la capacidad de aportar opiniones validas para llevar adelante este tipo de liderazgo, donde se originen nuevas ideas, de lo contrario este encuentro será obsoleto.

El anteúltimo estilo de liderazgo según Goleman será el denominado estilo imitativo con la siguiente premisa: "*Haz como yo ahora*" siendo el líder el ejemplar a la hora de trabajar. Por lo general, se autoexige estándares de alto desempeño, donde el trabajo es duro y los demás lo deben seguir de igual manera. Con ello, el líder identifica aquellos trabajadores con desempeño menor exigiéndoles y tomándose a él mismo como el mayor ejemplo. Para tareas con objetivos específicos y presión de tiempos, este estilo de liderazgo es útil. Por lo general, los que no imitan al líder quedan en el camino y son reemplazados por quienes tienen el mismo desempeño que el propio líder.

Su premisa será "*Intenta esto*" en el estilo de liderazgo denominado capacitador. Este líder capacitará a sus seguidores para el futuro tratando de identificar las fortalezas y debilidades alineándolas de manera productiva con su desarrollo para formarlos y que ello les sea útil en el futuro generando objetivos en un largo plazo. Aunque este tipo de estilo es el menos utilizado, se confirma que cuando se utiliza, genera fuerte motivación profesional y personal además de un buen clima laboral. Para ello, se requiere en un primer momento, un líder que cuente con tiempo suficiente para detectar las necesidades a desarrollar de cada uno de sus seguidores.

Con la descripción de los diferentes estilos de liderazgo que presenta Daniel Goleman quien acierta a contextualizar ello a organizaciones actuales

donde de una manera u otra se busca generar calidad en los procesos de trabajo y ya no de la manera en que se producía en el pasado. Se pasa tanto tiempo trabajando que es absolutamente lícito buscar parámetros de identificación para que el resto de los trabajadores produzcan de la manera que se espera. Los líderes buscarán en ese tiempo la vía más acorde para aumentar el nivel de desempeño en sus colaboradores.

Si nos basamos en el modelo de jerarquía de las necesidades humanas a las que hace referencia Maslow, ni las organizaciones actuales como los trabajadores, ya no se conforman con la subsistencia de productividad como en los tiempos de Charles Chaplin. Conforme ya se satisfagan las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos aún más elevados. Los seres humanos son los que se encuentran en un contexto organizacional donde se les exige y a la vez el trabajador exige poder satisfacer diferentes necesidades tanto personales como profesionales. En el trabajo y en la vida se buscará ese sentido.

Bajo la teoría de Maslow, en la pirámide de necesidades, llegará al último nivel quien se autorealice: "…es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido valido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad…"[26]. ¿Acaso la actividad no es la acción laboral que hacemos a diario y la función del líder es cada vez menos determinar la estrategia y más estimular el dar sentido de autorrealización a sus seguidores?

La función del líder será cada vez menos determinar a sus seguidores las tareas del día a día; y mucho menos aún será determinar el cómo, entendiendo por ello los procesos y sistemas. La función exclusiva del líder, y determinante de su éxito como tal, es estimular al pensamiento y al desarrollo personal y profesional. Actualmente, han quedado atrás los estilos duros de liderazgo para las empresas, que se basaban en estilos autoritarios. Hoy en día, se busca el consenso y que el jefe ya no cumpla roles de mando vacíos en contenido sino que se convierta en un líder adaptable con capacidad de mando desde una perspectiva "blanda" de consenso para determinar la mejor manera de guiar en el trabajo.

Siendo este el último título desarrollado en la estructura de tesis donde se encuentran los antecedentes, es conveniente abordar los supuestos que se relacionan con el liderazgo, los cuales se tendrán en cuenta en el marco teórico:

- Los líderes con inteligencia intuitiva desarrollada o en mayor medida tienen mejores capacidades para la toma de decisiones bajo presión.
- Las tomas de decisiones de líderes con inteligencia intuitiva de mayor grado serán más acertadas.

[26] *Pirámide de Maslow* [en línea] (15 de Marzo de 2014). En Wikipedia - Enciclopedia Encarta [fecha de consulta: 21 de Marzo 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Marco teórico:

A partir de lo investigado y elaborado en la etapa de antecedentes y estado del arte, se continúa el presente marco teórico con la etapa de tipo exploratoria. En ella se expondrán los autores actuales que guiarán la investigación para poder responder a las preguntas colaterales del objetivo general y los objetivos específicos.

Autores como Malcolm Gladwell, Carl Jung, Gerd Gigerenzer, Osho, Damasio, Estanislao Bachrach y Facundo Manes entre otros, nos acercarán los últimos avances respecto al estudio del hombre en sociedad, su toma de decisión y la incidencia de la inteligencia intuitiva en los líderes. Estudios neurocientíficos, y áreas como ser psicología, neurobiología se relacionarán en el ámbito de los recursos humanos.

Nuevos conceptos desarrollados en la actualidad, como lo es el neuroliderazgo y los últimos hallazgos del cerebro contextualizarán el análisis para iniciar finalmente la estrategia metodológica y el trabajo de campo. Con ello desarrollado, llegar a los objetivos propuestos al inicio de la tesis será el fin último.

Se intenta explorar lo nuevo con bases sólidas de conocimiento sobre el tema elegido. Los antecedentes involucran al lector para que conceptos actuales contenidos sobre la base del conocimiento previo puedan relacionarse y entender la propuesta metodológica en la práctica.

Para continuar con el desarrollo de tipo exploratorio se cita una breve frase de Aldous Leonard Huxley, escritor británico, que sintetiza el concepto del conocimiento de la experiencia en el hombre para poder, a partir de ello, seguir la exploración en esta nueva etapa de la tesis utilizando todo lo anteriormente desarrollado:

“La experiencia no es lo que le sucede al hombre, es lo que el hombre hace con lo que le sucede”

- **La heurística y neurofisiología de la Inteligencia intuitiva hoy**

Como ya se presentó en la primera parte de la tesis expuestos en los antecedentes del término en cuestión y cómo el concepto de inteligencia intuitiva se desarrolla a través del tiempo por medio de distintos autores, en esta parte del estudio, siendo de tipo exploratorio, se formará una definición acabada del concepto en base a la conjunción de la bibliografía actual:

"La inteligencia intuitiva es la capacidad que tiene el individuo de comprender inmediatamente una situación a través de la experiencia de vida condicionada a un determinado contexto situacional, económico y social más allá de la formación académica y de la razón complementado por la capacidad innata y aprehendida de formación de un modelo intrapersonal y a su vez de percepción interpersonal"

Se estima apropiado citar a Gardner ya que define la inteligencia como "la capacidad para resolver problemas o elaborar productos, que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural" [27]y al hacer referencia a inteligencias múltiples, la definición formada sobre inteligencia intuitiva rescata dos de las inteligencias creadas por Gardner: la inteligencia intrapersonal y la interpersonal.

Parece prudente que formen parte de la definición creada ya que la intuición se expresa tanto de manera interna como externa. Es decir, se complementan ambos tipos de inteligencias para formar la inteligencia intuitiva: una se desarrolla desde el interior para el afuera si se quiere y otra se forma a partir del exterior que ya viene de un contexto condicionado. Entonces, se explora que la inteligencia intuitiva está formada por dos tipos de conocimientos: el interno y el externo. Toda esa información se relaciona y se considera que está presente en uno.

Para avalar este pensamiento, en su libro "Intuición", Osho hace referencia al conocimiento que trasciende la lógica entendiendo a la intuición como "…algo que va más allá del intelecto, algo que no pertenece al intelecto, algo que proviene de algún lugar donde el intelecto se encuentra totalmente desarmado. De modo que el intelecto puede *sentirla*, pero no la puede explicar…" [28]

Osho hace referencia a tres tipos de existencia: lo conocido, lo desconocido y lo incognoscible: "…el intelecto está relacionado con lo conocido y con lo desconocido, no con lo incognoscible.

La intuición, en cambio, trabaja con lo incognoscible, con lo que no se puede conocer. No es algo que para ser conocido requiera únicamente tiempo; la incognoscibilidad es su cualidad intrínseca…la cualidad intrínseca de lo incognoscible es la incognoscibilidad; siempre existirá como incognoscible. Este

[27] Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. España. Paidos.
[28] Osho, (2013). *Intuición: El conocimiento que trasciende la lógica* (1° ed.)p. 9. Buenos Aires: Debolsillo.

es el reino de la intuición…" [29] Pareciera un pensamiento en una primera instancia, complejo pero simple en su interior: la intuición es lo desconocido que existe y se encuentra presente, simplemente "está".

A este pensamiento expuesto, se lo puede complementar con el de Vanessa Mielczare quien en su libro "Inteligencia intuitiva" considera a la intuición como un "modo de conocimiento y comprensión del mundo" (Mielczare, V. 2008 p. 10). Con la intuición se puede contemplar el modo de conocer y comprender al mundo según la autora. Con ello, nos invita a identificar lo irracional que también es parte del todo.

Un autor que amplia aún más el término de intuición fragmentándolo y dándole mayor originalidad es William Duggan en su libro "Intuición estratégica" donde hace referencia a tres clases de intuición a saber: la ordinaria (vista como solo un presentimiento o sensación), la experta (vista como un reconocimiento inmediato de algo conocido) y finalmente la intuición estratégica (entendida como un pensamiento claro y lento no como la experta, entendida como los destellos de perspicacia).

Ya sea presentimiento, reconocimiento o destellos de perspicacia, la intuición existe y se siente tal como confirma Osho.

Desde la neurofisiología, ciencia que se ocupa de develar cómo funciona el sistema nervioso y cómo se producen los modelos conductuales en cada persona, respecto al termino intuición, este, se aloja en la mente. Si bien no hay dato científico de ubicación exacta dentro del cerebro, se puede describir y explorar los tres tipos de mentes, la consciente, subconsciente e inconsciente.

En la mente consciente es donde se desarrolla directamente determinados tipos de inteligencia y donde adquirimos los conocimientos, siendo esta la mente lógica y racional, con ella prestamos atención en los detalles y con la cual se llevan a cabo nuestras acciones, tendiendo a desarrollar y mejorar las habilidades con el tiempo. En este tipo de mente, se encuentran las neuronas que devienen de la genética, de nuestra infancia y también se conforma a través de nuestros aprendizajes diarios, mientras que la mente subconsciente, es el tipo de mente emocional. Es quien se deja llevar por los gustos, deseos y el corazón. Es la encargada de realizar acciones irracionales, vistas desde la emocionalidad. Mediante este tipo de mente, cuando recordamos situaciones pasadas, hasta se activan los sentimientos de ese momento, los recuerdos, ya sea desde la parte visual hasta la olfativa.

Finalmente la mente inconsciente, es la más primitiva de todas, siendo la que almacena todas las experiencias vividas. Un claro ejemplo desde la fisiología, es la respiración, ello lo realizamos de manera inconsciente… este tipo de mente es reactiva y funciona cuando por ejemplo un individuo cierra los ojos cuando distingue algún potencial peligro cerca de su cara. Es la mente del instinto.

[29] Ibídem, p. 12.

Ahora bien, Carl Jung entiende a la intuición como la percepción a través del inconsciente, siendo la mente reactiva, la que se activa frente a situaciones de peligro. Entonces con ello se abre la puerta al uso de la percepción sensorial para dar lugar a la intuición expresada desde la parte inconsciente. La intuición es el conocimiento inconsciente que referencia a toda esa información (intelectual y emocional) que nuestro cerebro almacena y gestiona inmediatamente para tomar la mejor decisión en poco tiempo.

Sin ir más lejos Salvador Dalí a la espera de poder pintar decía: "El momento en que se produjera el delirio de lo instantáneo, a través de una actitud activa sistemática y sabia ante los fenómenos irracionales".

- **Neurociencia e intuición**

Es prudente en esta etapa exploratoria de la tesis citar a Antonio Damasio, médico neurólogo quien hace alusión a la construcción de mapas neuronales los cuales se basan en estímulos internos y/o externos siendo interpretados por la mente como imágenes mentales.

Se cita el presente párrafo para dar sustento a la explicación de este autor: "…Cuando el cerebro genera mapas, se informa a sí mismo…cuando los cerebros crean mapas, están creando también imágenes, la principal divisa de nuestra mente. La conciencia nos permite percibir mapas como imágenes, manipular esas imágenes, y aplicarles el razonamiento…" (Damasio 2011, p. 109)[30].

Pero antes de ello, Damasio hace referencia a otros conjuntos de neuronas denominadas zonas de convergencia y divergencia las cuales manejan las "disposiciones", es decir un conjunto de instrucciones que el cerebro construye para anticiparse a los hechos y que al ser automáticas, son inconscientes originándose antes que el proceso de consciencia.

Este descubrimiento de Damasio desde la neurología abre el siguiente interrogante: ¿Acaso las zonas de convergencia y divergencia no es lo que llamamos habitualmente intuición? Anticiparse a la razón es una de las propiedades de la intuición siendo la construcción de estas zonas desde la neurología las que proveerán reacciones instantáneas en el individuo.

Volviendo a este autor, para codificar la importancia de estas disposiciones, el cerebro asocia las emociones por un canal paralelo por lo cual a partir de un marcado somático se pueda disparar una serie de comportamientos a partir de ello.

[30] Contreras Martin, Luis Carlos y Gomez Ochoa, Luz Stella. *La inteligencia intuitiva como camino en el proceso creativo.* [en línea, p 45] Manizales, Mayo de 2012. [fecha de consulta: 13 de Abril de 2014]. Disponible en http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/271/1/La%20Inteligencia%20Intuitiva%20como%20camino%20en%20el%20proceso%20creativo%205.0.pdf

Para Damasio existen varios niveles de disposiciones, están las básicas y las de niveles superiores que manejan disposiciones más complejas. El conjunto de varias disposiciones forman regiones de convergencia y divergencia. A su vez tanto las zonas como las regiones de convergencia y divergencia, se reúnen por categorías entonces, cuando se trae el recuerdo, la información que fue guardada se interpreta en las neuronas sensoriales recreándose de la manera más idéntica posible.

Este sistema funciona también cuando se proyecta para el futuro lo que cree que será la nueva realidad creando imágenes mentales del mismo tipo que el recuerdo. Pero basándose en esta teoría, estos procesos son diferentes en cada individuo por lo cual las respuestas no serán las mismas entre un individuo y otro.

Cuando el sujeto se percibe a sí mismo desde su propia individualidad con sus disposiciones diferentes al otro, se inicia el proceso de un observador interno y eso da origen a la conciencia. Damasio hace referencia a ello denominando dicho registro como el "sí mismo central" siendo el sello de la historia personal de cada uno. Por lo cual, cada individuo tendrá, manifestaciones diferentes frente a una misma situación.

El individuo se empieza a percibir a sí mismo con la historia personal de cada uno y además con el afuera de su interioridad donde existe y se forma la conciencia colectiva.

La consciencia permite la capacidad de tomar información del pasado para el presente inmediato y proyectar el futuro. En el libro, el Error de Descartes, Damasio hace referencia al término intuición de la siguiente manera:

"… Actuando a un nivel consciente, los estados somáticos (o sus sustitutos) marcarían los resultados de respuestas como positivos o negativos, y así conducirían a una evitación o búsqueda deliberada de una determinada opción de respuesta. Pero también pueden operar de forma encubierta, es decir fuera de la conciencia…Con la inhibición de la tendencia a actuar, o la promoción efectiva de la tendencia a inhibirse, se reducirían las probabilidades de una decisión potencialmente negativa… este mecanismo encubierto sería el origen de lo que llamamos intuición, el mecanismo misterioso por el que llegamos a la solución de un problema sin razonar con respecto a él…" (Damasio 2009, pag. 221)[31].

El gran aporte de este médico es la introducción del concepto de mapas cerebrales que forman al individuo y dan origen desde lo neurológico a la intuición. Con esto se justifica que habrá tantas percepciones como individuos ya que los mapas mentales y el "sí mismo central" de cada uno diferirá de otros.

[31] Contreras Martin, Luis Carlos y Gomez Ochoa, Luz Stella. *La inteligencia intuitiva como camino en el proceso creativo.* [en línea, p 50] Manizales, Mayo de 2012. [fecha de consulta: 13 de Abril de 2014]. Disponible en http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/271/1/La%20Inteligencia%20Intuitiva%20como%20camino%20en%20el%20proceso%20creativo%205.0.pdf

- **Inteligencia intuitiva en la toma de decisiones hoy: selección de datos significativos e inconsciente adaptativo**

Con la vertiginosidad que el mundo capitalista actual nos lleva a tomar decisiones en un contexto laboral donde las presiones se encuentran a la orden del día y también por lo general la información es insuficiente o no se encuentra a disposición de manera completa, estamos condicionados a tomar decisiones dentro de un escenario completo de incertidumbre.

La incertidumbre del no conocimiento genera la intangibilidad parcial de un problema frente a la toma de decisiones. Ahora bien, ¿Cómo elegir la mejor opción entre varias sin afectar el presente y condicionar el futuro de manera positiva?

A lo largo de nuestra vida, hay que tener en cuenta que se tiene una enseñanza académica formal pero ella se adapta a un contexto situacional, donde si se quiere se introduce dentro de nosotros como un tipo de conocimiento implícito que forma también la estructura de pensamiento frente a una decisión en cada uno de nosotros.

Con ello, se pretende expresar lo siguiente: el contexto situacional y cultural de una persona que vive en la India o en EEUU diferirá de alguien que vive por ejemplo, en Asia. Además de ello, las diferentes estratificaciones sociales impactarán en la incorporación implícita de la formación del individuo. Lo "no aprendido" también es a largo plazo "aprehendido". Entiéndase con ello que no será lo mismo un chico criado en Bombay, la capital del estado federal de Maharashtra en la India, donde la pobreza es un tema difícil de erradicar que un niño criado en una clase social media alta por ejemplo de New York. Acaso ¿Quien se supone que podrá tener mayor inteligencia intuitiva? Serán diferentes las percepciones de cada individuo y por tanto las maneras de actuar.

Se generan interrogantes y pensamientos a la hora de plantearse qué es la inteligencia intuitiva y cómo impacta la toma de decisiones sobre ella. Por medio del contexto situacional, educacional y cultural, nuestro cerebro va adquiriendo conocimiento sobre cómo llegar a un determinado resultado y aquí es donde interviene la intuición. Entonces se puede expresar que la inteligencia intuitiva sucede o tiene su "*insight*" cuando todo ese conocimiento se alía con la toma de decisiones irracional para que luego, tenga su filtro ulterior en la decisión racional.

¿Acaso no está sumamente relacionada la historia de vida con la inteligencia intuitiva? ¿Cuánto de verdad hay en esa premisa? Se genera una estrecha relación y retroalimentación que la historia de vida genera en el tipo de inteligencia estudiada.

La inteligencia intuitiva se basa en la experiencia que la vida nos brinda frente a situaciones difíciles de afrontar y decidir. Cuán importante es pasar por situaciones por las que sólo haberlas vivido hace que se trasladen a toma de decisiones que a futuro hacen al recuerdo de una toma de decisión "porque sí".

El individuo guarda situaciones en el inconsciente y en la memoria que "saldrán" en esos momentos donde no se encuentra la razón y no están todas las posibilidades a la vista. El cerebro es una caja también de recuerdos y experiencias que hacen y conforman la inteligencia intuitiva. La misma vida, lo vivido, el cómo se vive y la experiencia nos brinda la inteligencia intuitiva.

Basada la tesis en el libro "*Blink*" o bien traducido al castellano como "Inteligencia intuitiva", Malcolm Gladwell nos argumenta la frase "Cuando menos es más" poniendo en jaque y preguntando lo siguiente: "… ¿Porqué damos por sentado que cuanta más información tengan los responsables que han de tomar decisiones, tanto mejores resultados obtendrán?...".

Haciendo referencia al algoritmo de Goldman donde toda la información extra no supone ninguna ventaja, cuando en realidad hace falta saber muy pocas cosas para detectar un fenómeno complicado. A ello se hace referencia con el concepto de selección de datos significativos para la toma de decisiones: se analiza a partir de esto que al reunir en realidad más información es simplemente una necesidad de estar seguros que la decisión tomada es la correcta y si no lo es, poder justificarla.

Siguiendo a la lógica del autor, se cita nuevamente: "… los juicios instantáneos pueden hacerse porque son frugales, y si queremos proteger nuestra capacidad de juicio instantáneo, tenemos que hacer algo para proteger nuestra frugalidad…" con estos dos nuevos conceptos que impone el autor, selección de datos significativos y frugalidad se manifiesta una nueva forma de tomar decisiones.

Malcolm Gladwell al analizar la inteligencia intuitiva en su libro *"Blink*" hace referencia al concepto de "inconsciente adaptativo" entendido como un "…ordenador gigantesco que procesa rápido y silenciosamente, muchos de los datos que necesitamos para continuar actuando como seres humanos…"[32] (Gladwell, M. 2006:22).

Allí, en el inconsciente adaptativo el autor hace referencia a una ruta de conocimiento interna que tenemos y que se activa frente a ciertas situaciones. Es en las toma de decisiones, claramente, donde muchas veces dudamos de la decisión instantánea, evadiendo la escucha interna de nuestro inconsciente adaptativo y estando mas orientados a justificar la tangibilidad de la respuesta racional mediante una sumatoria de pros y contras para justificar nuestras decisiones que la decisión de primer juicio, la rápida e instantánea que deposita su respuesta o el resultado en esa inmediatez no pensada desde la razón sino desde la experiencia y percepción.

[32] Contreras Martin, Luis Carlos y Gomez Ochoa, Luz Stella. *La inteligencia intuitiva como camino en el proceso creativo.* [en línea, p 30] Manizales, Mayo de 2012. [fecha de consulta: 13 de Abril de 2014]. Disponible en http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/271/1/La%20Inteligencia%20Intuitiva%20como%20camino%20en%20el%20proceso%20creativo%205.0.pdf

Con ello, estamos en un escenario de duda sobre la efectividad de nuestra capacidad inmediata de toma de decisión frente a otro tipo de inteligencia. Este autor se basa en la existencia de esta vía de conocimiento inmediato donde en una situación determinada, la persona elegirá y extraerá de su inconsciente, los datos más relevantes para esa situación donde con sólo algunos datos significativos, se podrá tomar una buena decisión. Entiéndase que esto también hace referencia al conocimiento de uno internamente y la capacidad de escucha desde el interior para poder percibir ese tipo de información. Entonces, vale exponer, que los datos significativos devienen de experiencias y formaciones anteriores que se utilizarán en otro momento para tomar una decisión acertada.

Se propone imaginar a la persona como un iceberg: desde el psicoanálisis, Sigmund Freud, hace referencia a la pequeña punta que sólo sale a la superficie y es lo que se ve de una persona, siendo comparable a la parte consciente de nuestra mente. Mientras que la otra parte, la desconocida, la que no aparece, la que no se puede ver ni "tocar" es la que corresponde al inconsciente y subconsciente. Es la parte intangible.

La aseveración de Freud, se relaciona con lo que destaca Malcolm Gladwell ya que ese inconsciente adaptativo se encuentra en el inconsciente de cada uno, donde algunos lo tienen más al "alcance" que otros.

La inteligencia intuitiva si bien es una vía más rápida, se encuentra por debajo de la superficie de la consciencia por eso desde ya hay que saber buscarla para encontrar y seleccionar los datos más significativos frente a una toma de decisión. Entonces se puede concluir este pensamiento basándose en lo siguiente: quienes son buenos tomando decisiones no son aquellos que procesan más información o que dedican más tiempo a deliberar, sino aquellos que han perfeccionado la cognición rápida; es decir, las decisiones adoptadas instantáneamente, las cuales pueden ser tan buenas como las más prudentes y pensadas.

Un autor cabecera del pensamiento anteriormente descripto será Gerd Gigerenzer quien afirma que nuestro cerebro se basa en el siguiente pensamiento: frente a una situación a la persona sólo le basta una sola buena razón para elegir y tomar la mejor decisión que si tiene en cuenta diez razones. A ello Gigerenzer lo llama "regla general", la cual la describe como la ciencia del descubrimiento y de la invención. Entonces acaso esto, ¿No es la selección de datos significativos a lo que hace referencia Malcolm Gladwell en "*Blink*"?

Gerd Gigerenzer, redescubre a la "no razón" por medio de la experiencia pasada que es la que enseña lo que hay que hacer y la toma de decisión que hay que tomar prácticamente sin utilizar la razón. Esa pasa a ser una acción intuitiva basada en una experiencia del pasado que se almacenó en la memoria a través de la conciencia. Es decir que una experiencia, en un principio, tuvo que utilizar a la conciencia para resolverla, posteriormente se pudo resolver de forma prácticamente inconsciente, intuitivamente. Pero en este pensamiento actual y novedoso de Gigerenzer nace un interrogante del porqué a veces no se aplica de

forma eficaz el sentido de la intuición. Es decir, ¿Qué elementos nos detiene a veces no guiarnos en tomar decisiones prácticamente desde ese plano?

Dos factores que salen a la luz en este planteo de poder tomar decisiones de forma eficaz utilizando la intuición, son la desconfianza a todo lo que no sea racional y que los mensajes intuitivos se manifiestan de modo fragmentario sin entender la causa ni el porqué. Por ello, se analiza la poca confianza a la inteligencia intuitiva.

Por lo general, la sociedad crea patrones de seguridad mediante la razón. Ella es considerada una herramienta intelectual que genera confianza. Al tomar una decisión nos basamos en patrones anteriores de experiencias ya vividas entendiendo a ello como lo lógico y racional. Es decir, que caemos en el facilísimo crónico de entender y resolver situaciones mediante acontecimientos similares que la razón avaló. Aquí se deja abierto el siguiente interrogante; ¿Cuántas veces al día no le hacemos caso a nuestra intuición por miedo a no entender su indirección?

Se intenta alcanzar con este planteo la siguiente visión: mediante un proceso lógico y deductivo, las personas entienden en una simple toma de decisión, cómo se desarrollará el fin inmediato de esa determinada decisión… De lo contrario, si esa decisión fuera por medio de la intuición, estamos frente a la incertidumbre del no conocimiento de la manera y el "cómo" esa decisión concluirá. Entonces si uno canaliza las decisiones mediante la intuición estamos frente al desconocimiento del resultado de la decisión y a su vez del no entendimiento de uno mismo por no haber utilizado parámetros formales y racionales. Es decir, que pasaría si nos preguntamos: ¿Qué sucedería si me permito no entender mi decisión? El miedo a veces, no permite pensar de manera diferente a la razón lo que nos condiciona la libertad de tomar decisiones intuitivas, aquellas que no están condicionadas por una explicación lógica.

Ejemplificando ello en la realidad, Gladwell menciona la historia de un conocido historiador de arte, quien cuenta con un talento muy especial para detectar falsificaciones. Esta persona era incapaz de explicar o dar pruebas concretas sobre lo que había visto en una obra de arte para determinar que no era auténtica. Las únicas justificaciones que daba para su decisión fueron como sentimientos de malestar de estómago o en los oídos o mareos. Con ello se demuestra que, muchos negociadores o empresarios aplican la inteligencia intuitiva día a día en sus trabajos pero aún sin darse cuenta de qué es y que existe. Muchos de estos profesionales sólo necesitan algunos segundos para saber si una persona será la adecuada para un puesto o si miente frente a una situación. Todas las personas, de un modo u otro, toman decisiones, prejuzgan situaciones y actúan basándose en su propio "inconsciente adaptativo".

Volviendo al autor Gerd Gigerenzer, en el cerebro, se desarrollan muchos procesos mentales donde se perciben y elaboran deducciones inconscientes o si se quiere, desde un sentido más biológico denominadas "ponderaciones condicionadas por los prejuicios cognitivos" donde sólo el resultado pasa a ser

consciente. Entonces este autor alude que la intuición utiliza distintos niveles donde está presente para manifestarse. Existen los estados físicos, mentales y emocionales.

El autor confirma que la intuición aparece como un "*insight"* genuino manifestándose típicamente mediante palabras, imágenes, sentimientos o sensaciones, que no siempre las sabemos interpretar. Para poder entender la intuición, necesitamos ser capaces de reconocer y observar estos *"insights"* internos.

Hasta lo investigado en la presente tesis y a partir de lo estudiado hasta el momento, lo que se estima es que algunas personas "escuchan" de manera más activa a su inconsciente adaptativo y además lo cultivan, y otras no. De hecho, hoy en día, existe en niveles jerárquicos líderes empresariales que están empezando a indagar el inconsciente adaptativo en relación al desarrollo personal y profesional mediante la herramienta de coaching: por medio de ello también identifican y desarrollan su inteligencia intuitiva.

- **Inteligencia intuitiva por género y su neuroplasticidad**

Si por diferencias se trata, el género masculino y el género femenino son distintos desde lo estrictamente biológico pero aún así, no es un dato menor que se complemente el uno con el otro. En el mundo, no existen dos cerebros iguales, siendo únicos como lo son los rostros de las personas. Si bien el cerebro está conformado por la misma estructura básica, cada uno de nosotros presentará variaciones. Desde la neurología, se descubrió en los últimos años, datos que avalan las diferencias entre el cerebro masculino y el femenino. Entonces con ello, se hace referencia a una diferencia de tipo anatómica lo cual hace a la confirmación que la inteligencia intuitiva será diferente entre los hombres y las mujeres.

Basándonos en el libro "Agilmente" escrito por el Dr. en biología molecular, Estanislao Bachrach, se acercan datos que ayudan a confirmar lo expuesto en la presente tesis. Las diferencias existen básicamente por las hormonas sexuales: por lo general, las mujeres son mejores con las tareas vocales y los hombres en actividades espaciales y motoras.

En lo que respecta a la conducta emocional, por lo general, los hombres tienden a dar una respuesta de tipo más instrumental como puede ser la agresión física. Sin embargo las mujeres, tienden a utilizar conductas de tipo simbólicas como el habla. Aquí aparece un dato curioso y no menor que encamina uno de los interrogantes de la tesis sobre si las mujeres tienen mayor o menor inteligencia intuitiva que los hombres: "…Las mujeres superan a los hombres en la discriminación de emociones…Rara vez nos damos cuenta de que nuestra postura, nuestros movimientos y gestos pueden expresar una cosa mientras que

nuestra voz cuenta otra. Esto es lo que detectan mejor las mujeres... Las mujeres son más sensibles a las expresiones faciales y mejores para discernir el estado de ánimo o humor del otro con solo mirarlo a los ojos..." [33] . Con ello, desde la biología molecular se está referenciando a la mujer como con una mirada más integral del todo y con capacidad empática de entender una situación y al otro con sólo mirarlo, haciendo alusión al tipo de inteligencia intrapersonal descripta anteriormente en los antecedentes de la tesis.

Desde lo neurológico, el Dr. Bachrach lo justifica de la siguiente manera: "…En un estudio reciente, utilizando la resonancia magnética nuclear, se descubrió que las mujeres tienen entre catorce y dieciséis áreas del cerebro destinadas a evaluar el comportamiento de los demás, versus cuatro a seis en los hombres.... Además las mujeres pueden hablar y pensar entre dos y cuatros temas no relacionados al mismo tiempo, cambiando hasta cinco tonalidades su voz cuando quieren destacar algo o cambiar de asunto. Los hombres solo son capaces de identificar tres de esos cinco tonos..."[34]

De este estudio, es necesario resaltar la cantidad de áreas que la estructura del cerebro femenino destina e involucra para la percepción y entendimiento del comportamiento ajeno. Con ello se entiende que las mujeres ya desde su origen y esencia están más predispuestas desde lo innato a "captar" la información de la otra persona. Acaso ello, ¿No se denomina inteligencia intuitiva? Si bien esta inteligencia luego se desarrollará o no por experiencias de vida, desde lo estructuralmente anatómico existen diferencias entre los géneros.

Ahora bien, se origina un interrogante hacia este tipo de diferencia anatómica: ¿Por qué si somos la misma raza nuestros cerebros son estructuralmente distintos?

La respuesta anteriormente expuesta viene dada por la evolución, historia y origen de la raza humana: al principio, cuando el hombre evoluciona, donde ello fue identificado en los antecedentes de la presente tesis, apareció el córtex (el área más "nueva" de nuestro cerebro). Con el uso del córtex, había dos grandes tareas en el día a día para el hombre: cazar y volver a su casa. Su objetivo desde su origen fue cazar y huir frente a amenazas. Sin embargo, la mujer, se quedaba en el refugio cuidando a sus hijos esperando a sus hombres, quienes les proveían el alimento. Por lo cual, "ellas", tenían muchas más actividades que "ellos" y a su vez mucho más complejas. Su primer tarea era entender a sus hijos y entender el por qué del llanto. Ahí es donde se empieza a desarrollar el poder de la percepción y empatía hacia el otro….ya que el lenguaje todavía no existía.

"Ellas" sin saberlo desarrollaron lo que hoy se denomina *"multitasking"* ya que además de cuidar a sus hijos, debían recolectar frutos, cuidarse mientras todas las mujeres estaban solas y protegerse entre ellas además de proveer la vestimenta y hacer la comida. Esa "sociabilización" y "*multitasking"* de tareas

[33] Bachrach, Estanislao. (2012*). Agilmente: aprendé como funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Argentina. Ed. Sudamericana.
[34] Ibídem.

dieron lugar a que hoy el cerebro este diferenciado con el cerebro del hombre.

Volviendo a la actualidad del origen del desarrollo cerebral de las áreas de comunicación en las mujeres, dicha capacidad es más fuerte que la de los hombres ya que en todo lo relacionado con lo intuitivo, empático, emocional y creativo, el cerebro de la mujer, específicamente su hemisferio derecho, en teoría lo podría entender y ejecutar en mayor medida que el hombre.

Pero a ello, se estima prudente agregar un nuevo concepto al que tiene relación en esta etapa exploratoria de la tesis lo anteriormente desarrollado. Se trata de la neuroplasticidad cerebral.

Eric Kandel, científico estadounidense y premio nobel, hace referencia al término de la siguiente forma: "…Mientras que la elasticidad implica un cambio momentáneo con un retorno a la forma original, luego de la interrupción de la causa que lo produjo, la plasticidad implica la permanencia del cambio luego de la interrupción de la causa. De ahí que la plasticidad neuronal implica la existencia de una causa (aprendizaje) que produce un cambio, mientras que el cambio tiende a perdurar en el tiempo (memoria)…."[35] Con esta exquisita definición del concepto, se entiende por ello la capacidad que tiene el cerebro de generar nuevas conexiones nerviosas y hacer sinapsis a lo largo de la vida creando modificaciones en el cerebro a partir de lo aprehendido. Por lo que también se puede explorar que aunque la inteligencia intuitiva neurológicamente les pertenece a las mujeres, cualquier tipo de actividad, competencia y destreza se puede desarrollar a partir de las experiencias de vida ya que el cerebro tiene la capacidad de "autogestionar" los diferentes conocimientos y aprendizajes para que se asiente en la memoria como bien hace referencia Kandel y con ello se reestructure nuevamente el "cableado neural"

- **Neuroliderazgo y toma de decisiones diferenciado por género**

Continuando con un desarrollo de tipo exploratorio, los últimos hallazgos sobre el funcionamiento del cerebro ayudan a explicar la manera en que se alcanza una transformación positiva en las organizaciones. En la actualidad y lejos de los orígenes del hombre, el sistema capitalista nos demanda a la mayoría de las personas, trabajar aproximadamente 9 horas al día en una empresa.

Las organizaciones están compuestas por personas con, como ya se expuso, diferencias desde su anatomía neurológica por lo que las personas que lideran a otras dentro de las organizaciones deben aprender a manejar no sólo a cada trabajador, sino personas interrelacionadas donde el género se mezcla y muestra diferencias de tipo biológicas. Con ese panorama, además se debe saber liderar personas bajo situaciones de presión donde el elemento trabajo es el actor principal que atraviesa a toda la pirámide organizacional.

[35] Eric Kandel [en línea] (22 de Febrero de 2014). En Wikipedia - Enciclopedia Encarta [fecha de consulta: 27 de Marzo 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Eric_Kandel

Hoy en día se habla de neuroliderazgo, haciendo referencia a líderes que ya no asumen las formas tradicionales de liderazgo porque éstas, ya no funcionan frente a los cambios vertiginosos que tiene la dinámica organizacional tanto respecto de las personas como de los procesos de trabajo. Los que generan la producción son personas y con ellas devienen comportamientos. Desde la neurología, se comprobó que mediante el análisis computarizado de conexiones nerviosas saliera a la luz la siguiente información: "…La naturaleza fisiológica del cerebro predispone a la gente a resistirse a ciertos estilos de liderazgo y a aceptar otros. Esto explica el fracaso de muchas iniciativas de cambio…"[36]

Es claro que hoy en día las organizaciones no funcionan con el estilo de liderazgo de premios y castigos por lo que se debe interferir desde otra perspectiva el liderazgo. Para ello, este nuevo concepto de neuroliderazgo intenta entender porqué los modelos tradicionalistas ya no funcionan en la actualidad.

A partir de diferentes estudios, en las organizaciones se están insertando nuevas prácticas donde el líder es un facilitador y centra la atención prioritariamente en las personas de toda estratificación jerárquica creando una conciencia sobre el proceso del propio empleado y la manera en que afecta a la cadena de valor de la organización y a sus compañeros. Con ello se busca no sólo incorporar al capital humano dentro del proceso productivo sino crearle el compromiso y la responsabilidad que si no se hace determinado proceso, la organización falla ya que todos somos parte de ella.

Una vez asumido el compromiso, se crean talleres que permiten el espacio a los empleados de crear mejoras y perfeccionar procesos. El objetivo de este nuevo enfoque es ejercitar cerebros ya que tal como nos manifiesta Estanislao Bachrach, las mejores ideas pueden aparecer en cualquier momento pero se manifiestan fundamentalmente en los momentos de mayor relajación del individuo. Entonces por medio de talleres de exploración, debates y encuentros continuos en las organizaciones, los empleados vuelven a ser como niños que están jugando y desarrollan otros aspectos más blandos que hasta hace poco las organizaciones no estaban preparadas para afrontar. El fin de ello, es hacer sentir que cada empleado "sea parte", se crea ese sentido de pertenencia que genera lazos más fuertes y compromisos para con la organización.

Por medio del neuroliderazgo, se busca reorientar un enfoque más personalizado para mejorar los estándares de calidad de la organización. Pero para introducir el enfoque de neuroliderazgo, es necesario que la organización pueda quebrar viejos paradigmas como ser "el conocimiento es poder", a cambio de poder transmitir todas las enseñanzas de manera abierta para que se apueste a una mejora en conjunto de las tareas. Es prudente citar al filosofo Peter F. Drucker, en un artículo de neurociencia que dice: "…El aprendizaje es un proceso continuo de mantenerse al corriente del cambio. Y la tarea más importante es

[36] Rock, David y Schwartz, Jeffrey. *Neurociencia y Liderazgo: los últimos hallazgos sobre el funcionamiento del cerebro explican cómo se logra una transformación organizacional positiva .* [en línea]. [Fecha de consulta: 23 de Mayo de 2014]. Disponible en revista Gestión.

enseñar a las personas a aprender".

Ahora bien, si al neuroliderazgo lo diferenciamos por género, es lógico que debido a la diferencia neurológica contiguo la plasticidad neuronal, habrá mayores diferencias entre un género y otro. La influencia de las diferencias neurobiológicas permite identificar a las hormonas, la materia gris y materia blanca en los estilos de liderazgo.

Como ya anteriormente se exploró, se debe tener en cuenta que el sistema hormonal influye fuertemente en la estructura del cerebro, lo que condiciona a un procesamiento diferente de la información y con un impacto en las emociones y por lo tanto en la conducta organizándose de manera diferente el cerebro femenino que el masculino.

"…Neurofisiológicamente hablando, los varones tienen 6,5 veces más materia gris que las hembras, mientras que la cantidad de materia blanca es 10 veces superior en ellas que en ellos. El cuerpo calloso (haz de unos dos cientos millones de fibras que conecta los dos hemisferios) difiere en función del sexo, con más núcleos neuronales o somas en los varones, y con más conexiones neuronales en las hembras. ¿Cómo se traducen estas diferencias a nivel de capacidades? El hecho de que los varones tengan más núcleos incide en el hecho de que tengan razonamientos más concretos y concentrados, mientras que un mayor número de conexiones podría dar como resultado una inteligencia más intuitiva, un razonamiento más amplio en el caso femenino…." [37] entonces ello, condiciona ya desde lo neurológico, el tipo de liderazgo que cada género tendrá. Los hombres serán más concretos a la hora de tomar decisiones complejas pero las mujeres velarán por tener una observación más integral de la situación.

El autor del artículo *"La neurociencia aplicada al estudio del género: una nueva perspectiva"* hace referencia al concepto de foco atencional como un foco de luz el cual "ilumina" elementos que llaman la atención y evita otros a la hora de tomar decisiones, donde ese foco de luz será más concreto y más concentrado en los hombres y más difuso pero ancho en las mujeres. Con esto se intenta marcar las diferencias que no hacen un tipo de neuroliderazgo mejor que otro sino que distinto desde lo netamente biológico, por lo que al momento de la selección de futuros líderes empresariales será condición a tener en cuenta de acuerdo al puesto que se necesite cubrir.

Respecto a la toma de decisiones por género, en el cerebro femenino, se identifica un resultado de tipo más emocional ya que ambos hemisferios se conectan de manera íntegra por lo que el factor emocional se encuentra más identificado que en los hombres. En las mujeres hay una capacidad innata de empatía y comunicación mientras que el hombre será más concreto e involucrará menos emociones a la hora de tomar una decisión.

---

[37] Pallarés Domínguez, Daniel Vicente. *La neurociencia aplicada al estudio del género: ¿Una nueva perspectiva?.Fórum de Recerca N° 16 ISSN 1139-5486* [*en líne*a].[Fecha de consulta: 31 de Mayo de 2014]. Disponible en http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi16/filosof/2.pdf

A partir del concepto de neuroliderazgo desarrollado, se puede apreciar el nuevo impulso que toman las líderes mujeres en cargos directivos donde la necesidad empresarial ya no basa sus paradigmas en "atravesar" la organización sólo en decisiones, sino que este nuevo enfoque se basa en la inherencia de las emociones en la toma de decisiones y cómo afecta ello a las personas. Es decir, se está empezando a valorar el impacto de la emoción sobre la toma de decisiones. Se trata de un camino diferente donde se aprovecha el potencial femenino en un contexto que muchas veces es de incertidumbre y donde las variables de los escenarios son tan dinámicas y cambiantes que es favorable tener esa capacidad de percepción para tener una mirada macro del sistema.

Este análisis del neuroliderazgo en la toma de decisiones conlleva directamente a citar y relacionar a Daniel Goleman en su libro "La inteligencia emocional" cuando en uno de sus apartados formula: ¿Para qué son las emociones? A lo que el autor responde: "…Como todos sabemos por experiencia, cuando se trata de dar forma a nuestras decisiones y a nuestras acciones, los sentimientos cuentan tanto como el pensamiento, y a menudo más. Hemos llegado muy lejos en lo que se refiere a destacar el valor y el significado de lo puramente racional –lo que mide el cociente intelectual- en la vida humana. Para bien o para mal, la inteligencia puede no tener la menor importancia cuando dominan las emociones…" [38]

- **Los *"managers"* del cerebro hoy y la inteligencia intuitiva: el lóbulo prefrontal**

Continuando con el análisis, es preciso conocer a los lóbulos frontales y prefrontales, los mismos juegan un papel importante en aspectos relacionados con la emoción dentro de nuestro cerebro. Ellos son la parte más nueva que se desarrolló en la raza humana, razón por la cual hoy en día se continúan realizando investigaciones mediante diferentes estudios con las tecnologías más avanzadas para conocer a estos lóbulos de manera integral y su comportamiento dentro del cerebro.

En un artículo sobre las bases neurobiológicas de las emociones, se puede apreciar el siguiente comentario: "…En ambientes sociales complejos, como en los que el ser humano se desenvuelve en la actualidad, puede ocurrir que las reacciones emocionales determinadas por la vía rápida tálamo-amígdala no sean adaptativas e, incluso, sean contraproducentes. A pesar de ser respuestas muy rápidas y efectivas, en contextos sociales complejos con frecuencia suelen ser necesarias acciones más deliberadas que tengan en cuenta otros factores ambientales y personales, así como la habilidad para anticipar, planear y

[38] Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional: Porqué es más importante que el cociente intelectual.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones B Argentina S.A.

monitorizar las conductas en marcha y las futuras. La evidencia científica apunta a que son las estructuras prefrontales las principales encargadas de organizar el comportamiento y la toma de decisiones implementando dichas capacidades, convirtiéndose así en el dispositivo controlador del cerebro emotivo, fundamental en la regulación emocional, la comprensión de situaciones complejas y el comportamiento social adaptativo…."[39]

Con esta información se puede apreciar que las estructuras prefrontales del cerebro actúan como una especie de "autocontrol" de las emociones para poder adaptarlas al contexto situacional. Frente a la respuesta instantánea o inmediata que se genera a partir de un estimulo, ello pasará por el "tamiz prefrontal" que condicionará el impulso de la acción para deliberar si es correcto o no dar esa determinada respuesta.

En relación al párrafo anterior, Estanislao Bachrach en su libro ágilmente hace referencia al Doctor Ledoux, neurocientífico que demuestra en los '90 que la amígdala es la "guardiana" de las emociones en el cerebro.

Con ello se refiere a que tiene la capacidad de guardar todas las emociones que cada uno vive a lo largo de su vida concluyendo: "…La relación directa y rápida entre el tálamo y la amígdala hace posible que esta última reciba de inmediato todas las señales procesadas por los sentidos. Esta inmediatez permite que la amígdala inicie ciertas respuestas antes de que toda la información sea comprendida o analizada por el Cortex. Esto quiere decir que, dentro del proceso de registrar las emociones, la amígdala recibe todos los estímulos por una especie de autopista rápida, lo que produce reacciones casi instantáneas y automáticas, como reírse, pelear, correr, llorar. Un cuarto de segundo después, esta información recién llega al Cortex. Allí es evaluada de manera más delicada, con su contexto, para que se prepare un plan racional de acción. Si la evaluación que hace el Cortex coincide con las reacciones instantáneas provocadas por la amígdala, entonces el cuerpo continúa con ellas. Sin embargo, si este análisis racional indica que es más apropiado responder de manera diferente, -por ejemplo, en forma verbal y no física- , entonces el Cortex envía mensajes al hipotálamo para calmar la situación, es decir, apagar la amígdala…"

Entonces, con lo explicado por el neurocientifico, Estanislao hace significar la preponderancia de ambas vías de mecanismos de acción. Si bien hay dos caminos frente a una reacción, uno más rápido donde esa emoción se presenta, y milésimas de segundos después, el cortex lo "filtra" contextualizándolo, y otro, si se quiere más lógico-racional.

No es un dato menor poder explorar esa señal inmediata sin que la función ejecutiva lo analice. Acaso ahí en esas milésimas de segundos… ¿No es donde

39 *Bases neurobiológicas de las emociones.* [en línea] (s.f) [fecha de consulta: 1 de Junio 2014]. Neurowikia portal de contenidos en neurología. Disponible en http://www.neurowikia.es/content/bases-neurobiologicas-de-las-emociones

se encuentra la percepción inmediata y no racional de la inteligencia intuitiva? En ese momento que sólo son emociones y ese sentir que dura lo que Malcolm Gladwell llama *"Blink"*, esa percepción que luego se tiene que adaptar y contextualizar.

De eso se trata la etapa de exploración de este análisis científico: existe ese momento de inteligencia intuitiva y se presume que es en la primera reacción que se tiene antes de que ello sea tamizado por la razón donde la amígdala y el hemisferio derecho juegan un papel importante en ello.

El titulo de esta parte de la tesis es determinado en base a la referencia de lóbulos frontal y prefrontal como los *"managers"*, con lo cual se intenta expresar que ellos serán los que "direccionan" de cierta manera el resultado de esa percepción inmediata en una respuesta socialmente aceptada. Se puede concluir que lo primero que aparecerá en el cerebro, específicamente en la amígdala, es la memoria acumulada de experiencias vividas personificada en el concepto de inteligencia intuitiva para luego condicionarla y que la atraviese la razón.

Continuando con el análisis minucioso de esta parte del cerebro, es prudente citar a Meeks y Jeste en el articulo *"Archives of General Psychiatry"* realizado en el año 2009 donde se descubre que para la toma de decisiones, se requiere la combinación de tres funciones, a saber: corteza prefrontal dorsolateral, corteza prefrontal media y la corteza cingulada anterior. La primera hará referencia a la atención y la memoria de trabajo, la segunda a la socioemocional y la tercera a lo que se llama sexto sentido. Se relacionan las tres para la elección de la toma de decisión que se estima correcta.

Estas partes gobiernan las decisiones por lo cual, es importante no sobrecargar el cortex prefrontal ya que estudios recientes demuestran que esta área del cerebro es tan sensible que por el sólo hecho de ver al final de un mail un dibujo de una cara enojada en vez de una sonriente, el cortex prefrontal ya es castigado. Esto demuestra lo sensible que es el sistema límbico respecto a las emociones. Adicionalmente a ello, los investigadores concluyen en la idea de que debe existir un equilibrio entre las funciones más primitivas como el sistema límbico y las funciones más recientes como lo es el cortex prefrontal.

Por otro lado, continuando con la fase exploratoria, un grupo de científicos alemanes ha demostrado que en el cerebro humano, momentos previos a la toma de una decisión, esa decisión puede predecirse segundos antes gracias a la actividad inconsciente del cerebro. Los investigadores señalan en declaraciones a la revista científica lo siguiente: "Descubrimos que el resultado de una decisión puede ser descifrada en la actividad cerebral del cortex parietal y prefrontal hasta diez segundos antes de ser consciente".[40]

Este hallazgo, pone de manifiesto que las decisiones se originan muchos antes que exista el nivel consciente. La investigación, recogida de la revista

40 Revista Lukor. *Las decisiones en el cerebro.* [Revista electrónica]. [Fecha de consulta 14 de Junio de 2014] Disponible en http://www.lukor.com/ciencia/08041508.htm#sthash.MrQellfg.dpuf

'Nature Neuroscience' ha sido llevada a cabo por científicos del Instituto Max Planck para la Cognosis Humana y la Neurociencia de Leipzig, en Alemania, encabezados por el profesor John-Dylan Hayne.

Este descubrimiento genera un vuelco en la ciencia y permite abrir una puerta en la toma de decisiones, ya que antes de ser consciente, la decisión se prepara y se "predice" aproximadamente siete segundos antes de llevarla a cabo.

Finalmente, Arturo Goicoechea afirma "… Las neurociencias se ocupan del universo de la toma de decisión neuronal, de los errores y su detección. La red neuronal no es más que eso: un ámbito de toma de decisiones en un universo incierto…"[41]

[41] Goicoechea, Arturo. *Neurociencias y neurología*. Arturo Goicoechea blog [en línea]. 5 de Mayo 2011. [Fecha de consulta: 15 de Junio de 2014]. Disponible en http://arturogoicoechea.wordpress.com/2013/03/04/neurociencias-y-neurologia/

- **TRABAJO DE CAMPO**

Estrategia metodológica:

La estrategia metodológica se realizará tal como se asumió en el diseño metodológico al comienzo de la tesis, desde una perspectiva de desarrollo descriptiva y exploratoria con un contenido de análisis orientado a los hemisferios cerebrales y específicamente al hemisferio derecho cuando se enuncia la variable de inteligencia intuitiva y al hemisferio izquierdo cuando se enuncia la variable toma de decisiones. De acuerdo al tipo de inteligencia que se pretende analizar en el campo práctico, la investigación que se llevo a cabo es de tipo cualitativa y cuantitativa, siendo el objeto principal la cuantificación sobre la unidad de análisis de un estudio integral por donde se expresará la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones.

En primera instancia, se describió y exploró en el marco teórico las fuentes primarias teóricas conformadas por la selección y el análisis de documentos de autores renombrados tanto en materia psicológica, social como neurológica. Ya en una segunda instancia del marco teórico, se investigaron las líneas de pensamientos más actuales referente al problema de investigación planteado con el objetivo de utilizar y ser referente de consultas de autores especializados para volcar ello al análisis de lo investigado durante el trabajo de campo. A partir de esta estrategia metodológica se trabajó en la elección de las herramientas que se utilizarán sobre la unidad de análisis en cuestión.

A continuación, se describe y se contextualiza la unidad de análisis junto con las herramientas elegidas para el trabajo de campo.

Siendo la unidad de análisis los líderes empresariales entendida bajo el concepto de “líder empresarial” como todo aquel sujeto que trabaja dentro de una organización diariamente y quien tiene personas a cargo dentro de un rango jerárquico alto. La elección de la escala de rango jerárquico denominado “alto” fue en base a la relación con la variable “toma de decisiones” concepto que posteriormente será desarrollado. El proceso de selección de los líderes empresariales fue de acuerdo al rango “Gerente” y “Director”.

Dentro de la estructura de una organización, Directores y Gerentes son los que sostienen la cúpula piramidal donde las decisiones son los vectores y lineamientos que la organización dará continuidad y se encontrarán hasta su base. Si desde la cúpula de la pirámide se falla en las decisiones tomadas, probablemente la organización falle. Se deja constancia que la unidad de análisis no fue seleccionada en base a la cantidad de personas a cargo sino en base al cargo estratégico dentro de una organización debido al impacto de la toma de decisiones que dicho cargo tendrá.

Dentro de una población de líderes empresariales, se tomo una muestra de tipo no probabilística intencional de 14 líderes estratégicamente seleccionados con el objeto de incluir variedad respecto a la edad, género y cargo de diferentes áreas, a fin de entrevistar líderes estratégicos referentes de cambios que impactan dentro del ámbito empresarial. La muestra entonces hace referencia a líderes con cargos donde las tomas de decisiones permiten el cambio estratégico organizacional. A continuación, se describirán los nombres de los cargos de los líderes identificado por género, edad y área seleccionados en la muestra:

Cargo	**Genero**	**Edad**	**Área**
Director General	Masculino	60	Gerencia General
Director de Recursos Humanos	Femenino	47	Recursos Humanos
Director de Seguridad y Control de Riesgos	Masculino	65	Seguridad
Director Comercial	Masculino	59	Comercial
Gerente de Unidad de Nuevos Negocios	Masculino	53	Nuevos Negocios
Gerente de Selección, capacitación y desarrollo	Femenino	42	Recursos Humanos
Gerente de Compensaciones y beneficios	Femenino	43	Recursos Humanos
Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal	Masculino	41	Recursos Humanos
Gerente de Administración de Personal	Masculino	42	Recursos Humanos
Gerente de *Planning*	Femenino	33	Finanzas
Gerente de *Pricing*	Femenino	42	Finanzas
Gerente de atención al cliente	Femenino	45	Operaciones
Gerente de *Change Managment*	Femenino	35	Recursos Humanos
Gerente de Administración y Finanzas	Masculino	42	Finanzas

La muestra subdivide el análisis en cuatro directores, tres de ellos de sexo masculino y uno de sexo femenino. Luego diez gerentes, de los cuales cuatro son de sexo masculino y seis son de sexo femenino. El total de la muestra arroja siete líderes empresariales de sexo femenino y siete líderes empresariales de género masculino. Con ello se buscó ser equitativo en el análisis del género y demostrar la manera en que impacta la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones según el género de cada líder.

La estrategia en la metodología que se llevo a cabo a la hora de elegir a los líderes fue entrevistar gerencias claves dentro de una empresa multinacional y seleccionar puestos tanto de áreas soft como de áreas hard. Es decir, en la muestra hay cargos de áreas donde las principales funciones y responsabilidades tendrán más que ver con el trato hacia las personas como son los cargos del área de recursos humanos, comercial y operaciones personificados en: Director de Recursos Humanos, Director Comercial, Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo, Gerente de Compensaciones y Beneficios, Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal, Gerente de Administración de Personal, Gerente de Change Managment y Gerente de Servicio de atención al cliente.

Por otro lado, áreas duras como las financieras donde las funciones son de tipo más técnicas y operacionalizables que tienden a procesos de trabajos lógicos, concretos y matemáticos: cargos como Director de Seguridad y Control de riesgos, Gerente de Planning, y Gerente de Pricing.

Dentro de la orientación soft y hard de la totalidad de los líderes entrevistados, se establece este tipo de diferencia lo que enriquecerá luego la presentación de los resultados. Acompañando ello, se explorará la rama que estará más orientada a la inteligencia intuitiva y cual no según su género. En esta etapa de la estrategia metodológica sin embargo, se establece que hay cargos más orientados a lo soft y otros a lo hard pero también un nivel que se denominará de tipo “mixto” en la muestra. Cargos como Director General y Gerente de Unidad de Nuevos Negocios, son puestos estratégicos donde utilizan tanto la parte soft como la hard, entendiendo que su mirada será más macro e integral en la toma de decisiones ya que el análisis financiero, la proyección en la planificación de nuevos negocios y el cambio de procesos de trabajo es más técnico pero a su vez la orientación a la parte “soft” será primordial para este tipo de cargos. La tendencia “mixta” en esta muestra, hace referencia a cargos que no son específicamente ni hard ni soft, donde a partir de su análisis, su orientación será de tipo generalista: con una predominancia parcial tanto en un hemisferio como en otro.

Tal como se hace referencia en la justificación y viabilidad del proyecto, el fin será identificar líderes con inteligencia intuitiva neurológicamente probada para la toma de decisiones bajo presión en la inmediatez empresarial actual durante el año 2014: un período de cambio vertiginoso y dinamismo sostenible. Por tal razón, es prudente informar una de las características a tener en cuenta en la presente muestra: los líderes empresariales se encuentran en un contexto de cambio cultural en una empresa multinacional de Argentina. Ello condiciona a toda la pirámide organizacional por lo cual se asume que todas las gerencias atraviesan el presente cambio. Por ello, esta muestra tiene la característica particular que todos los líderes empresariales son atravesados por un condicionamiento de tipo cultural a tener en cuenta a la hora de realizar posteriormente el análisis del trabajo de campo.

Contextualizando a la unidad de análisis, se tuvo en cuenta la antigüedad en la empresa de los líderes además del cargo debido a que la organización

atraviesa cambios de estructuras en relación a los valores por lo que se expone como una de las características de la muestra el conocimiento de la cultura organizacional. Tratándose de una empresa multinacional de transporte de caudales, es necesario tener en cuenta que el negocio es específico por lo que conocer el *core business* y estar inmerso dentro de la dinámica organizacional durante años, condiciona una de las variables que es la toma de decisión. Con esto se pretende advertir que la unidad de análisis estará condicionada y atravesada no sólo por la cultura, valores y costumbre de la organización sino por el conocimiento fáctico de la misma para la toma de decisiones.

Para la selección de dicha unidad de análisis en la muestra, se tuvo en cuenta el género, la edad, la antigüedad en la empresa y el tipo de cargo que conlleva el cambio cultural en la actualidad. Del análisis de cada líder decantará el tipo de liderazgo que cada uno tiene con sus propias características las cuales se desarrollarán durante el análisis del trabajo de campo. Ya contextualizada la unidad de análisis, a continuación se desarrollan las variables por las que la unidad de análisis reaccionará.

Las variables que se estarán investigando son: la inteligencia intuitiva, la toma de decisiones y el capital socioeconómico, cultural y educacional de cada unidad y su predominancia cerebral. A continuación se desarrollará la definición conceptual de cada una de ellas:

1- La variable “inteligencia intuitiva” entendida como “la capacidad que tiene el individuo de comprender inmediatamente una situación a través de la experiencia de vida condicionada a un determinado contexto situacional, económico y social más allá de la formación académica y de la razón complementado por la capacidad innata y aprehendida de formación de un modelo intrapersonal y a su vez de percepción interpersonal”. Esta definición fue desarrollada en base a la bibliografía que suscita tanto en los antecedentes como en el marco teórico relacionado con la teoría de inteligencias múltiples de Howard Gardner.

2- La variable “toma de decisiones” asumida como el proceso de identificación y posterior elección con la información que se tiene disponible, de una acción particular entre una serie de opciones a la espera que produzca el resultado más beneficioso para el individuo que toma la decisión.

3- La variable “capital socio- económico- educacional y cultural” hace referencia al conocimiento y experiencias de vida que forman parte del individuo contenido en una sociedad de tipo capitalista contextualizado dentro de un entorno cultural y condicionado por la educación de tipo académica y también por el nivel económico que tuvo a lo largo de su vida.

4- La variable “predominancia cerebral” entendida neurofisiológicamente como la preferencia cerebral innata de cada unidad de análisis, ya sea derecha o izquierda. El hemisferio izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad,

lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible

Respecto a la utilización de técnicas empleadas para la recolección de datos, en el presente análisis, se determinó usar una técnica de tipo cualitativa y dos técnicas de tipo cuantitativas para luego poder hacer una triangulación con la recolección de datos totales.

La primera técnica de recolección de datos, se basó en una entrevista en profundidad, herramienta que permitió que la unidad de análisis se exprese comentando a partir de experiencias vividas, situaciones en las cuales tuvo que utilizar las variables descriptas anteriormente. Por medio de recuerdos y ejemplos se enmarcó la entrevista en profundidad con el objeto de poder analizar cada unidad de análisis, los datos de tipo cualitativos.

La entrevista en profundidad, se estructuró en tres variables específicas que hacen al problema de investigación y en la descripción del tipo de liderazgo. En la primera parte, a la unidad de análisis se le cuestiona el *background* socio-económico educacional y cultural para que a partir de ello se pueda contextualizarse cada unidad entendiendo sus orígenes y su niñez, con el objeto de poder dilucidar si experimentó situaciones de cambios durante la niñez en materia de enseñanza. Además, por medio de la identificación de su nivel socioeconómico se analiza si percibió problemas de adaptabilidad social en entornos distintos. Se estima en esta etapa de la entrevista indagar sobre la base y el origen de la formación del individuo durante los primeros momentos de su niñez hasta su desarrollo en la adolescencia, momentos cruciales también desde la perspectiva neurológica haciendo referencia a la neuroplasticidad cerebral. Tal como se exploró, en el marco teórico, este concepto hace referencia a la capacidad que tiene el cerebro de “reacomodarse” a partir de aprendizajes diferentes.

Luego, se estimó prudente, poder conocer de la unidad de análisis las actividades que realiza como hobby y lo que realiza en su tiempo libre para desestrezarse compartiendo lo que Estanislao Bachrach cuando en su libro “Ágilmente” argumenta que las ideas pueden aparecer en cualquier momento pero que fundamentalmente se manifestarán más seguido cuanto más relajados estamos. Ello se considerará a la hora de analizar la dominancia de la orientación de hemisferio cerebral de la unidad de acuerdo a su perfil de tipo creativo o no.

Ya profundizando en la segunda parte de la entrevista, y con el objetivo que el entrevistado se haya sentido cómodo en la primera parte, se pregunta sobre la variable toma de decisiones. En esta etapa de la entrevista, las preguntas se basan en las acciones que cada unidad de análisis llevará a la hora de tomar una decisión, el nivel de decisión que permite, reacciones y condicionantes frente a situaciones de presión. La continuidad o no de la decisión, y sentimientos frente a los resultados de cada toma de decisión.

En esta parte de la entrevista, interviene una variable dentro de otra. Si bien ambas son importantes y se encuentran en el mismo nivel de prioridad, se explora que la variable “inteligencia intuitiva” condiciona a la variable “toma de decisiones”, por lo cual se estimó correcto la reformulación de preguntas sobre toma de decisiones basadas en la inteligencia intuitiva o razón.

Cada una de las preguntas tiende a crear una idea global que caracteriza al líder para descubrir de que manera actúa creando patrones de reconocimiento de características claves en toma de decisión. En último lugar, la tercera etapa de la entrevista en profundidad hace referencia al autoconocimiento que cada unidad de análisis tendrá sobre sí mismo en materia de liderazgo. Aquí se analiza a la unidad, por sobre las demás variables que la atravesarán.

Finalmente, lo que se espera de la entrevista en profundidad es tener un primer análisis a través de experiencias y situaciones de vida, formación y contexto, con lo cual ello conllevará a formar de una manera determinada la toma de las decisiones dentro de un tipo de liderazgo. Al ser la entrevista en profundidad un análisis de tipo cualitativo, la manera de proceder en esta investigación fue la de analizar y realizar un informe por cada unidad de análisis identificando las variables elegidas para realizar el presente trabajo de campo.

El informe de cada entrevistado respecto a la entrevista en profundidad consistirá en las siguientes etapas: conducta observada, antecedentes relevantes, diagnóstico en toma de decisiones, diagnóstico en el perfil del liderazgo y la sugerencia neurofisiológica. Todo ello será analizado en base a la entrevista grabada y posteriormente desgrabada ubicada en el anexo de la tesis junto con el informe personal de cada unidad de análisis.

El segundo instrumento utilizado para la recolección de datos donde los resultados se expresarán de manera cuantitativa es el denominado test de Bezinger. Esta herramienta permitirá conocer la forma en que el cerebro de cada unidad de análisis se organiza, es decir, la predominancia cerebral que cada uno tiene.

El test se basa en la descripción empírica de cuatro modos de pensamientos diferentes unos de otros donde en cada uno, además de poder identificar el pensamiento, lo que se intenta es enfocar sobre la preferencia cerebral innata que cada unidad de análisis tiene, ya sea hemisferio izquierdo o hemisferio derecho. Con la predominancia cerebral que prevalezca, se podrá establecer si la unidad de análisis desde lo neurofisiológico posee las variables inteligencia intuitiva y toma de decisiones donde se observará la parte del hemisferio en que se encuentra cada tipo de variable.

Cada unidad de análisis tendrá una preferencia de estilo de pensamiento, dato que coincidirá o no con las variables analizadas en la entrevista en profundidad. Este test, cuantifica en una escala de 0 a 5 los estilos de pensamientos de cada unidad de análisis. Con los datos proporcionados del test Bezinger, se generarán puntajes que se administrarán según el modo de

pensamiento, de la siguiente manera: Basal izquierdo, Basal Derecho, Frontal Derecho y Frontal Izquierdo. De esos 4 puntajes obtenidos de los modos de pensamientos con su respectiva identificación de oraciones de preferencia de cada una de las unidades de análisis, se obtendrán valores expresados en porcentuales utilizando la siguiente escala:

1 5	6 30	11 55	16 80
2 10	7 35	12 60	17 85
3 15	8 40	13 65	18 90
4 20	9 45	14 70	19 95
5 25	10 50	15 75	20…..100

A través de esta herramienta, se busca identificar las variables que cada unidad tiene en mayor escala y de manera natural. El test divide al cerebro en dos lóbulos o hemisferios: izquierdo y derecho. Tal como se describe en el marco teórico, cada uno de esos dos hemisferios tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible.

Asimismo, el test divide cada uno de los hemisferios en dos sectores; del hemisferio izquierdo, el frontal izquierdo (analiza y procesa lógicamente la información) y el basal izquierdo (utiliza un método, sigue un procedimiento y actúa de forma secuencial); y por parte del hemisferio derecho, el frontal derecho (permite la formación de imágenes internas, usa la imaginación y la creatividad) y el basal derecho (procesa información relacionada con los sentimientos y busca la armonía en la relaciones interpersonales). Con los cuatro cuadrantes ya descriptos y obteniendo el valor en la escala de acuerdo a los diferentes modos de pensamientos, se generará un gráfico de un rombo cuantificable en representación del cerebro de cada unidad de análisis. Ese rombo arrojará porcentuales respecto a las variables.

Finalmente, la tercera herramienta de recolección de datos es el test de Howard Gardner sobre inteligencias múltiples. Tal como se describió en los antecedentes de la presente tesis, la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete, a saber: inteligencia lingüística, lógico- matemática, espacial, corporal cinestésica, musical, intrapersonal e interpersonal, tal como se describió en el cuerpo de tesis. En este test, y de

acuerdo al desarrollo de la definición de inteligencia intuitiva, se identificarán el tipo de inteligencia intrapersonal e interpersonal para localizar a la inteligencia intuitiva. De acuerdo al puntaje obtenido de estos dos tipos de inteligencias específicas se valorará la variable inteligencia intuitiva por sobre la unidad de análisis.

Con las tres herramientas de recolección de datos, lo que se busca es identificar las variables cuantitativamente y contrastarlas con el análisis cualitativo. Los resultados, finalmente se relacionarán en base a los cargos seleccionados.

Respecto a la validez y confiabilidad de los instrumentos, en la entrevista en profundidad, se toma el ejemplo como una evidencia empírica sucedida en el pasado que eso orientará a la identificación de las variables estudiadas. Rememorando experiencias de su pasado se puede evidenciar los patrones de acción en el presente por medio del proceso de observación objetiva en las respuestas de cada unidad de análisis. Para su validez siendo el análisis de tipo cualitativo, se utilizará la lógica dialéctica, en la cual las partes de un fenómeno son comprendidos desde el punto de vista del todo. La entrevista en profundidad posteriormente llevada a un proceso de análisis e interpretación (hermenéutica), se trató por medio de una relación dialógica donde aparece la apertura de entablar una verdadera conversación, para intercambiar opiniones y confiar en la herramienta.

Respecto al test de Bezinger, su base radica al modelo de Carl Jung, esta herramienta fue desarrollada en 1980 por Dr. Katherine Benziger, y perfeccionado con los resultados de las últimas investigaciones de la neurociencia. Su validez y confiabilidad se fundamenta en la neurofisiología y que la herramienta se usa en la actualidad alrededor del mundo por licenciatarios certificados.

Respecto al concepto de preferencia natural, ello deviene de cinco áreas de investigación. Primeramente, la investigación realizada en los ochenta por organizaciones atléticas demostró que la dominancia es la principal regla general de los sistemas humanos. Se demostró que las personas tienen preferencias sobre el uso de sus manos, brazos, piernas y demás. Con ello se demostró que el éxito de un individuo en gran parte depende de que el patrón de dominancia natural del individuo concuerde con la tarea que se le ha asignado.

En segundo lugar, el *Langley Porter Neuro Psychiatric Institute* en San Francisco avaló que la regla de dominancia abarca algunas formas de actividad neural y demostró que las personas tienen diferentes dominancias sensoriales. Por lo cual, las personas preferiblemente son auditivas, visuales, cinéticas u olfativas. Además, se evidenció que las personas son más receptivas a situaciones y estímulos que contienen cantidades significativas de información adecuada para su dominancia sensorial.

En tercer lugar, el trabajo sobre neurotransmisores y neuropeptidos en la corteza cerebral reveló que las personas tienen niveles diferentes de resistencia eléctrica en diferentes regiones del cerebro. El resultado es que cuando una persona usa una destreza que se ejecuta en una región en la cual esa persona tiene un nivel de resistencia eléctrica bajo, piensa más fácilmente y metaboliza sólo niveles moderados de energía. Por lo cual, ello es una información útil para la toma de decisión bajo presión. En este sentido, el Dr. Richard Haier de San Diego sugiere que la proporción de energía consumida puede ser de 1 a 100. Por lo cual, el modo dominante natural es 100 veces más eficiente que el modo no natural.

El punto cuatro, el Dr. Mihaly Czikszentmihaly sugiere que las experiencias óptimas que combinan un nivel alto de interés natural (concentración) con suficiente destreza para realizar la tarea con facilidad tienen un efecto beneficioso en nosotros relacionado con la experiencia derivada de su significado y propósito.

Finalmente, el conocimiento sobre la estructura cerebral adquirido en las últimas décadas también revela un fundamento para la premisa de Jung de que todos tenemos una debilidad natural afirmada por nuestra fortaleza. Esto porque aunque existen conductos neuronales potentes que corren entre el lóbulo frontal izquierdo y el derecho y entre los cortes sensoriales izquierdo y derecho y aunque el funcionamiento de la corteza cerebral psicomotora parece operar como un conducto poderoso entre cada lóbulo frontal y la región sensorial en su hemisferio, parece que no hay conectores diagonales en el cerebro. O sea, si tenemos una función dominante, la función en diagonal es de hecho, inaccesible para nosotros.

Por otro lado, el test de inteligencias múltiples, herramienta provista por Howard Gardner, se apoya sobre la base de la teoría que el autor posee para identificar y examinar la evidencia de cada inteligencia. Por medio de pruebas antropológicas, psicológicas y biológicas, el test es validado que sirve para constatar la existencia de cada una de las inteligencias que propone Gardner. Con ello, explica por medio del análisis de estudios psicológicos específicos, la manera en que se puede ver cómo las inteligencias funcionan aisladas unas de otras.

Resuelta la descripción de la estrategia metodológica, se procede a presentar los resultados del trabajo de campo de la tesis:

- **Presentación de los resultados:**

Resultados de tipo cuantitativo

El análisis de los resultados de tipo cuantitativo estará orientado en relación a los test psicométricos evaluados a las 14 unidades de análisis. Tal como se expresó en la estrategia metodológica, se segmentará el presente análisis exploratorio a partir de la operacionalización de las variables principales descriptas en la estrategia teniendo en cuenta las siguientes variables secundarias que no por ello se les debe restar importancia:

1- Cargo
2- Área
3- Género
4- Edad

Dentro de lo que supone el test de Bezinger, se identifica específicamente en el hemisferio frontal derecho el área de la intuición. Al desarrollar la herramienta en una escala de porcentuales de diez en diez, que abarca del 0% al 100%, se explora a partir del análisis de la muestra, que la unidad a describir que supere el 50% de puntaje en el hemisferio derecho posee inteligencia intuitiva más desarrollada. Suponiendo ello, dentro de la muestra, se observa el siguiente resultado:

De los cuatro Directores entrevistados, todos presentan un porcentaje mayor o igual a un 50 % en inteligencia intuitiva pero la Directora de Recursos Humanos, es el cargo que mayor inteligencia intuitiva posee del total de los Directores.

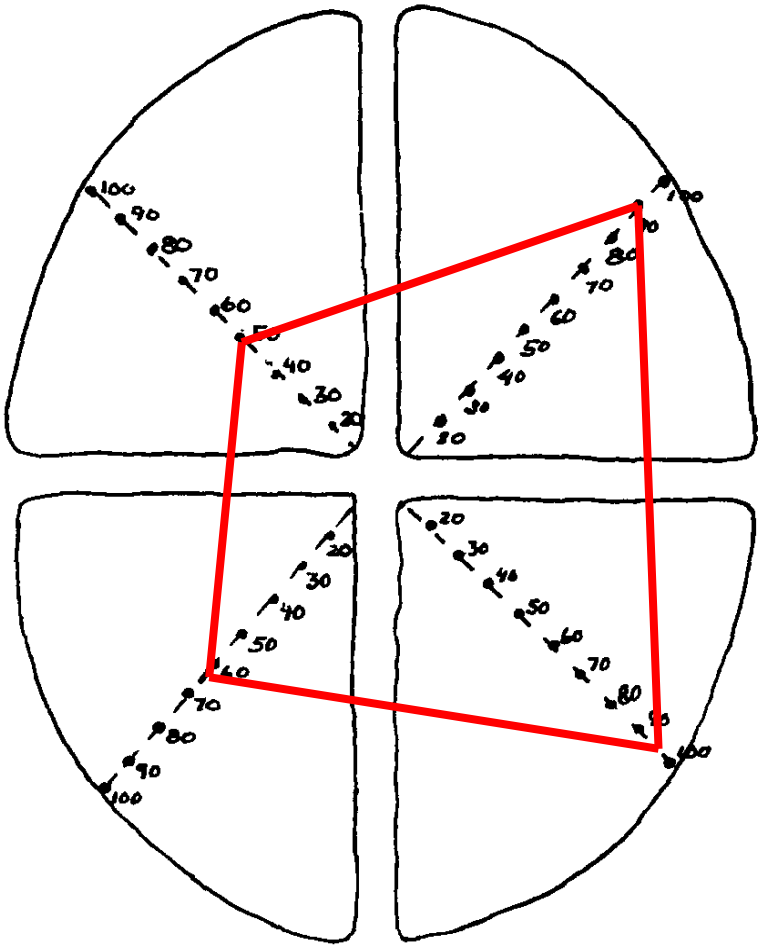
Este resultado, se explora que se presenta en relación a la experiencia y al trato constante con la gente. La predominancia cuasi perfecta tanto en el basal derecho como el frontal derecho, es decir, en la totalidad del hemisferio derecho, denota la marcada orientación que cargos como éste justifican el resultado. Analizando las áreas dominantes, se observa que este cargo, permite conectarse con los demás, ser empática, comprensiva, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Además, se le facilita predecir cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos, evaluar las situaciones de manera global y abstraer sus elementos para organizarlos. Se encuentra en su dominancia natural relacionarse con otras personas, escuchar sus necesidades y comprenderlas.

Aquí, se estima prudente plasmar el resultado del test observando este caso específico: el cargo de Directora de Recursos Humanos, donde los datos del arrojan el siguiente rombo.

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
IMAGINATIVO E INTUITIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

Por otro lado, el líder que presenta un 50% de inteligencia intuitiva siendo el punto de partida para poder inferir sobre el concepto, es el Director Comercial: si bien por el cargo supone ser necesaria, no deja de ser menor el dato que aporta que de los cuatro modos de pensamiento, la orientación basal derecha presentó el

70%, un porcentaje alto que expresa el poder y la buena voluntad de crear armonía en los grupos. En el basal derecho aparece la perspicacia de ser sutil a la comunicación no verbal, siendo ello un punto importante a la hora de tener reuniones con clientes.

Analizando las áreas dominantes, se evidencia su facilidad para visualizar planes de acción, imaginarse el resultado de la implementación y crear imágenes visuales de los eventos. De igual forma, es creativo y flexible para resolver situaciones imprevistas, es visionario, comprensivo valorando el buen clima y las relaciones interpersonales ya que el hemisferio derecho le permite conectarse con los demás, ser empático, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo.

Esta orientación, valora tener la suspicacia suficiente del “cuando”, es decir, por medio de la identificación no verbal de la conversación o reunión, poder ofrecer un nuevo producto o servicio. El resultado que arroja la muestra y el test condice en ambos casos con los cargos de Director de Recursos Humanos como el Director de comercial.

Dentro del análisis de los líderes empresariales de mayor rango jerárquico, el Director General presenta la orientación denominada de tipo “mixta” o equitativa. En este caso, si bien sus bases son financieras, los altos puntajes en ambos hemisferios muestran las capacidades que tiene tanto analíticas y lógicas en la toma de decisiones complejas y en su forma prolija y ordenada como también lo armonizador y comprensivo que es para afrontar situaciones.

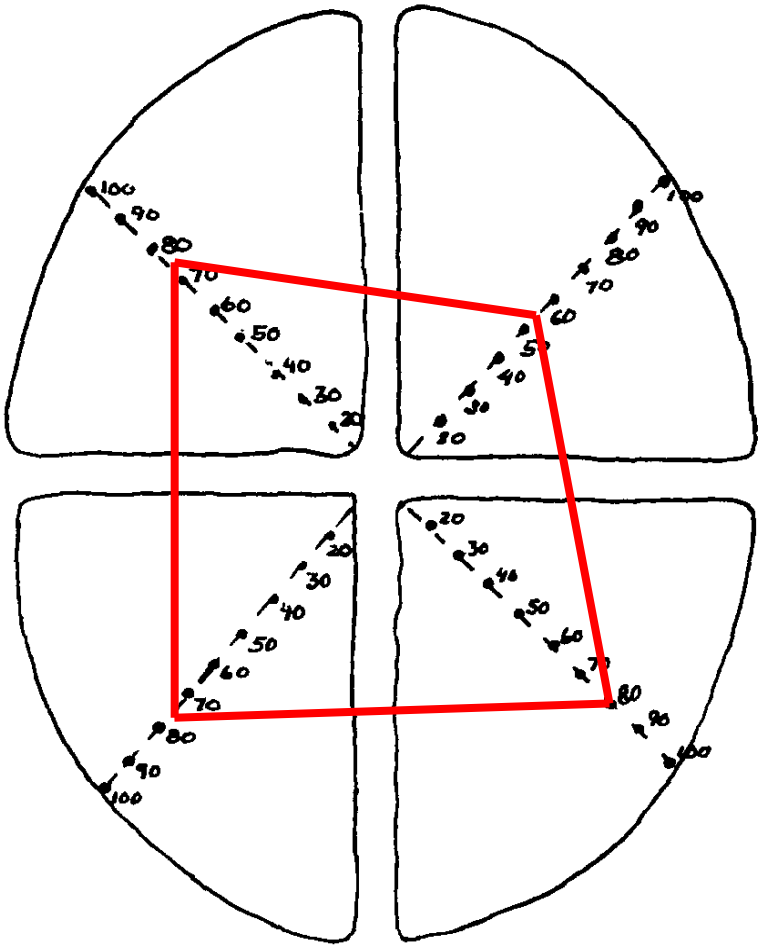
En cargos jerárquicos como este, se desarrollan ambas competencias de los hemisferios de manera natural: el equilibrio sensato de la unidad de análisis, denota a través del cargo una captación inmediata de la realidad permitiendo construir bases sólidas en análisis orientados a una meta. Nótese que los valores más altos en el cargo de Director General, de un hemisferio y otro, fueron en referencia a lo metódico y lo procedimental pero a su vez lo comprensivo y sensible que es de manera natural.

En este caso particular, se estima prudente visualizar el rombo que demuestra un nivel de desarrollo equitativo de ambas capacidades, donde su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, hace que requiera de una organización lógica para abordar una problemática y un objetivo claro pero que a su vez, se apoye en estrategias más verbales y viso espaciales para poder diseñar un plan de acción que resuelva un problema específico. Es allí que interviene la capacidad intuitiva ubicada en el hemisferio derecho. De igual forma, el hemisferio derecho le permite tener una gran capacidad empática, es decir, percibe e interpreta sus emociones internas y las del otro, distingue fácilmente dificultades o problemas y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo.

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

En menor medida pero no por ello menos importante, el Director de Seguridad y Control de Riesgos, presenta apenas una inclinación del hemisferio izquierdo, pero en el test, se admira la puntuación respecto al otro hemisferio.

Se puede afirmar que su tipo de orientación natural es izquierda pero en el análisis general, es de tipo mixto. Si bien es un perfil técnico en toda su expresión, ya que también el tipo de trabajo lo requiere, en mantener todo en orden y ser metódico ya que el área a cargo es de seguridad para lo cual debe ser necesario el análisis estratégico, metódico y de procedimientos, se muestra también a un líder con la capacidad de brindar apoyo y empático.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia un alto nivel de desarrollo (75%) de su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, ya que se analiza que este cargo requiere de una organización lógica para abordar las diferentes problemáticas. Además cuenta con excelentes habilidades de análisis y diagnóstico implementando soluciones prácticas orientadas a una meta clara. No obstante, su hemisferio derecho presenta un nivel de desarrollo medio (65%) y aunque necesita de la lógica y organización, es creativo en situaciones imprevistas, es flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo.

Si bien por el perfil del cargo, más duro y técnico, la expectativa era que presente una orientación netamente izquierda, se demuestra a través de resultados cuantitativos que el líder presenta también una capacidad elevada de percepción e intuición. Aún así, del análisis también decanta la relevancia que la utilidad de la inteligencia intuitiva permite al momento de proyectar escenarios de situaciones donde el factor riesgo y seguridad hacia las personas deben estar presentes. La variable inteligencia intuitiva se utiliza casi como la variable toma de decisiones en éste líder.

De los cuatro Directores analizados, se presenta por parte de las áreas blandas, mayor predominancia hacia el hemisferio derecho donde la creatividad, el sentido de empatía y el contacto con la gente se manifiestan en la cotidianeidad de la Directora de Recursos Humanos como así también del Director Comercial. Mientras que las ramas más duras como puede ser la financiera o económica, presentaron una orientación hemisférica izquierda pero tan equilibrada con la derecha que se presenta como mixta.

Siendo el rango jerárquico más alto analizado, los perfiles con predominancia mixta fueron líderes que tienen que trabajar “técnicamente” con las personas. Es decir, si bien son trabajos analíticos, lógicos y metódicos, al fin y al cabo tanto el Director General como el Director de Seguridad y Control de Riesgos, trabajan con el factor humano por lo cual se relacionarán de manera más “técnica” si se quiere con las personas.

En comparación al género, de tres Directores masculinos y sólo un Director de género femenino, se observa que aún no siendo equitativa la comparación respecto a ello, se evidencia que el género femenino sobrepasa en porcentual y está totalmente orientado hacia el hemisferio derecho lo que denota en comparación a tres Directores de género opuesto, la condición superadora de la variable inteligencia intuitiva.

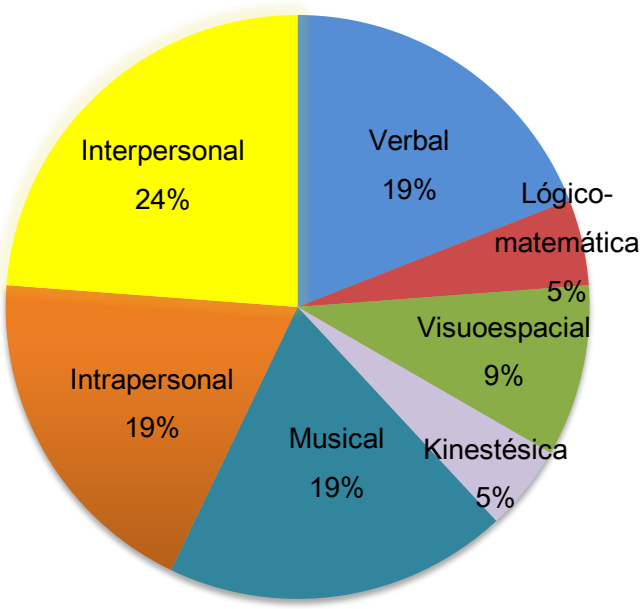
Tanto el cargo de Director General como el de Directora de Recursos Humanos resultaron ser los que presentaron extremos respecto al género. En la siguiente tabla se muestran los porcentuales según la orientación hemisférica de los Directores analizados:

Cargo	**Genero**	**Edad**	**Área**	**Predominancia cerebral en porcentaje**	**Tipo de orientación**
Director General	Masculino	60	Gerencia General	FI: 75/**BI: 75**/ **BD: 80**/FD:55	Mixto
Director de Recursos Humanos	Femenino	47	Recursos Humanos	FI: 50/BI: 65/ **BD: 95/FD:90**	Derecho
Director de Seguridad y Control de Riesgos	Masculino	64 ok	Seguridad	FI: 75/BI: 75/ BD: 65/FD:60	Mixto
Director Comercial	Masculino	59	Comercial	FI: 35/BI: 45/ **BD: 70**/FD:50	Derecho

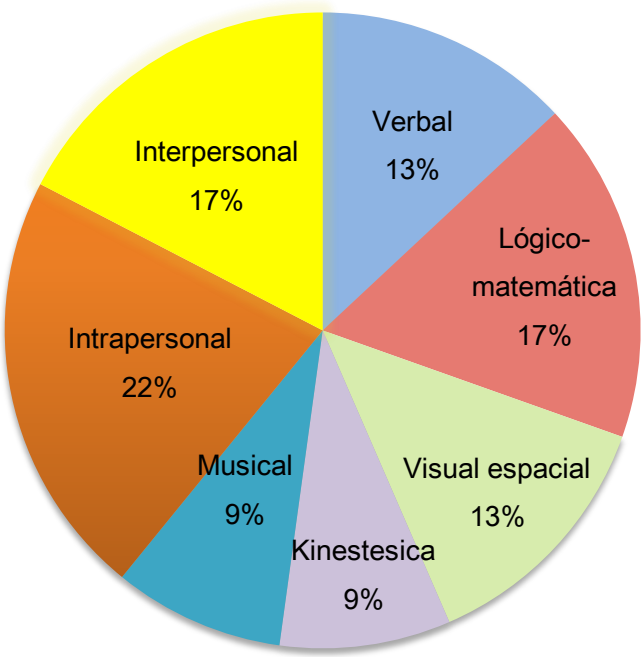
Nota de gráfico: FI= Frontal Izquierdo; BI= Basal Izquierdo; BD= Basal Derecho; FD= Frontal Derecho.

Respecto a la variable edad, aquí no califica. Las diferencias y similitudes se observaron de acuerdo al área y tipo de cargo, donde el género condiciona.

En lo relativo al test de inteligencias múltiples, el tipo de inteligencia que se explora y que conforma la variable inteligencia intuitiva, según el test de Gardner, es la inteligencia intrapersonal e interpersonal. De acuerdo a ello, se reconfirma lo que se observa en el test de Bezinger: tanto el Director General como la Directora de Recursos Humanos son los cargos que obtienen mayor puntaje respecto a la inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal. A modo de visualizar las siete inteligencias descriptas por Gardner, se plasma ambos resultados donde se identifican los dos tipos de inteligencias como la intuitiva.



El primer gráfico hace referencia a la Directora de Recursos Humanos, con una inteligencia interpersonal del 24% e intrapersonal del 19% mientras que el Director General, en el siguiente gráfico se observa una tendencia predominante en la inteligencia por sobre todo intrapersonal y luego interpersonal. Basándose en los resultados del test, se analiza que tiene una gran empatía, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Asimismo, tiene la capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivos deductivos. Se observa a través de los dos gráficos los extremos en el grupo “Directores”



Ahora bien, dentro del total de la muestra, se presentaron a diez Gerentes y a continuación se analiza a cinco de ellos quienes pertenecen al área de Recursos Humanos.

Si se segmenta la muestra sólo con los cinco Gerentes pertenecientes a la rama de Recursos Humanos, se analiza que tres de los cinco cargos presentan una orientación hemisférica derecha, y sólo dos de orientación mixta. Los casos que demuestran cuantitativamente mayor inteligencia intuitiva, son los cargos de Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal junto al Gerente de Administración de Personal.

Si bien en el análisis dentro de las áreas de tipo blandas era de prever este tipo de resultados, dentro de ello, se identifican áreas más técnicas como pueden ser cargos en relación al análisis de remuneraciones y liquidaciones por lo cual el análisis lógico matemático también impactará sobre la persona que desarrolle ese cargo.

Sin embargo, por la descripción y sistematización que requiere por ejemplo el cargo de Gerente de compensaciones y beneficios, se analiza que debería de haber presentado una inclinación mayor en lo referente al análisis y la lógica. Se observa que presentó un porcentaje reducido en lo referente a números y tema de diagnóstico. Se estima que ello es primordial para este tipo de puesto aunque la dominancia cerebral de porcentual más alto (70%) se vio reflejada en el hemisferio basal derecho donde se muestra un líder armonizador y sentimental más que orientada a la lógica alfanumérica. Su orientación natural no es de tipo lógico matemática pero si de trato con las personas.

En su caso, tal como se observa en el siguiente rombo, muestra una dominancia del hemisferio derecho, principalmente basal derecha que sugiere un tipo de líder sensible, creativo, con gran facilidad para “conectarse” con los otros, percibir sus estados emocionales y expresar apoyo emocional. El modo frontal derecho también mostró una predominancia natural indicando que tiene habilidad para manipular información espacial, crear imágenes de las situaciones y visualizar rápidamente los elementos que la componen. Busca interpretar lo que percibe de manera global para predecir cambios o inventar soluciones novedosas.

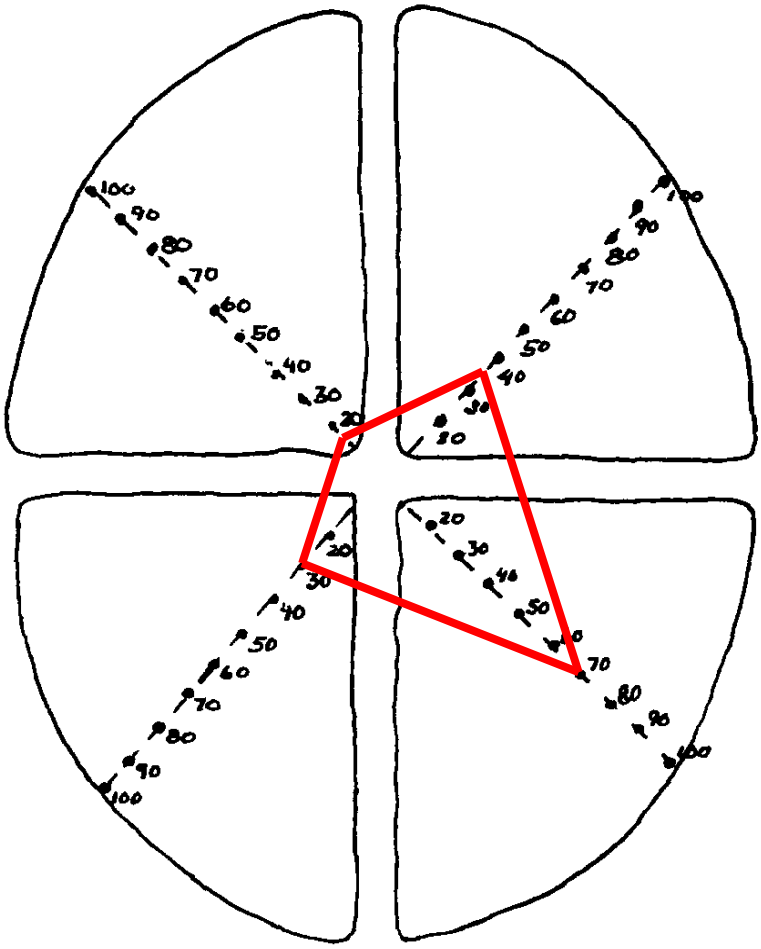
Por parte del hemisferio izquierdo, si bien no mostró una predominancia natural se analiza que apoya las capacidades proporcionadas por el hemisferio derecho. Por ejemplo el modo basal izquierdo, le permite organizar los eventos de forma cronológica, concentrarse en los detalles y predecir y controlar el tiempo que exige el desarrollo de una tarea. El frontal le proporciona la capacidad de descomponer una situación y agrupar los componentes relevantes, facilita su capacidad de análisis y diagnóstico y establece las relaciones de causa-efecto entre los eventos.

A continuación, se presenta el rombo del Gerente de Compensaciones y Beneficios donde impacta la orientación netamente hemisférica derecha:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO **BASAL DERECHO**

Otro caso que presento dominancia derecha pero en su caso de manera casi extrema (en un 90%), dentro del área de Recursos Humanos fue el Gerente de Relaciones Laborales y Administración de personal. Su cargo es solicito y reconocido por el trato con los diferentes delegados tanto de la rama de comercio

como de camioneros por lo que preservar las relaciones sindicales es su principal desafío como cargo dentro del área de Recursos Humanos. El porcentaje casi perfecto en crear relaciones armoniosas y su modo de brindar apoyo, son estrictamente necesarias para el cargo.

Las relaciones sindicales dentro de una empresa multinacional de capitales estadounidenses, donde las políticas ya están condicionadas por casa matriz, no son fáciles de conducir. Las mismas están condicionadas dentro de un contexto social, político y económico como lo son en Argentina donde la relación que la fuerza sindical dispone con su empleador es básicamente de constante lucha de poderes.

Por ello, se considera que es necesario un líder con total astucia y percepción en el cargo para poder contextualizar las relaciones sindicales de acuerdo a la situación de nuestro país más que un tipo de líder puramente académico y lógico. Un líder con características situacionales y de percepción con alta inteligencia intuitiva es prudente y acorde para este tipo de cargo. La falta de rutina, de método y de procedimientos no convencionales, no condicionarán el tipo de cargo ya que la dinámica respecto a las relaciones sindicales no requieren de reglas procedimentales sino más de adaptaciones a la necesidad de la situación, por lo que un líder situacional y contenedor es especial para este tipo de cargo.

Nótese un dato a resaltar sobre el líder de este cargo: es de género masculino y la inteligencia intuitiva es lo que más prevalece, lo cual es típica en el género femenino.

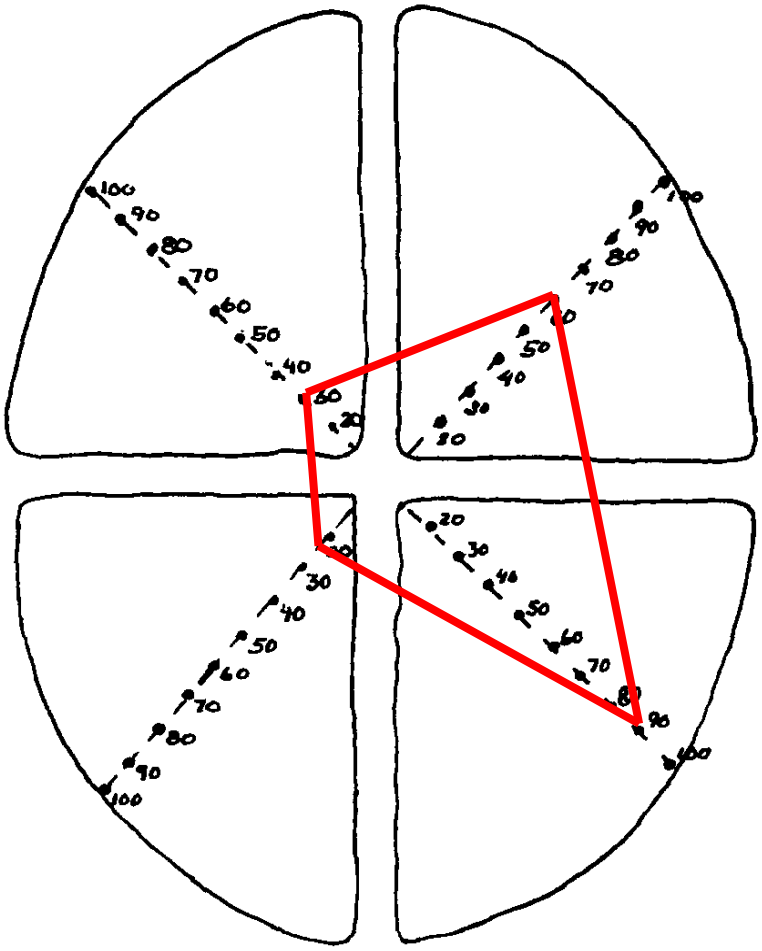
De acuerdo con los resultados obtenidos de los test, se evidencia un desarrollo predominante de su capacidad intuitiva localizada en el hemisferio derecho por lo que es un tipo de líder creativo en situaciones imprevistas.

Además, es flexible al momento de implementar soluciones, se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo mostrándose empático. Este Gerente, percibe fácilmente sus emociones internas y las del otro y se favorece de su capacidad de abstracción para identificar los componentes de una situación más que de la lógica o una metodología específica para abordar situaciones. Su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, manifiesta un nivel de desarrollo menos predominante porque no necesita organizar la información sistemáticamente para poder analizarla, se beneficia principalmente de habilidades más integrales y abstractas para manipular la información que se encuentran ubicadas en el hemisferio derecho.

A continuación, se estima prudente observar el rombo de predominancia hemisférica natural del Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS	METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
ANALÍTICO Y LÓGICO	IMAGINATIVO E INTUITIVO
ORIENTADO A UNA META	VISIONARIO
DIAGNÓSTICO	IDEALISTA
ESTABLECE PRIORIDADES	CREATIVO



RUTINARIO	ARMONIZADOR
METÓDICO	RÍTMICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS	BRINDA APOYO
PROLIJO Y ORDENADO	SENTIMENTAL
DETALLISTA	COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

Dentro de la estructura si se quiere de tipo más “soft” de la organización jerárquica del Departamento de Recursos Humanos, la Gerente de *Change Managment* presenta uno de los extremos en comparación con el resto de todos

los entrevistados de la muestra: la predominancia exclusiva del hemisferio basal derecho y casi nulas de los demás tipos de orientaciones. Se entiende por *Change Managment*, un área comprometida por el cambio y la dinámica organizacional que atraviesa a la cultura, valores y misión dentro de una organización donde los agentes de cambio deben modificar procesos y modos de trabajo.

Efectivamente será necesaria la armonía para el cambio cultural, ya que frente a cualquier tipo de cambio, el empleado tiende naturalmente a la resistencia por lo cual el ser comprensivo por medio de brindar apoyo y acompañar a los empleados a ese proceso, será muy importante. Esa habilidad natural por parte del Gerente de Change Managment, se analiza que la tiene en su máximo potencial mostrando un porcentaje del 80%. Sin embargo, nótese que carece casi de orientación de hemisferio basal y frontal izquierdo y frontal derecho, lo que sugiere la carencia en toma de decisiones complejas, lo que se estima que también es indispensable para el puesto jerárquico que ocupa. Si bien la metodología correcta seguida de procesos rutinarios este tipo de cargo no lo amerita, los líderes empresariales deberían poder tomar decisiones complejas bajo presión y orientarse a una determinada meta y objetivos.

Analizando las áreas dominantes, se muestra una predominancia basal derecha que indicaría su facilidad para comprender los estados emocionales propios y los de los demás, comprenderlos y brindar el apoyo emocional necesario. Este líder, requiere de comunicarse constantemente para relacionarse con los demás y buscar una solución ante una situación determinada. Es sensible a los estímulos sensoriales y se preocupa por la armonía del clima laboral.

Los modos frontal derecho y basal izquierdo, muestran un mismo nivel de predominancia natural que señala su nivel de creatividad donde visualiza fácilmente los componentes de un problema y puede imaginarse su solución. Se favorece de la rutina y la metodología para poder desarrollar las estrategias que visualiza, es detallista y prolija.

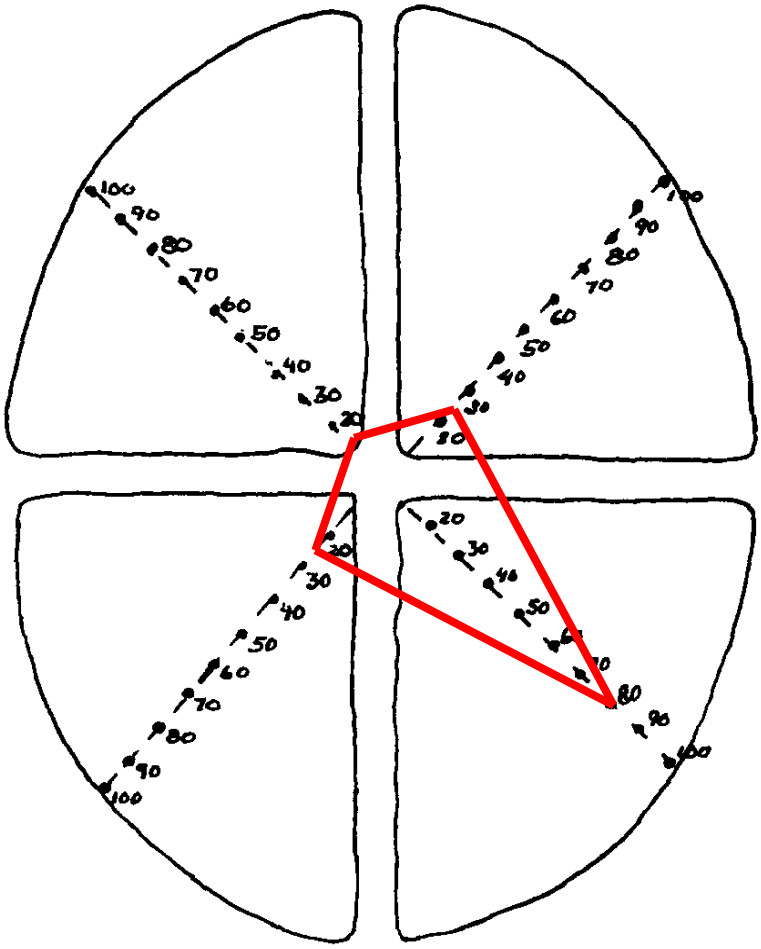
Por último su área frontal izquierda no mostró una predominancia natural, mostrando que no requiere de un análisis exhaustivo para identificar los componentes de un problema, no se beneficia de la lógica y una metodología específica para lograr solucionar problemas sino que prefiere basarse en su experiencia o información más sensorial para poder abordarlos.

A continuación, se observa el gráfico de rombo del Gerente de Change Managment:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO **BASAL DERECHO**

Otro caso a observar es el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo, su orientación es de tipo mixta y con predominancia en ambos hemisferios pero apoyándose sobre todo en ambos basales. Este Gerente de género femenino,

presenta una predominancia natural por las tareas que el puesto demanda de tipo metódica y rutinarias donde su facilidad innata del cumplimiento de normas y procedimientos es relevante tener en cuenta. A su vez, se observa la empatía y la capacidad de brindar apoyo a sus colaboradores. Para este tipo de cargo, de acuerdo a las normas y políticas de diferentes procedimientos que permiten poder generar planes de desarrollo de carrera mediante capacitaciones a todo el personal, se estima que se requerirá un líder prolijo y detallista para los planes de desarrollo y capacitación que organiza para todos los colaboradores de la organización.

En adición a ello, será considerado un líder de tipo carismático donde la empatía y la perspicacia en el manejo de la gente, será un plus a tener en cuenta. En consonancia a ello, este cargo requiere de poder identificar "*gaps*" entre los conocimientos que poseen los empleados y lo que aspira la organización sobre cada uno de ellos.

En el área de selección, el contacto constante con postulantes permite tener una percepción sobre el otro, sin embargo, en su caso el puntaje no es alto. Si bien el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo confirma basarse en la intuición y darle la relevancia que merece, neurológicamente, se aprecia que lo que utiliza a diario no es su preferencia natural en el cerebro sobre la variable intuición. Tal como se considera a lo largo del cuerpo del marco teórico, puede ser una de las capacidades aprendidas a lo largo de diferentes experiencias de vida.

Respecto a la variable toma de decisiones, este cargo presenta un nivel bajo al igual que la parte visionaria, metafórica, creativa e intuitiva. Se estima que ambas variables, toma de decisiones como inteligencia intuitiva son necesarias para este tipo de cargo.

Finalmente, dentro del área de Recursos Humanos, se analizó a uno de los Gerentes también del área orientada a la parte "*hard"* quien fue el Gerente de Administración de personal. Presentando una orientación hemisférica mixta, el porcentaje más alto obtenido fue en la variable toma de decisiones.

Si bien la orientación hemisférica en este Gerente es izquierda ya que por su tipo de estudio específicamente con título de grado de contador, siendo una rama dura de la economía, se observa que su preferencia natural es la de establecer diagnóstico, ser analítico y lógico. Sin embargo, obtuvo por otro lado, un alto puntaje (80%) también en el hemisferio frontal derecho, lo que conlleva a determinar que su orientación es de tipo mixta. Si bien las matemáticas y el estilo lógico es su predominancia, no quita desestimar el alto puntaje obtenido en el área creativa e intuitiva. Este caso acredita que la inteligencia intuitiva se puede dar aún en perfiles de tipo *hard*.

Con este caso, se permite explorar que aun siendo su predominancia cerebral natural en las matemáticas, y de perfil académico lógico matemático (pero

inserto en el área de Recursos Humanos) pudo haber desarrollado la parte creativa, imaginaria y de inteligencia intuitiva a través del contacto con la gente.

El Gerente de Administración de Personal, vela por la responsabilidad que las remuneraciones mensuales de todos los empleados de la compañía obtendrán de acuerdo a las horas trabajadas en relación a los convenios o no que tenga cada trabajador, por lo cual el puesto requiere de una mirada general y a su vez especifica donde el control y detalle de los procedimientos también es necesario en este tipo de cargo. Si bien los porcentajes en este líder resultaron uno de los más altos, el menor puntaje fue en el hemisferio basal izquierdo con un 65% lo cual no es de su valoración temas relacionado a métodos, o a poder seguir una rutina por mucho tiempo y que le agraden del todo los procedimientos o políticas que se deben cumplir para poder trabajar.

Convengamos que Recursos Humanos, se retroalimenta constantemente de las personas dentro de una organización y ese constante contacto con colaboradores genera una enseñanza de percepción siendo un plus de entendimiento con el otro. Se estimó prudente unir por grupo de área de trabajo ya que no es lo mismo contrastar áreas como las de sistemas, tecnología, o finanzas las cuales no tienen trabajos donde las personas sean el protagonista principal, más bien los procesos serán las principales funciones dentro de esas áreas.

A continuación se pueden observar la predominancia cerebral de acuerdo a los porcentuales obtenidos en todas las Gerencias de Recursos humanos, resaltando los porcentajes más altos que cada líder obtuvo en el test de Bezinger:

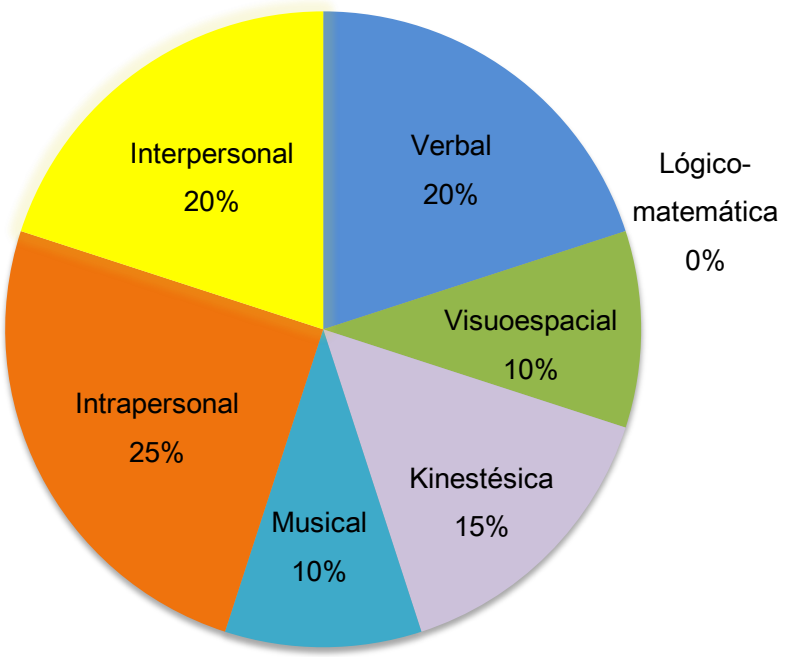
Cargo	Genero	Edad	Área	Predominancia cerebral en porcentaje	Tipo de orientación
Gerente de Selección, capacitación y desarrollo	Femenino	42	Recursos Humanos	FI: 30/**BI: 50/ BD: 55**/FD:20	Mixto
Gerente de Compensanciones y beneficios	Femenino	43	Recursos Humanos	FI: 15/BI: 30/ **BD70/**FD:35	Derecho
Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal	Masculino	41	Recursos Humanos	FI: 30/BI: 25/ **BD: 90/FD:60**	Derecho
Gerente de Change Managment	Femenino	35	Recursos Humanos	FI: 5/BI: 25/ **BD: 80**/FD:25	Derecho
Gerente de Administración de Personal	Masculino	42	Recursos Humanos	**FI: 90**/BI: 65/ **BD: 70/FD:80**	Mixto

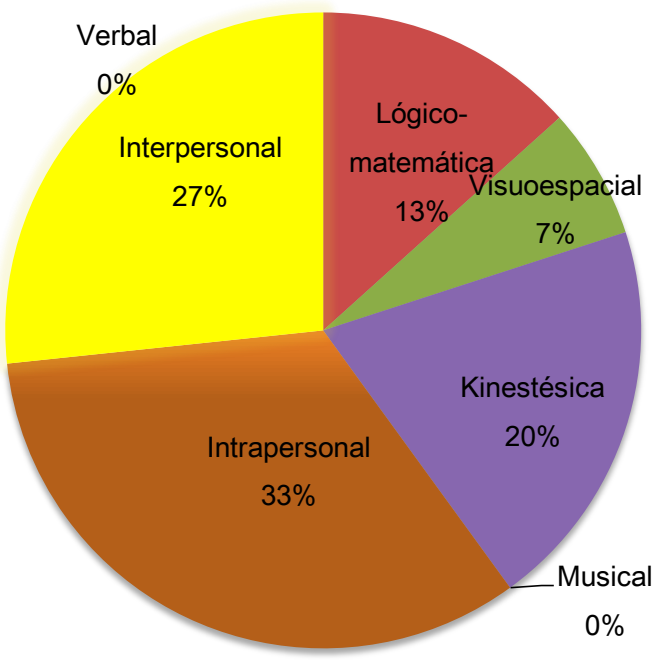
Nota de gráfico: FI= Frontal Izquierdo; BI= Basal Izquierdo; BD= Basal Derecho; FD= Frontal Derecho.

Tal como se observa en el cuadro, los resultados en general en el área de Recursos Humanos muestran una predominancia hemisférica de tipo derecha, específicamente en el área basal derecha donde el ser rítmico y brindar apoyo es una de las dominancias naturales de los cargos seleccionados. El Gerente de Administración de Personal es el cargo que resultó tener mayor percepción e inteligencia intuitiva mientras que el cargo de Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo resultó ser la que menos obtuvo en puntaje en la variable inteligencia intuitiva. Respecto a la variable toma de decisiones, el cargo de Gerente de Administración de Personal es el que obtuvo el porcentaje más alto.

Respecto a las inteligencias múltiples, en el área de Recursos Humanos, se pudo observar en base a la cuantificación del test Howard Gardner, que tanto el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo como el Gerente de Compensaciones y Beneficios, obtuvieron el máximo puntaje en tema de relaciones intrapersonal por lo que dentro del área de Recursos Humanos, estos líderes tienen un autoconocimiento total en sí mismos por sobre los otros líderes pudiendo identificar fácilmente sus debilidades, defectos y aciertos en relación al autoconocimiento de este tipo de inteligencia. El siguiente puesto con inteligencia intrapersonal lo obtuvo el Gerente de Administración de Personal y Relaciones Laborales que por el género en este caso masculino, es importante de resaltar.

Aquí se observa en primera instancia el gráfico perteneciente al Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo. Posteriormente, el gráfico de Gerente de Compensaciones y Beneficios, ambos líderes de género femenino:



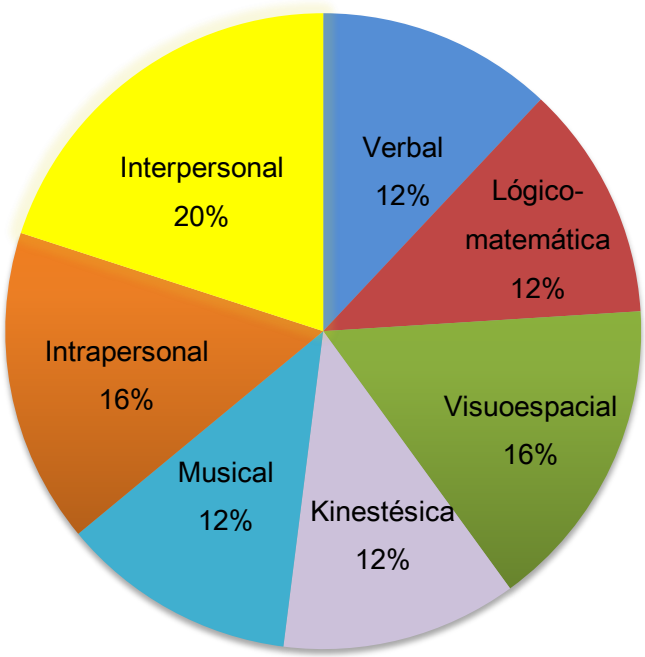


Luego, con una inteligencia intrapersonal media, se encuentran el Gerente de Administración de Personal y Gerente de Change Managment. En consonancia a ello, estos dos últimos cargos, junto con el Gerente de Administración de Personal y Relaciones Laborales son los tres cargos dentro del área de Recursos Humanos que obtuvieron el máximo puntaje en la inteligencia interpersonal, es decir, la capacidad de entendimiento con el otro, de ser empáticos con las personas reconociendo y percibiendo las motivaciones y emociones de la otra persona. En una segunda instancia, se encuentran los cargos de Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo y el Gerente de Compensaciones y Beneficios.

Entre los dos tipos de inteligencias extraídas del test de inteligencias múltiples, ya sea intrapersonal e interpersonal, si se quiere expresar como una especie de promedio, los tres cargos que cuentan con los dos tipos de inteligencias y hacen referencia a la inteligencia intuitiva son los siguientes tres líderes: Gerente de Administración de Personal y Relaciones Laborales, Gerente de Compensaciones y Beneficios y Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo.

Bajo el resultado obtenido del test Howard Gardner, se observó lo anteriormente analizado, pero si dentro del área se relaciona la cuantificación de ambos test (tanto del test Bezinger como del test de Gardner), el cargo que tiene una inteligencia intuitiva de tipo pura y natural desde lo neurológico es el Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal y en una segunda medida el Gerente de Administración de Personal, ambos de género masculino. Dentro de

esta área, el cargo que menor inteligencia intuitiva presenta, desde lo neurológico es el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo junto con el Gerente de Change Managment ambos cargos de género femenino. La orientación natural hemisférica es la que determina los parámetros numéricos de ello y este porcentual se lo relaciona con la inteligencia intrapersonal e interpersonal del test de Gardner. Con ello, se quiere dejar plasmado que a lo largo de la vida este tipo de inteligencia intuitiva se puede desarrollar más allá de su naturaleza o dominancia cerebral. Aquí se plasma el gráfico de inteligencias múltiples del Gerente de Relaciones laborales y administración de personal con el objeto de que el lector lo relacione con el test de Bezinger plasmado anteriormente:



Luego del análisis total del área de Recursos Humanos, se analizará un caso particular, que si bien no pertenece al grupo anteriormente descripto, forma parte del área de Operaciones. Este cargo tiene contacto constante con el cliente externo, es decir, los clientes que consumen los servicios de la empresa.

Este caso se trata del Gerente de Servicio de atención al cliente: su género es femenino y si bien pertenece a la parte de operaciones donde la tangibilidad de la terminología técnica es relevante siendo primordial conocer el negocio de manera acabada y contar con toda la información para poder vender el producto, también es importante otro tipo de inteligencia.

A la vez, es exclusivo en este tipo de cargo tener la percepción y tratar con el cliente identificando sus necesidades para realizar una venta y continuidad exitosa al trato. Si bien el primer contacto con el cliente es mediante el área Comercial, luego, en la Gerencia de Servicio de atención al cliente es donde se le

debe prestar mayor atención a sus necesidades para crear un lazo de confianza y acompañamiento al cliente.

En este caso particular, el Gerente de Servicio de atención al cliente, de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo medio-alto de su capacidad intuitiva (65%), localizada en el hemisferio derecho, lo que aporta al cargo la parte creativa y flexible. Lo más relevante es que identifica fácilmente los cambios contando con una gran capacidad empática (en un 75%) ya que percibe e interpreta sus propias emociones internas y las del otro, además que se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo. Sin embargo, el nivel de desarrollo menos preponderante de su capacidad racional indica que no requiere de una metodología específica para tomar decisiones o solucionar problemas, siendo su puntaje en porcentual del 40%, lo cual se favorece más utilizando su creatividad.

En este cargo, la dominancia natural del hemisferio derecho, indica un tipo de líder creativo, sensible, comprensivo, empático e intuitivo que no se favorece de la rutina, lo que no afecta al tipo de cargo ya que de acuerdo a cada tipo de cliente, las decisiones variarán y no seguirán una metodología de resultado estructurada y cerrada. Analizando las áreas de preferencia, se observa una predominancia frontal y basal derecha que evidencia su facilidad para conectarse con los otros, percibiendo las necesidades de sus colaboradores y preocupándose por el cliente.

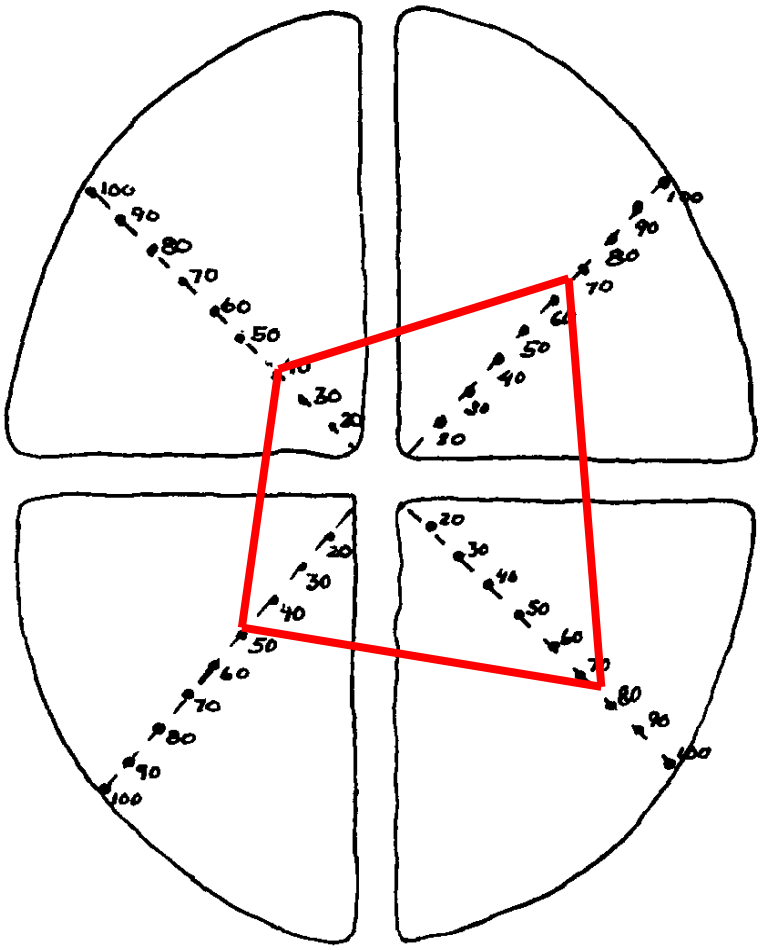
En general, por este tipo de cargo, se requiere ser creativo, audaz, donde tomar riesgos ante situaciones novedosas es relevante. Al ser un líder comprensivo, valora el buen clima y las relaciones interpersonales.

La predominancia frontal derecha y basal derecha del Gerente de Servicio de atención al cliente, le permite sintetizar e interpretar la información de tal forma que pueda predecir los cambios o inventar soluciones novedosas ya que imagina una forma diferente de hacer las tareas y se preocupa por introducir cambios que le permitan a sus colaboradores adaptarse y familiarizarse. Por otro lado, en el hemisferio izquierdo se observa un puntaje medio (50%) lo que le permite organizar y realizar las tareas paso a paso, concentrarse en los detalles y concentrarse en la eficiencia. Si bien el puntaje no es alto, puede descomponer e identificar los distintos actores del problema y establecer las prioridades de resolución, aunque no es su preferencia natural.

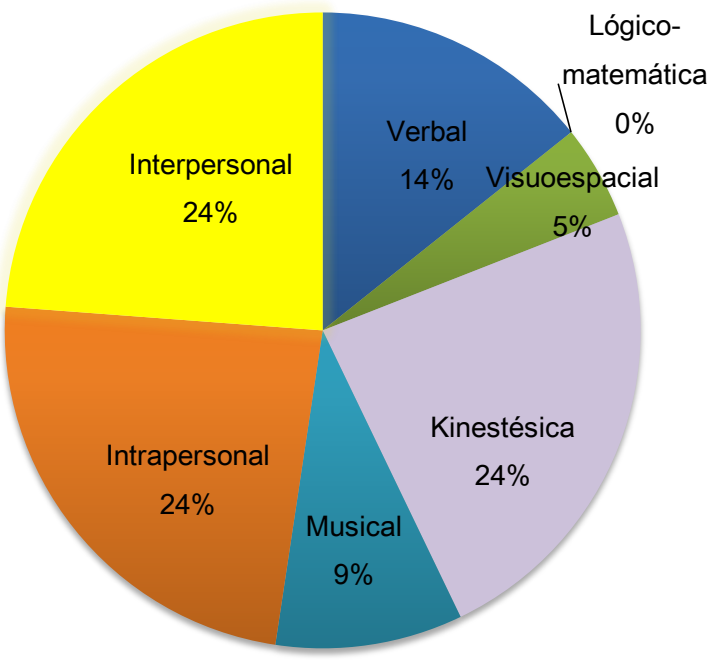
Respecto al test de inteligencias múltiples, tanto la inteligencia intrapersonal como la inteligencia interpersonal, resultaron ser los puntajes más altos de las siete inteligencias, es decir que dado su orientación de predominancia cerebral puramente derecha y las inteligencias intrapersonal e interpersonal en su máxima expresión, se confirma que el Gerente de Servicio de Atención al cliente de género femenino, posee de manera pura o innata la inteligencia intuitiva.

A continuación, se plasma los resultados del cargo de Gerente de servicio de atención al cliente:

FRONTAL IZQUIERDO	**FRONTAL DERECHO**
TOMA DECISIONES COMPLEJAS ANALÍTICO Y LÓGICO ORIENTADO A UNA META DIAGNÓSTICO ESTABLECE PRIORIDADES	METAFÓRICO Y SIMBÓLICO IMAGINATIVO VISIONARIO IDEALISTA CREATIVO



BASAL IZQUIERDO	**BASAL DERECHO**
RUTINARIO METÓDICO LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS PROLIJO Y ORDENADO DETALLISTA	ARMONIZADOR RÍTMICO BRINDA APOYO SENTIMENTAL COMPRENSIVO



Cargo	Genero	Edad	Área	Predominancia cerebral en porcentaje	Tipo de orientación
Gerente de Servicio de atención al cliente	Femenino	45	Operaciones	FI: 40/BI: 50/ **BD: 75/FD:65**	Derecho

Nota de gráfico: FI= Frontal Izquierdo; BI= Basal Izquierdo; BD= Basal Derecho; FD= Frontal Derecho.

Otro caso particular que también se estima prudente analizar de manera independiente al de los grupos hard y soft es el Gerente de Unidad de nuevos Negocios de género masculino. Este tipo de cargo, tiene como objetivo principal generar un nuevo negocio paralelo al que la organización tiene como principal.

El nuevo negocio debe ser algo relacionado al servicio que brinda la organización y el cargo demanda tener la perspicacia de la visión de ese nuevo negocio orientado para generar maximización en la ganancia dentro de la organización.

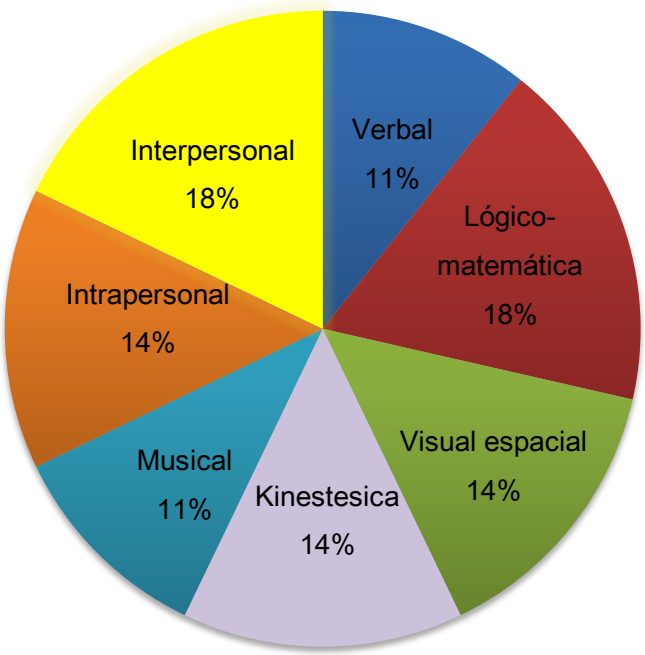
En el caso del Gerente de Unidad de Nuevos Negocios, se analizan dos modos predominantes, a saber, el frontal izquierdo (75%) y el basal derecho (80%) indicando ello que es un líder analítico quien se centra en ver la causa- efecto donde compara realidades y resultados para poder realizar una recomendación o tomar una decisión, teniendo en cuenta el bienestar de sus colaboradores.

El puntaje en las otras dos áreas permite observar que no se basa en rutinas o procedimientos para tomar decisiones sino que prefiere remitirse a la historia o a la experiencia previa para predecir posibles resultados. En el análisis

de las áreas dominantes, encontramos una predominancia frontal izquierda y basal derecha que indicaría su facilidad para el análisis de situaciones, la descomposición de situaciones en pequeñas partes para lograr identificar y diagnosticar la base del problema; establece prioridades fácilmente y es altamente orientado a metas concretas. Además de ello, valora el bienestar de sus colaboradores y se le facilita por tener la habilidad de ser empático y conectarse con los otros para expresar apoyo emocional.

De hecho, el mayor puntaje obtenido en el test Bezinger fue el basal derecho lo que comprueba que es un tipo de líder empático y comprensivo. Por otro lado, las áreas poco dominantes demuestran que no hay una preferencia por la rutina, los procedimientos o parámetros para tomar decisiones, ni tampoco por la intuición, creatividad o ideales sino que prefiere basarse en experiencias previas y hechos concretos para tomar decisiones.

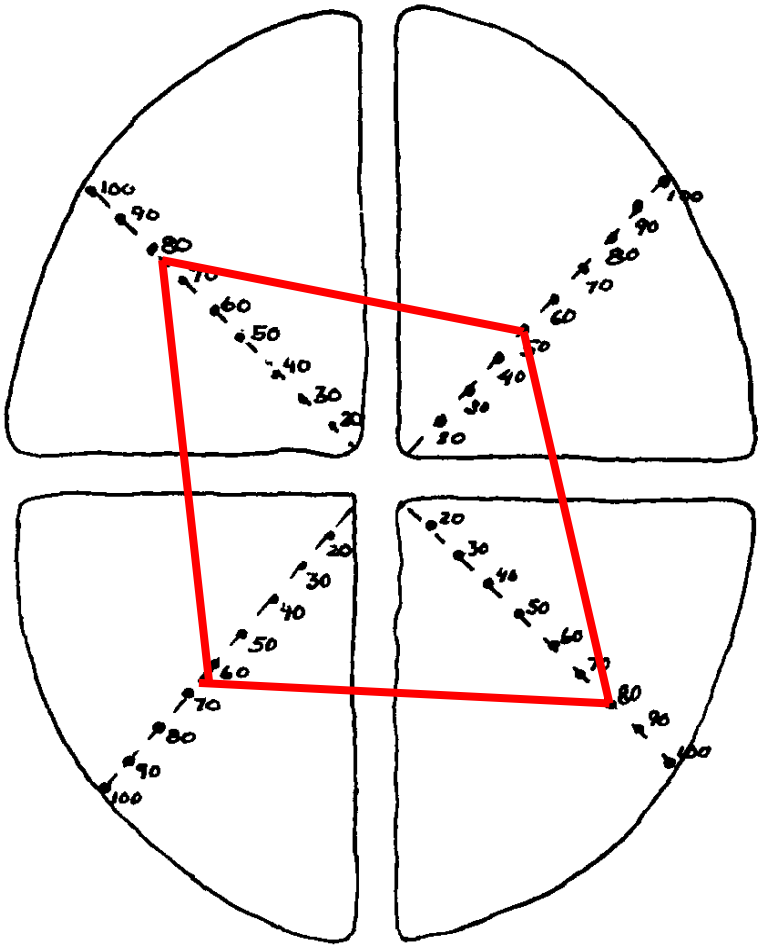
Sin embargo, estas dos áreas de menor preferencia tienen puntajes medios y no bajos por lo que el Gerente de unidad de nuevos negocios utiliza efectivamente su intuición y creatividad pero en situaciones novedosas donde busca asociarlo con experiencias previas para facilitar su análisis y solución. Respecto al test de inteligencias múltiples, las inteligencias con mayor puntaje fueron tanto la inteligencia lógico matemática como la inteligencia interpersonal y luego la intrapersonal. A continuación, se observa la presentación de resultados del presente cargo:



FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

Nota de gráfico: FI= Frontal Izquierdo; BI= Basal Izquierdo; BD= Basal Derecho; FD= Frontal Derecho.

Cargo	Genero	Edad	Area	Predominancia cerebral en porcentaje	Tipo de orientación
Gerente de Unidad de Nuevos Negocios	Masculino	53	Nuevos Negocios	**FI: 75/BI: 65/ BD: 80/**FD:50	Mixto

Finalmente, el último grupo a analizar a partir de las variables secundarias, será el grupo visto desde la perspectiva más técnica o *"hard"*. Es decir, dentro de la muestra, el área de Recursos Humanos cuenta con la orientación en lo *soft* (aunque es importante aclarar que dentro dicho grupo, fue preciso identificar un subgrupo *"hard"*).

A continuación, se analizará otro gran grupo conformado a partir de áreas de tipo técnicas y financieras. Los seleccionados en la muestra fueron los siguientes cargos: Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de *Planning* y Gerente de *Pricing* y proyectos especiales, dependientes del área de Finanzas.

Dentro de la presente área, son palabras claves temas relacionados con costos, presupuestos, balances, asientos contables, planeación de negocios y consultas en relación con la tesorería de la organización, por lo cual los términos y las tareas habituales están relacionadas con información plasmada en planillas donde el nivel de detalle y la prolijidad para este tipo de tareas deben resaltar.

Si bien los objetivos de las funciones y tareas de este tipo de áreas son más objetivas, exactas y tangibles en resultados, el trato con las personas será importante pero no la tarea exclusiva y primordial como lo es en las áreas *soft.*

En el área de tipo *hard*, es usual el relacionamiento con proveedores y cliente interno que con las personas de toda la compañía como lo es en Recursos Humanos. Aunque es sensato aclarar que dentro de una gran organización, las funciones de cada persona atravesarán, ya sea de manera directa o indirectamente, la estructura organizacional por lo cual la comunicación y el contacto tanto con clientes internos como empleados de la misma área, será inevitablemente necesario.

En el caso del Gerente de Administración y Finanzas, se analiza por medio del test de Bezinger, que si bien muestra una dominancia del hemisferio izquierdo, el derecho también es implementado de manera natural pero en menor puntaje. Lo que nos mostraría en este cargo, un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, organizado, detallista pero comprensivo, creativo, idealista y visionario.

Analizando las áreas dominantes, se encuentra una predominancia frontal izquierda (75%) y basal izquierda (65%) lo que demuestra la facilidad que este líder tiene para la toma de decisiones, el análisis de situaciones, la planificación y la solución de problemas basado en los procedimientos, una guía de pasos o una metodología específica sin descuidar los detalles y destacándose por la prolijidad

de sus resultados. Aunque se observa que valora la metodología, el porcentaje medio-alto en el hemisferio basal derecho (55%), demuestra que es un líder creativo y flexible para resolver situaciones imprevistas, siendo visionario, comprensivo, valorando el buen clima y las relaciones interpersonales.

El modo frontal izquierdo le permite descomponer el problema, diagnosticar, comparar realidades lógico matemáticas diferentes, establecer prioridades y considerar cada elemento para tomar decisiones de forma integral. El modo basal izquierdo el cual obtuvo un porcentaje del 65%, le permite clasificar y organizar la información, predecir y controlar el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo lo que se considera que para este tipo de cargo es primordial ya que mensualmente se cierran balances financieros que no pueden dejarse para el próximo mes teniendo así que limitarse en tiempo para que no afecte ello a los procesos de trabajo diarios y de tipo metódicos.

Por otro lado, respecto al hemisferio derecho obtuvo un porcentaje justo sobre la media alta, lo que le permite conectarse con los demás y tener la capacidad de ser empático, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Además, frente a dificultades, se le facilita predecir cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos. Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio izquierdo, no se evidencia una diferencia amplia o falta de la predominancia del hemisferio derecho, orientado a lo idealista, creativo e intuitivo.

Respecto al test de inteligencias múltiples en este cargo, se pudo observar que el mayor puntaje obtenido fue el de la inteligencia interpersonal y luego, y en igual medida, la inteligencia intrapersonal y musical-rítmica. Su razonamiento lógico matemático orientado a tomar decisiones de tipo complejas, no descarta la parte de relacionamiento con las demás personas y el autoconocimiento que él tiene sobre sí mismo.

Otro caso a analizar dentro del área hard, es el Gerente de *Pricing* y Proyectos Especiales siendo de género femenino y que según el test de Bezinger muestra una predominancia cerebral izquierda. La Gerencia de *Pricing* analiza y determina los valores numéricos de cada transacción que se lleva a cabo en la organización, lo que su orientación de tipo lógica matemática estará presente en este tipo de cargo más que su orientación hacia la gente. Ello indica que prevalece o tiende a valerse preferiblemente del recurso hemisférico izquierdo para afrontar situaciones de tipo más mecánicas y metódicas secuenciales. Lo que nos mostraría un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, organizado, detallista y en un segundo plano, pero no menor, comprensivo, sensible a las necesidades del equipo, empático y armonizador.

Analizando las áreas dominantes en este cargo, se encuentra a un líder con una predominancia frontal izquierda (65%) y basal izquierda (65%) igualitarias en porcentuales, lo que indicaría su facilidad para identificar los componentes de una situación, clasificarlos y organizarlos de tal manera que le permitan implementar estrategias eficientes, sin descuidar los detalles y destacándose por la prolijidad

de sus resultados. De ello, si bien su orientación hemisférica es izquierda, no se descarta su flexibilidad para resolver situaciones imprevistas, siendo comprensiva, valorando el buen clima y las relaciones interpersonales. Esta última observación, se demuestra mediante el porcentaje obtenido en el hemisferio basal derecho: un 65% al igual que el hemisferio izquierdo.

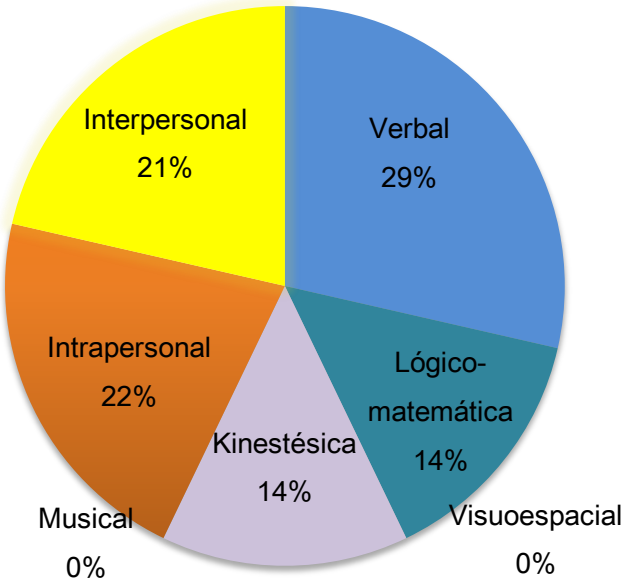
El modo frontal izquierdo le permite descomponer el problema, analizarlo, controlar el entorno, comparar realidades diferentes, establecer prioridades y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales.

Entonces, la variable inteligencia intuitiva si bien no es su prioridad, si lo es la variable toma de decisiones. El desarrollo natural del modo basal izquierdo le permite a este líder clasificar y organizar la información, y controlar el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo.

Sin embargo, no es un dato menor, la conexión con los demás, el ser empática, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio izquierdo, no se evidencia una diferencia amplia respecto al hemisferio derecho, orientado a la sensibilidad, creatividad e intuición.

Se estima que al tratarse de un líder de género femenino en un área hard, si bien la inteligencia intuitiva no la fue desarrollando por el tipo de área que trabaja y su formación de grado de carrera en ciencias exactas tampoco, se estima que las mujeres líderes traen consigo ello, por tanto se explica la predominancia hemisférica izquierda pero con una sensibilidad y empatía particular en las líderes mujeres.

Respecto al test de inteligencias múltiples, se observa que la inteligencia verbal fue la que predomino en este test y luego, en igual medida el tipo de inteligencia intrapersonal e interpersonal. Ello demuestra que más allá de su cargo y su trayectoria académica en materia de ciencias exactas, tiene un interés nato por las relaciones entre personas y el propio autoconocimiento. Aquí se observa el gráfico de inteligencias múltiples:



Finalmente, dentro de este subgrupo, se encuentra otro cargo donde el líder es de género femenino: Gerente de *Planning*. Este cargo tiene la responsabilidad de planear diferentes escenarios sobre el presupuesto de la organización, y analizar flujos de información que brinda el mercado sobre un determinado producto o servicio, generando una propuesta tangible sobre lo que demanda el cliente.

La utilización y relación de las diferentes variables que cuenta el Gerente de *Planning,* se deben analizar a la vez y de manera integral para poder así proyectar un planeamiento estratégico a la hora de asumir nuevos proyectos.

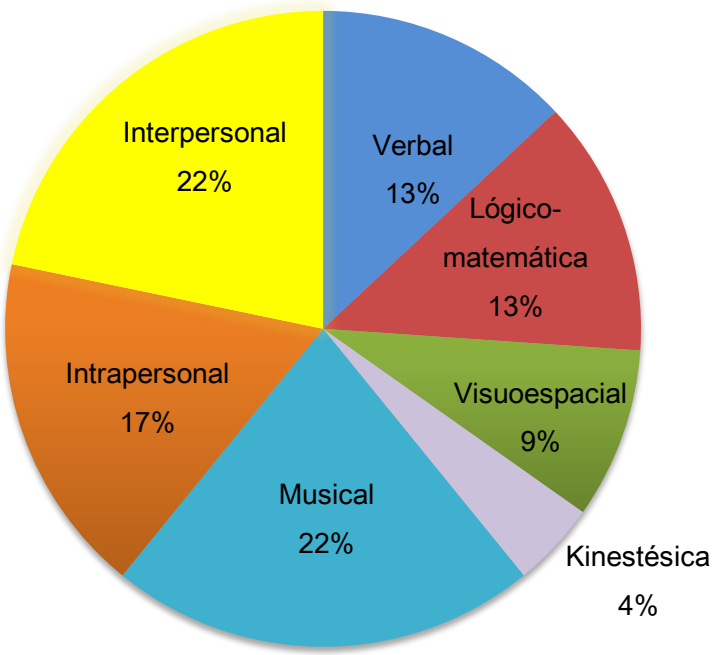
En el caso de la Gerente de *Planning*, neurológicamente, no presenta una predominancia lateral, o bien izquierda o derecha, sino que muestra un perfil más de tipo inferior o basal en ambos hemisferios. Es decir que la predominancia no es sobre un hemisferio particular sino que mixto en ambos basales. Las áreas superiores bilaterales muestran un desarrollo menos predominante pero esto indica que su cerebro se apoya en las áreas basales para enfrentar situaciones más que en las frontales. El máximo porcentual se identificó en el hemisferio derecho, concretamente en el basal derecho con un 95% de predominancia natural.

Mediante este análisis de tipo cuantitativo, se observa que este líder es una persona extremadamente sensible, conectándose fácilmente con los demás y con la capacidad de ser comprensiva. Este Gerente, se preocupa por el bienestar de las personas que la rodean y valora la prolijidad y el orden. Es detallista, minuciosa, puede predecir y controlar el tiempo que exige una tarea y esto favorece su eficiencia.

Tal como figura en su test, el hemisferio basal izquierdo con un porcentual del 65% acredita que no tiene dificultades para concentrarse beneficiándose de la rutina y los procedimientos organizados. El modo frontal izquierdo le permite fijarse y alcanzar objetivos, lo que en porcentuales figura dentro de los parámetros normales para establecer prioridades y descomponer el problema, diagnosticar, comparar realidades diferentes y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales.

Por otro lado, el modo frontal derecho fue el que menor puntaje obtuvo (40%) lo cual tendrá pero en menor medida el desarrollo de afrontar adecuadamente situaciones novedosas, ser creativa y predecir cambios o inventar soluciones en momentos imprevistos. Para complementar el presente análisis, las inteligencias múltiples demostraron que el Gerente de *Planning*, posee en su máxima capacidad del tipo de inteligencia interpersonal y musical y en una segunda instancia, la inteligencia intrapersonal. Este test condice tal cual con la predominancia basal derecha que anteriormente se describió: la empatía y el relacionamiento con las personas.

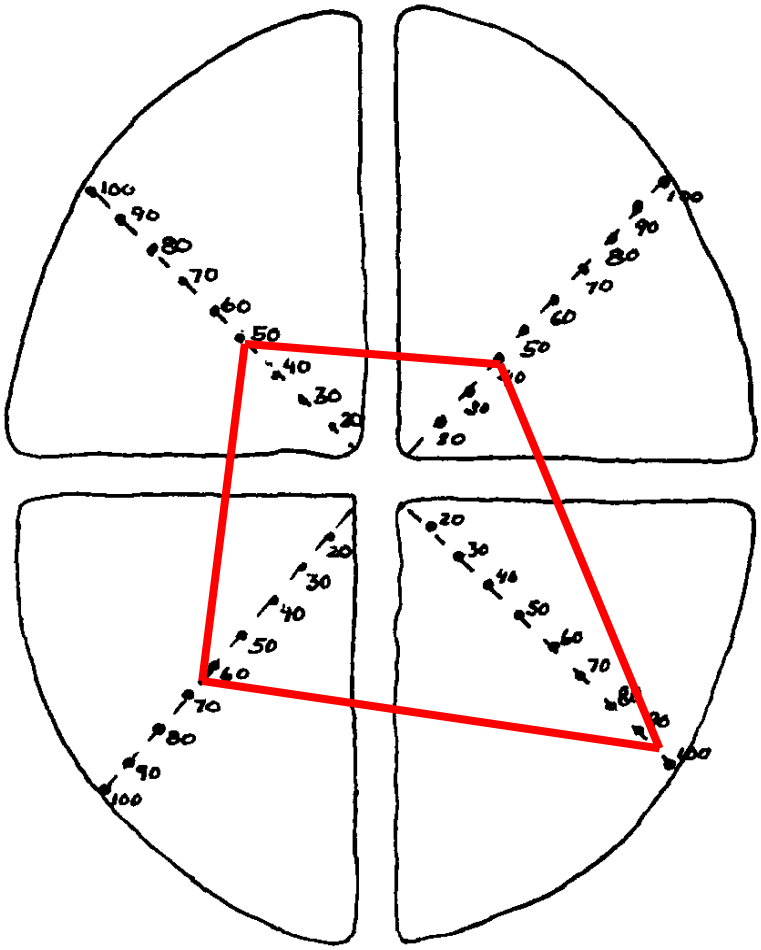
A continuación, es valedero mostrar los resultados de ambos test del Gerente de *Planning* entendida como la excepción a la regla y finalmente la tabla de preferencia total en porcentuales de la dominancia hemisférica de acuerdo a este subgrupo denominado *hard*:



FRONTAL IZQUIERDO **FRONTAL DERECHO**

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO **BASAL DERECHO**

Cargo	Genero	Edad	Área	Predominancia cerebral en porcentaje	Tipo de orientación
Gerente de Administracion y finanzas	Masculino	42	Finanzas	**FI: 75/BI: 65**/ BD: 55/FD:50	Izquierdo
Gerente de *Planing*	Femenino	33	Finanzas	FI: 50**/BI: 65**/ **BD: 95**/FD:40	Mixto
Gerente de *Pricing*	Femenino	42	Finanzas	**FI: 65/BI: 65/ BD: 65**/FD:40	Izquierdo

Nota de gráfico: FI= Frontal Izquierdo; BI= Basal Izquierdo; BD= Basal Derecho; FD= Frontal Derecho.

En este subgrupo, se observa que por lo general, las áreas más duras o *hard* dentro de una organización, tendrán una tendencia hemisférica orientada hacia la lógica y toma de decisiones más que a la inteligencia intuitiva.

Si es en el frontal izquierdo donde se determina la toma de decisiones, se puede analizar que de los tres casos, uno de ellos, el Gerente de Administración y Finanzas, tuvo el mayor puntaje, mientras que el Gerente de *Pricing* igualó en porcentual con el basal izquierdo y derecho a la vez. Sin embargo, aun así fue uno de los puntajes más altos para ese líder.

Finalmente el Gerente de *Planning*, como excepción a la regla, se basa en una rutina y metodología más que en la toma de decisiones bajo presión. Lo que es importante resaltar en esta etapa de resultados, es que ningún líder de este subgrupo, presenta orientación de tipo pura o derecha, mientras que en áreas más blandas, como lo es Recursos Humanos, 3 de 5 líderes presentan una preferencia neurológica de tipo derecha y dos mixta. En ningún caso dentro del subgrupo de Recursos humanos se orientó hacia el hemisferio izquierdo.

Respecto a la sub variable “género”, se estimó prudente incluirla en este análisis de tipo cuantitativo ya que como se observa en el presente cuadro, los líderes de género femenino independientemente del cargo y del área que se encuentren dentro de la pirámide organizacional, resultaron ser en su mayoría con un estilo de preferencia hemisférica derecha, dos líderes de tipo mixto y solo una con orientación en predominancia hemisférica izquierda. En el siguiente cuadro se expresa lo descripto:

Cargo	Genero	Tipo de orientación	Área
Director de Recursos Humanos	Femenino	Derecho	Recursos Humanos
Gerente de Selección, capacitación y desarrollo	Femenino	Mixto	Recursos Humanos
Gerente de Compensaciones y beneficios	Femenino	Derecho	Recursos Humanos
Gerente de *Change Managment*	Femenino	Derecho	Recursos Humanos
Gerente de *Planning*	Femenino	Mixto	Finanzas
Gerente de *Pricing*	Femenino	Izquierdo	Finanzas
Gerente de Servicio de atención al cliente	Femenino	Derecho	Operaciones

En relación a la variable “Edad”, resultó que los líderes de género femenino, en su mayoría tuvieron como preferencia hemisférica la parte derecha. Además, resultaron ser mayores de 40 años. Se explora con ello que las capacidades de percepción y de contacto con la gente a lo largo de la vida, ayudan a desarrollar la inteligencia intuitiva. Por lo que se estima que la variable “inteligencia intuitiva” puede ser aprendida en mayor o menor medida a través del tiempo de vida de una persona y de acuerdo a su relacionamiento social.

Respecto a los líderes de género masculino, se puede observar independientemente del cargo y área de trabajo, que su preferencia hemisférica fue en general de tipo mixta, luego derecho y después izquierdo.

En el género masculino de la presente muestra, se observa un resultado más heterogéneo que los líderes de género femenino. Respecto a la variable edad, en los líderes de género masculino, se puede apreciar que la tendencia de predominancia hemisférica mixta resultaron ser aquellos líderes con edades más avanzadas. Por lo cual, este resultado se puede interpretar que si bien los hombres no presentan una marcada y exclusiva tendencia hacia el hemisferio derecho, a través de los años, y su *background* socio económico cultural y educacional, tienden a realizar una tendencia de tipo intuitiva pero no tan naturalizada como lo es en el género femenino.

Se observa que los lideres entre los rangos de edad que abarcan los 40 y 50 años, presentaron los tres tipos de predominancia; tanto derecha, mixta como izquierda. Sin embargo, el rango de edad que abarca a partir de los 50 en adelante, es el que presentó mayor homogeneidad: la mayoría presentaron preferencias de tipo mixta. En el presente cuadro, se observa la orientación en los líderes de género masculino.

Cargo	**Genero**	**Tipo de orientación**	**Área**
Director General	Masculino	Mixto	Gerencia General
Director de Seguridad y Control de Riesgos	Masculino	Mixto	Seguridad
Director Comercial	Masculino	Derecho	Comercial
Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal	Masculino	Derecho	Recursos Humanos
Gerente de Administración de Personal	Masculino	Mixto	Recursos Humanos
Gerente de Administración y finanzas	Masculino	Izquierdo	Finanzas
Gerente de Unidad de Nuevos Negocios	Masculino	Mixto	Nuevos Negocios

Presentado el análisis de los resultados de tipo cuantitativo, a continuación se expondrán los resultados de tipo cualitativos donde se evidenciarán mediante citas de la entrevista en profundidad pensamientos y situaciones de vida que cada líder expuso para analizar de qué manera toman las decisiones y la injerencia con la inteligencia intuitiva en cada estilo de liderazgo.

Resultados de tipo cualitativo:

Mediante el análisis cualitativo en el presente trabajo de campo, se dará cuenta de los diferentes estilos de liderazgos que pueden existir dentro de una empresa multinacional donde las políticas y procedimientos provienen originariamente de decisiones de la casa matriz la cual define estrategias de negocios a nivel internacional.

Cada subsidiaria debe obedecer las políticas, normas y procedimientos las cuales, deben ser adaptadas a la cultura organizacional de cada país. Entiéndase que todas las subsidiarias comparten los mismos valores que casa matriz, pero los tiempos de implantación, adaptabilidad y procedimientos, difieren de un país a otro. Todo ello, estará íntimamente relacionado con la manera en que los líderes seleccionados en la muestra, abordarán las diferentes directivas y tomarán decisiones según su estilo de liderazgo, contexto situacional y cultural.

Los líderes seleccionados en la muestra, forman parte y contribuyen a las decisiones con fines corporativos. Es relevante detallar que estos líderes, viajan periódicamente para presenciar capacitaciones ya sea de temas en relación al liderazgo como también de nuevos negocios donde se evidencia la cuota de *management* corporativo que dedica la empresa a cada uno de ellos.

Se estima prudente en esta etapa de presentación de resultados, entender que los líderes empresariales responden a una empresa de capital estadounidense donde desde sus orígenes la base será la formación de líderes que inspiren confianza, se centren en el cliente con ética y compromiso alineados con la corporación. Por otro lado, es prudente informar que la empresa seleccionada es en principio liderada por hombres pero las pocas mujeres que lideran, muestran aún más firmeza que el género opuesto. Si bien ello no es un obstáculo para las mujeres líderes, cabe destacar que son menos.

Al igual que se presentó en el análisis cuantitativo, en primera instancia, se analizarán los discursos de cada líder empresarial, definiendo y contextualizando bajo su estilo propio de liderazgo la manera en que toman sus decisiones y su relación con el uso de la inteligencia intuitiva. Tal como se agrupó en los resultados de tipo cuantitativo, a continuación, se inicia el análisis a partir del cargo, área, género y edad:

En el caso de los directores, el Director General, utiliza un tipo de liderazgo paternalista y participativo: se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y es sensible a sus necesidades. Adopta un estilo de tipo participativo a través de reuniones donde la escucha activa y la retroalimentación de las opiniones de sus colaboradores es importante, pero no delega su derecho a tomar la decisión final.

Tal es así, que en la entrevista en profundidad respecto a su tipo de liderazgo dice: “Soy paternalista, si si… yo soy muy… si y me encanta, una de mis grandes satisfacciones es cuando mis pollos digamos llegan. O sea de pronto tomo

algunos pollitos y digo, este lo voy a sacar bueno y lo empiezo a llevar de la mano… Gina es un caso, Claudio Lucesoli es otro caso, Javier Casco es otro caso, ehh Florencia Capozuca es un caso nuevo que se está generando que la estoy llevando de a poquito y yaa yaa está, dentro de poco va a ser mi jefa jajaja si, acordate lo que te digo… me encanta…y bueno ahí tenés, son cosas de la intuición también basada en el relacionamiento, o sea el poder como te diría… son chicos que yo los veo como si fueran mis hijos, eh y trato de ser con ellos como quisiera que sus jefes sean con mis hijos y la gran satisfacción, es una de las cosas que más satisfacción me da. Apadrinar eso y que un día vengan y te digan… "si, la verdad es que vos me ayudaste mucho…". Este párrafo, resume el gran interés que el Director General tiene por identificar y querer desarrollar talentos dentro de la organización.

En lo que respecta a la toma de decisiones, el Director General se basa en experiencias pasadas utilizando la intuición: "…veo el cuadro general, trato de reunir toda la información que pueda, pero no mucha y… creo que soy un tanto intuitivo también… la intuición es también la sumatoria de experiencias…es también, en casos parecidos sucedió esto, pero ojo, te podes equivocar también eh. Es intuición con cierta base en la experiencia o apalancado en la experiencia…"

Entonces, en relación al proceso que adopta para la toma de decisiones, se analiza efectivamente que son de tipo más intuitivas, lo que complementa además permitiéndose llevar por las experiencias previas y su capacidad de predecir resultados a partir de situaciones anteriores similares. En referencia a la delegación en el proceso de toma de decisiones, prefiere trabajar con colaboradores que decidan de manera independiente sus acciones.

Asimismo, el Director General, manifiesta que es fundamental escuchar y establecer empatía para solucionar problemas satisfactoriamente, al igual que requiere realizar un modelo o diagrama de la situación para poder ver el todo de manera general y encontrar la solución correspondiente. Se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores durante la fase de diagnóstico o valoración de la situación pero prefiere planear la estrategia de manera menos participativa y delegar planes de acción concretos a cada uno.

Al ser un líder de tipo paternalista, se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y es sensible a sus necesidades. Adopta también un estilo participativo a través de reuniones donde la escucha activa y la retroalimentación de las opiniones de sus colaboradores es importante, pero no delega su derecho a tomar la decisión final. Este tipo de liderazgo, valora el trabajo en equipo durante las fases de diagnóstico o evaluación pero prefiere planificar estrategias de manera más individual.

Se enfoca en la eficiencia y en los resultados, además de ser detallista y meticuloso. Bajo presión, resuelve las situaciones de manera ágil y eficaz si son abordadas individualmente o por un grupo pequeño. Se le dificulta delegar responsabilidades más que tareas a sus colaboradores y prefiere asumir toda la

responsabilidad del área. Para concluir, las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son: la preocupación por el bienestar de sus colaboradores, la empatía y el reconocimiento de las necesidades de su equipo de trabajo, la resolución eficaz de situaciones bajo presión y la sensibilidad que percibe fácilmente a dificultades o problemas.

En el caso de la Directora de Recursos Humanos, mediante la entrevista en profundidad, se analiza que su liderazgo es de tipo participativo y emprendedor, expresa ser mentora o coach de su equipo invitando siempre a tener la capacidad de escucha: "…Creo que es participativo, que tiende al consenso, ehh. Que soy abierta para, para escuchar y para considerar otras miradas pero soy firme también, en, en dar dirección, o sea hay cosas que no son negociables o sea digamos no? Ehhh. Que es un estilo que fluye con aquellas personas, personas que adhieren a valores que para mí son fundamentales, eehhh. Y en ese escenario seguramente tengo un liderazgo mucho más, más participativo. Ehh.., creo que es bastante también, situacional, ehh.. en el sentido de que, como que me flexibilizo a distintas personas, o sea a distintas situaciones…" aquí en este párrafo, también se puede observar lo estricta y rígida una vez que determina tomar una decisión.

Además en otra de las preguntas, hace referencia al tema toma de decisiones de la siguiente manera: "…no soy volátilmente de estar permanentemente cambiando algo que decidí, porque normalmente cuando lo decido, como busco mucha información y que se yo, ehh, es probable que haya considerado muchas variantes…". Se observa que es un líder emprendedor además de paternalista donde utiliza un estilo participativo y de consulta para incluir a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones pero que se le dificulta delegar el derecho a tomar la decisión final.

Adopta un estilo paternalista donde señala directrices precisas a sus colaboradores pero no les permite ser autónomos sino que los supervisa. Valora el trabajo en equipo y lo considera la mejor forma de conseguir resultados eficaces pero reconoce necesitar, en momentos, evaluar las situaciones de manera individual para tener mayor claridad y lograr identificar todos los componentes de la situación.

Las características de su estilo de liderazgo son los siguientes: destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones, responde ágil y eficazmente ante situaciones imprevistas, cuenta con creatividad e innovación y permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo.

Respecto a la variable inteligencia intuitiva, se pudo analizar la utilización de la misma tanto como de la variable "razón", siendo un líder de tipo más sistémico: "…hay cosas que no tienen explicación racional si bien soy muy racional en los análisis y busco información, también escucho mucho y soy muy intuitiva, y, llegué, quizás antes era como más, ehhh, modesta, en términos de decir bueno la intuición, como que la subestimaba un poco más, no la subestimaba sino que yo no le daba tanto el valor que tiene como tal, y entendí a la larga la intuición es

parte de experiencia, es parte de millas andadas y es parte también de determinado don que te hace poder que prevenir determinadas cosas o sentir determinadas cosas, no decido exclusivamente en base a eso pero si definitivamente lo utilizo…".

La Directora de Recursos Humanos, en su discurso, si bien confirma que sus decisiones son racionales, "escucha" y no descarta la utilización de la inteligencia intuitiva, entendiendo ella como un cúmulo de experiencias o millas andadas. En su caso, respecto al proceso de toma de decisiones, identifica fácilmente el problema pero si no cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga. Pero cuando cuenta con el tiempo y la información, realiza un proceso de toma de decisiones más sistemático, siguiendo los pasos rigurosamente y resolviendo la situación de manera metódica.

Se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores durante el proceso de diagnóstico pero una vez tomada la decisión es probable que no la modifique. En este análisis, se puede observar que ambos Directores, utilizan la inteligencia intuitiva entendida como experiencias de vida.

Respecto al Director de Seguridad y Control de riesgos, se analiza que tiene un estilo de liderazgo combinado, es decir, de tipo autocrático y emprendedor al mismo tiempo. Se caracteriza por asumir toda la responsabilidad en la toma de decisión, dirige y controla pero a su vez consulta las ideas y opiniones con sus colaboradores pero delegando las decisiones finales sólo a algunos.

Para este tipo de líder, sus colaboradores deben pasar por pruebas de "confianza" y sus características más relevantes, una vez que está rodeado de gente de su entorno, son las siguientes: es un líder que resalta por ser eficiente, ágil, cálido y que incentiva a su grupo de manera paternal fomentando un buen ambiente laboral. En relación al tema de delegar responsabilidades en sus colaboradores afirma: "…La verdad es que cuando confío me siento sumamente cómodo porque es fundamental hacerlo porque sino, no podría hacerlo y me gratifica muchísimo cuando delego y obtengo las respuestas apropiadas. El problema es que no se puede delegar en todos…".

En el párrafo anterior, muestra la orientación de tipo autócrata ya que en lo posible trata de asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones que sean necesarias donde dirige y controla a sus colaboradores. Su tipo de liderazgo también se caracteriza por demostrar a través del ejemplo. Al ser un líder más tradicionalista en sus formas, asume que mostrando a su personal la responsabilidad del trabajo, es una forma de liderar: "…Parte con el ejemplo pero sin ser un modelo de ejemplo eh… Trato de hacer las cosas que se me vea con responsabilidad, que se me vea dedicado, etc, etc. Pero sin decir, yo que me considero aplicado, ordenado, ni digo que las tenga, pero de lo que puedo mostrar me parece que alimenta y lidera. La otra es que trato de estar a la par en cuanto al trabajo en sí, a la discusión, mantener una determinada apertura a la discusión. Especialmente nosotros en nuestro trabajo, que es tan especial..." Aquí demuestra

la sensatez y sensibilidad que este líder tiene respecto a su área, y lo abierto que es a la discusión constructiva.

Respecto a la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones, se puede observar que este líder modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga. Tal es así, que en la entrevista confirma: "…a veces no tengo toda la información y trato de mover intuitivamente pero…laboralmente a mi me pasa…vos sabes que nosotros tenemos casos que analizar y hay veces que no tenés la información y te movés un poco con el olfato y al moverte y lo que si trato de ser muy honesto no es cuestión de decir: "mi intuición me dice". Hay una cantidad de sensores que estas tratando de cruzar… ahora… ¿tenés la información suficiente? Y no…no la tengo, pero decido un poco intuitivamente pero con enorme, enorme intelectualidad personal…"

A partir del discurso del Director de Seguridad y Control de riesgos se desglosa que identifica fácilmente el problema y si no cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga, pero cuando cuenta con el tiempo y la información suficiente, realiza un proceso de toma de decisiones más sistemático, siguiendo los pasos rigurosamente y resolviendo la situación de manera metódica.

Resumidamente, es eficiente, ágil, cálido e incentiva a su grupo de manera paternal fomentando un buen ambiente laboral. Las características de su estilo de liderazgo son: destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones, tiene absoluta organización y sistematización en la toma de decisiones y también permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo.

Continuando con el análisis por tipo de cargo, se observa a otro perfil de liderazgo: el Director Comercial. Este caso muestra un tipo de liderazgo más liberal, siendo una persona abierta al diálogo, flexible respecto a mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Este líder permite a sus colaboradores la flexibilidad horaria y la libertad en la toma de decisión mientras que sea lógica. Es un tipo de liderazgo innovador que le entusiasma las nuevas ideas tanto de él como las de sus colaboradores, siendo una persona que motiva y resalta la creatividad. Procura la comodidad y el buen clima de trabajo.

Aquí describe su estilo de liderazgo: "… mi estilo de liderazgo es un estilo deeee… comunicación, tema abierto, comunicación, entusiasta, si? Sí, sí, sí, me entusiasmo (ante alguna novedad) el tema deee, si querés de exigencia, primero conmigo y después con mis equipos, de mucho equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. No me gusta para nada que la gente se quede tarde, que trabaje el fin de semana, para mí no es… me pone mal que eso ocurra, no? O sea, hay mucho respeto a la vida personal, y a lo que es la vida laboral, bastante flexible en las normas de convivencia, ehhhh… creo que puedo ser motivador, tener visiones que motiven a la gente, ehhh ehhh innovador, a veces se me ocurren cosas, se me ocurren cosas, tengo esas visiones, que tiene que ver con la intuición, tengo

esas visiones inspiradoras, que en realidad, de repente veo… se me ocurre algo, obvio, me pasa… sabés donde yo tengo mucha de innovación o de ideas? Cuando estoy en una charla, en una charla en un auditorio de economía, de tendencias, estoy como en un estado de… de apertura…"

El Director Comercial es un líder carismático, creativo y proactivo que tiene la capacidad de generar entusiasmo en su equipo de trabajo, donde busca promover los talentos de sus colaboradores además de valorar el rol que cada uno asume dentro del equipo. Este líder, delega fácilmente la toma de decisiones pero cuando el nivel de riesgo es muy alto prefiere resolver la situación de manera más autócrata, asumiendo toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones, dirigiendo y controlando a los colaboradores.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son: destreza en la identificación y diagnóstico detallista de las situaciones, proporciona un ambiente creativo, estimulante e innovador, promueve los talentos de sus colaboradores y permite la retroalimentación del equipo de trabajo.

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que el Director Comercial modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la probabilidad de éxito o fracaso que proyecte y el nivel de riesgo que perciba. Identifica fácilmente el problema y dependiendo el nivel de riesgo se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para planear una estrategia de intervención pero sigue una metodología más sistemática para tomar la decisión que convenga porque contempla todas y cada una de las variables que intervienen.

La escucha de su equipo de trabajo, permite durante el proceso de toma de decisiones, ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión.

En el siguiente cuadro se resume el tipo de liderazgo de cada uno de los Directores y el uso de la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones según lo expresado en los discursos de cada uno de ellos en la muestra:

Cargo	**Perfil de liderazgo**	**Uso de inteligencia intuitiva en la toma de decisiones**
Director General	Paternalista/ Participativo	Utiliza intuición basada en experiencias pasadas
Director de Recursos Humanos	Participativo/Situacional/ Paternalista	Utiliza razón e intuición, recolecta información y es sistemática
Director de Seguridad y Control de Riesgos	Autocrático/ Emprendedor	Utiliza intuición si hay falta de información/ es metódico y sistemático
Director Comercial	Abierto/flexible/innovador/	Indaga y es metódico pero utiliza la intuición

Respecto a los Gerentes del área de Recursos Humanos, primeramente, se analiza al Gerente de Relaciones Laborales y Administración de personal que en su estilo de liderazgo es paternalista y emprendedor. Este líder, consulta las opiniones e ideas de sus colaboradores pero sin delegarles la responsabilidad de la decisión final justificado por la necesidad de confianza que se debe generar en el ambiente de trabajo.

Esta forma de liderazgo, se preocupa por el bienestar y armonía en el ambiente de trabajo: valora el trabajo en equipo, incentiva y motiva a sus colaboradores pero establece límites sobre hasta dónde se les permite la "libertad" y autonomía marcando donde se requiera supervisión directa. Aquí, se cita su opinión: "Me parece que soy abierto, considero que soy desarrollador de las personas y trato de digamos que las personas aprendan de las cosas buenas que yo puedo hacer. Y trato de a veces digamos lidiar con el ejemplo también. No soy autoritario, no voy con eso, soy alguien que busca siempre el consenso. Me gusta el dialogo digamos, no voy al choque directamente. Porque considero que en eso, con el dialogo llegas a buenas decisiones igual y generás a futuro, un espacio… Me siento cómodo delegando pero siempre y cuando yo siento confianza en aquel que delego que sé que va a hacer las cosas bien. Sí, me gusta delegar, me encanta, pero soy exigente. O sea te digo que soy exigente yo mismo con la otra persona por lo cual tengo que estar seguro que cuando lo hace, lo va a hacer bien…".

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son: la creatividad y flexibilidad para resolver situaciones imprevistas, el reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores y la permanente retroalimentación y opinión del equipo de trabajo junto con la valoración sobre el mismo.

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que su decisión es más intuitiva que racional, se basa en las experiencias previas para agrupar aspectos comunes y poder predecir tendencias y resultados y no en modelos preestablecidos o secuencias lógicas de procedimientos. Tiene la necesidad de "ver para creer". Tal es así que en la entrevista en profundidad, explica: "…Siempre, le doy bola mucho a la intuición. Yo también tengo, creo que la intuición no es algo mágico, yo creo que se ha construido a través de experiencias inconscientes que tenemos…yo creo que la intuición es lo mismo, es una suma de experiencias que frente a una decisión, algunas condiciones que pasan, alguien te haga creer que va a pasar alguna cosa y eso me suele pasar. Si yo pienso que va a pasar algo, trato de comprobarlo antes digamos. Porque siento que va a pasar algo, por ejemplo siento que va a pasar algún "quilombo" sindical, siento que va a pasar algo, y si nose… voy y trato de hablar con la gente a ver si realmente hay "algo". Y trato, digamos, de traerlo a la realidad digamos. Yo tengo mi intuición, creo que va a pasar esto y trato de verificarlo digamos no? Le doy bola si si, de hecho en algún momento, yo soy coach de hace unos años y una de las cosas que me dijo mi coach es que le dé "bola" a mi intuición. Yo soy bastante concreto, yo para creer tengo que ver, soy muy…para mí es lo fáctico. Digamos, a mí si me

decis, sabes que? Nose… no se me ocurre pero a mí me gustan las cosas que se pueden comprobar digamos, yo no creo en cosas porque sí, para mi se tienen que comprobar pero más allá de eso, yo creo que la intuición es parte de la realidad, no creo que sea algo "mágico" para mi viene algo de una sensación, y trato de… me siento y le doy bola, y trato de quede ahí, es cuando digo: "che me parece que…" . Lo tengo que comprobar…Trato de comprobar eso, si eso que yo sentí, estuve sintiendo es real, digamos. Si es probable o no…y son más las veces que pasan que las que no…"

En ese proceso de toma de decisión, debido a su intuición es creativo lo cual se analiza que esa característica se estimula cuando debe resolver situaciones imprevistas o cuenta con poco tiempo o información para resolverlas. Sin embargo, cuando cuenta con el tiempo, su toma de decisiones es más sistemática porque busca identificar el problema, sus variables y a partir de ahí, desarrollar una estrategia para resolverlo.

Este estilo de liderazgo se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores para poder modificar o replantear la estrategia, es flexible y se adapta con facilidad a los cambios o imprevistos. Cuando la información es incompleta o se debe trabajar bajo presión, prefiere resolver la situación de manera más autócrata, asumiendo toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones, dirigiendo y controlando a los colaboradores.

Otro caso que se analizó dentro del área de Recursos Humanos fue el Gerente de Administración de personal: su estilo de liderazgo es proactivo y democrático ya que valora y promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias donde estimula la discusión en el grupo.

Valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros: "…Mi estilo de liderazgo es de tipo paternalista, de compromiso y de relacionamiento con autoridad más que con poder. Por ejemplo, yo voy a la planta y la gente me reconoce no por ser gerente sino como persona. Desde ya que el cargo ayuda y se respeta pero no está la necesidad de tener la "chapa" de gerente. Yo transmito y logro cosas por esa autoridad y no por el poder de cargo…"

A partir de la entrevista en profundidad, las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo analizadas fueron: la destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones, la organización y sistematización en la toma de decisiones y finalmente la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo. Durante el proceso de toma de decisiones, se analiza que modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática. Si bien mediante su intuición identifica fácilmente el problema, también se deja llevar por su experiencia previa y su creatividad para tomar la decisión que convenga pero cuando cuenta con el tiempo y la información, realiza un proceso de tipo más metódico siguiendo los pasos rigurosamente.

En la entrevista, este líder afirma: "…Por lo general, analizo el caso, determino la posibilidad de resolución y tomo la decisión. Es decir, análisis, alternativa de solución y elección de solución… El olfato es parte de las alternativas. Eso pasa, la intuición lo incluyo como parte del análisis. Lo percibo, se olfatea. Es ese sexto sentido porque por lo general yo lo veo antes: "Yo ya lo vi". Por lo general, me hace mover mucho mi estado de raciocinio y en realidad me asusto porque en el laburo utilizas la razón y el análisis pero definitivamente le doy valor a la intuición…"

Aquí se denota la implicancia de la intuición en la toma de decisiones sobre la razón donde además se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores y se permite cambiar de decisión en caso de que no se pueda alcanzar el objetivo trazado. Este cambio en el proceso de toma de decisiones le permite ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión: "…También, con la gente que me reporta, frente a ideas innovadoras, optas por decir que "si" a aquellas donde la decisión es adecuada y es la mejor. Adhiero también a ello cuando veo que el otro me da un consejo que está bien, frente a eso también, tomo la decisión que pienso que es la mejor opción…"

Por otra parte, el Gerente de *Change Managment* de género femenino, adhiere a un estilo de liderazgo emprendedor y paternalista: reconoce a sus colaboradores como parte fundamental del equipo, pide su opinión y los hace sentir parte del grupo pero no delega la responsabilidad de la decisión final. Aquí se cita su opinión formada sobre su tipo de liderazgo: "…Yo lo que siento que soy como líder es que soy muy abierta, muy informal, eh muy informal ehh, me gusta que la gente se sienta cómoda pero a la vez, reclamo como cierto tipo de fidelidad. Que así como soy de abierta y que está todo bien en que me cuentes, que tengamos una relación siempre abierta y que se yo, espero que del otro lado haya como una correspondencia también en ese sentido… digamos, que si se tiene que decir algo, que se hable, que primero lo hablemos nosotros. Soy un poco, yo me considero así como la gente me gusta que trabaje con autonomía, yo soy tan ansiosa que a veces quiero ir más rápido de lo que va la gente y eso es un problema porque poray sin querer hago algo que sé que tendría que hacer otra persona y yo por la ansiedad, ya lo hice.. eso sería un punto negativo, no le permito al otro el tiempo…a veces me fijo y a veces digo no, prefiero ir y asegurarme que salga bien y a veces digo no, tengo que esperar… me gusta que haya un ida y vuelta pero en esta cosa de cuidarnos, o sea me gusta mucho trabajar en equipo o sea no es que yo, digo y el otro hace sino de construir… para mí la construcción es importante. Primero la persona y después la confianza laboral…"

Se puede analizar, que su liderazgo es abierto y desarrollador. Crea un lazo de relación fuerte primero con la persona para luego tener confianza a nivel laboral. En su estilo de liderazgo, se analiza que consulta a sus colaboradores y se preocupa por motivarlos e incentivarlos para que se genere un clima de trabajo favorecedor. Se preocupa por brindar un ambiente cálido y motivador dando

prioridad a la escucha activa siendo comprensiva. Sin embargo, se le dificulta manejar situaciones conflictivas que alteren la armonía del ambiente, puede dejarse llevar por la emoción que esto le produce y optar por soluciones rápidas o temporales que le permitan recuperar la calma, en lugar de abordar la situación de manera más pragmática y resolverla utilizando las herramientas que posee.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son: preocupación por la armonía del clima laboral, eficacia ante los imprevistos, reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores y finalmente la valoración e importancia del equipo de trabajo. Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza un tipo de líder intuitivo que se permite guiar por su experiencia previa para determinar el curso de acción.

No establece una metodología rigurosa para abordar situaciones, ni requiere de orden o mucho tiempo para afrontarlas. Tal es así que en la entrevista en profundidad confirma: "…No, yo no soy metodológica… voy al cuadro general. Sí lo que necesito es tal vez tener la idea y plasmarlo en algún lugar para que quede ya como el orden del plan. Si es una decisión a ver qué tiene que ver a lo largo del tiempo, si es una decisión que no se…si es una decisión concreta ya no pero si es una decisión que involucra a muchas personas, que involucra… que se desarrolla a lo largo del tiempo, que son como varias partes, y yo necesito plasmarlo para ordenarlo, si porque soy más visual digamos que auditiva. Si es así mi metodología. Una vez que queda plasmado lo cumplo, a no ser que haya alguna justificación y que haya que cambiar algo, que haya algún actor, al contexto o algo, sino lo respeto...".

El Gerente de *Change Managment*, le otorga importancia a las opiniones de sus colaboradores y las tiene en cuenta para diseñar una estrategia. Al ser intuitiva le favorecen las situaciones imprevistas y donde tenga que dar respuestas rápidas. Cuando cuenta con tiempo suficiente, puede invertir tiempo de más en la evaluación de la situación hasta que sienta presión y deje fluir su creatividad e intuición. Además, cuenta con la flexibilidad suficiente para modificar sus criterios en caso de que lo requieran.

Por otro lado el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo, de género femenino, muestra un estilo de liderazgo participativo y desarrollador: se preocupa porque su equipo de trabajo crezca, adquiera experiencia y se capacite en todas las áreas. Valora a sus colaboradores y le proporciona un espacio de comprensión y apoyo. Este líder, se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores y los tiene como una pieza fundamental del equipo de trabajo: considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros.

En la entrevista, el gerente expresa: "…La verdad que soy un líder, bastante participativo, desarrollador, ehh… dentro de participativo sería todo lo que es la comunicación la escucha y todo eso, yyyy… no que más, creo que participativo y desarrollador…" Además, capacita a su equipo para resolver situaciones de

manera eficaz, rápida y creativa: les brinda un ambiente de trabajo armónico y cálido.

Las características de su estilo de liderazgo son las siguientes: eficiencia en la solución de conflictos imprevistos mediante la creatividad y audacia, fomenta el crecimiento de su equipo de trabajo y lo valora. Respecto al proceso de toma de decisiones, el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo evidencia su toma de decisiones preferiblemente intuitiva y basada en la experiencia y en el análisis global de la situación para poder diseñar un plan de acción que abarque todos los componentes del problema.

Respecto a ello, confirma: "… Si yo trabajo mucho con la intuición, y pensá que yo trabajo mucho con personas, o trabajo mucho con los gerentes interviniendo en sus equipos… me manejo por interpretaciones que tengo bastante rápida de la gente, está muy basadas en percepciones o intuiciones. Si, yo lo considero como una fortaleza y lo uso un montón para reclutamiento, evaluaciones y desarrollo, yo trabajo un montón con eso…"

Por lo cual, este líder identifica fácilmente el problema, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que mejor convenga. No necesita tener el tiempo o la información completa ya que puede visualizar de manera general la situación y sus componentes, sin detenerse en los detalles sino que se apoya en metodologías más holísticas para abordarlo. En adición a ello, se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite enriquecer su decisión en caso de que no le permita alcanzar el objetivo trazado.

Finalmente, dentro del área de Recursos Humanos, se analizó el perfil del Gerente de Compensaciones y Beneficios. En este caso, se pudo observar que es un líder emprendedor que asume la responsabilidad de la resolución de la situación y es fundamental la opinión de sus colaboradores pero en la cual no delega la responsabilidad de la decisión final.

Este gerente, adopta un estilo paternalista-participativo que se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores y, al igual que el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo, los tiene como parte fundamental del equipo de trabajo pero que requieren de la supervisión constante para lograr tomar la decisión final. Valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros. En lo personal, resuelve fácilmente situaciones imprevistas, es carismática, genera entusiasmo en sus colaboradores y le preocupa brindar un ambiente laboral cálido.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son las siguientes: reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores; preocupación por el clima laboral y la armonía en el equipo; permite la retroalimentación y la opinión del equipo de trabajo. Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que es primordialmente intuitiva porque analiza

globalmente las situaciones y se basa en la experiencia para poder aportar datos para resolver la situación.

Este líder, identifica fácilmente el problema y no requiere de mucho tiempo para diseñar una estrategia para resolverlo. Responde efectivamente ante situaciones imprevistas y las emociones son las que activan y motivan su conducta. No se basa en un proceso sistemático de toma de decisiones sino en el análisis integral, la experiencia previa y las emociones resultantes para tomar decisiones. Este proceso intuitivo de toma de decisiones le permite ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión.

A continuación, se expone un breve resumen de las características más importantes de acuerdo al estilo de liderazgo y toma de decisiones de cada tipo de gerente dependiendo del cargo:

Cargo	**Perfil de liderazgo**	**Uso de inteligencia intuitiva en la toma de decisiones**
Gerente de Selección, capacitación y desarrollo	Participativo/ Desarrollador	Utiliza la intuición a su metodología de trabajo
Gerente de Compensaciones y beneficios	Democrático/ Desarrollador	Utiliza la intuición mas con las personas que las situaciones
Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal	Abierto / Desarrollador	Utiliza la intuición cuando se trata de decisiones con personas, de lo contrario es mas metódico y utiliza la razón
Gerente de Administración de Personal	Paternalista	Utiliza la intuición como parte del análisis en la decisión racional
Gerente de Change Managment	Abierto /Autónomo	Utiliza razon en primer instancia, luego la intuición

Tal como se analizó en los resultados de tipo cuantitativos, tenemos el caso del Gerente de Servicio de Atención al cliente, quien en porcentuales demostró ser uno de los lideres con inteligencia intuitiva de tipo puro y absoluto complementando su preferencia hemisférica frontal derecha con el puntaje mayor obtenido en tema de inteligencias múltiples: tanto la intrapersonal como la interpersonal.

De acuerdo a la entrevista en profundidad, se puede analizar que el perfil de liderazgo es de tipo paternalista donde busca que sus colaboradores mejoren su desempeño incentivándolos y motivándolos continuamente mediante nuevos desafíos. Estima prudente realizar un seguimiento constante de las acciones de sus colaboradores, lo que evidencia su forma de ejercer control sobre su equipo de trabajo para poder cumplir objetivos en tiempo y forma.

Este tipo de líder, valora el trabajo en equipo pero considera siempre poder ejercer la supervisión constante. Se considera un líder paternalista como lo afirma en la entrevista: "…Paternalista aunque también me di cuenta que formó parte de mi crecimiento también separar un poco eso. Lo que me sale es estar trabajando codo a codo, meterme en todo, eso me sale como formo parte del equipo. Soy situacional, de acuerdo a la situación actúo. Uno tiene que reaccionar depende la situación. Hay momentos para ser compañero y otros para dar órdenes, directo. Hay cosas que ni se discuten, punto, sin preguntar. Hay que hacerlo y punto. Sería un mix entre paternalista y algunas veces autoritario. Hay un mix de todo. Yo creo que el liderazgo es situacional. Si solamente tenés un estilo de liderazgo, hay situaciones donde vos seguramente no las vas a poder llevar a cabo. Si solamente tenés un liderazgo paternalista, cuando hay que accionar, no te sirve, perdés tiempo…"

Entonces, según el contexto, actuará de una forma u otra. Se entiende que para ello se necesita tener la suficiente perspicacia para poder pasar de manera inconsciente a uno u otro tipo de liderazgo de acuerdo a la necesidad del momento. Sin embargo, este líder entiende que la única manera que puede crecer es poder delegar las tareas: "…Si, me gusta delegar. Tendría que hacerlo más y tendría que confiar más. Siempre pasa eso. Pero sí… me siento cómoda dándoles el lugar al otro. Eso me di cuenta, tenes que hacerlo para crecer, la única forma es poder delegar…" lo que desemboca en tener que perder parte del control diario y absoluto que ejerce sobre su equipo.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son las siguientes: se adapta fácilmente a los cambios, es creativa y recursiva, reconoce, estimula y motiva a sus colaboradores. Además, permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo y se preocupa por el bienestar de su equipo de trabajo.

Respecto a la utilización de la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones, se puede confirmar que en este líder particular, se establece de forma innata. Se observa que utiliza más un proceso intuitivo que sistemático siendo creativa y visionaria dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga. No sigue una metodología específica en la toma de decisiones y dependiendo de las características del problema, cambia la estrategia de abordaje.

Este líder, se toma el tiempo de analizar todos los componentes que intervienen en una situación pero cuando no cuenta con el tiempo suficiente de realizar el análisis exhaustivo se basa en las experiencias previas, soluciones novedosas y resultados que han demostrado ser eficaces. Entonces utiliza la intuición en base a experiencias pasadas. Percibe fácilmente los cambios en el ambiente de trabajo y busca la armonía en su equipo. Hace referencia a la intuición de la siguiente manera: "…No sé si se llama intuición, llamo olfato, llámalo experiencia, llámalo percepción de la gente. Yo siento que a veces yo tengo una muy buena percepción de la gente y de lo que viene… es como un tablero de ajedrez. Yo no sé jugar al ajedrez, pero entiendo que cuando una pieza

se mueve, hay que entender hacia dónde va y cuál va a ser la jugada. Creo mucho en esto de moverse en la ola de la compañía como un tablero de ajedrez…".

En su discurso, se puede enfatizar cuando este líder afirma que "hay que entender hacia dónde va y cuál va a ser la jugada", es decir sin ofrecer una definición exacta de intuición, atiende a la previsibilidad de las circunstancias las cuales están definidas por personas, a lo que continua diciendo en su discurso: "…Con esa sensibilidad manejas a la gente y a las situaciones. No son solamente las situaciones. Las situaciones no se manejan en sí, te vienen. Entonces lo que para mi quizás se puede manejar es por donde viene esa situación. Es decir, como dar la vuelta…" Aquí introduce el concepto de sensibilidad o percepción de la situación y aclara: "…Tengo más sensibilidad con las personas que con los hechos. Para mí los hechos son consecuencias de las personas y cuando vos te das cuenta cómo reaccionan esas personas, vos te das cuenta como desarrollan ciertos hechos…".

En lo expresado en el párrafo anterior, se observa la calidad y la forma integral de análisis que tiene respecto a la realidad, por lo cual denota que este líder tiene una manera flexible y de total adaptación a diferentes realidades o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de determinada decisión. A continuación se observa su cuadro de análisis:

Cargo	**Perfil de liderazgo**	**Uso de inteligencia intuitiva en la toma de decisiones**
Gerente de Servicio de atención al cliente	Paternalista/ situacional/ Autoritario	Utiliza intuición de forma innata

Otro caso que de acuerdo al cargo, se estimó prudente analizar de forma independiente fue el Gerente de Unidad de Nuevos Negocios. Este tipo de cargo, ejerce un tipo de liderazgo carismático que consigue avances estratégicos cuando la situación es óptima y cuando es más crítica, administra soluciones consistentes y organizadas, deteniéndose el tiempo que sea necesario en realizar el diagnóstico y el análisis de forma prudente.

Adopta un estilo proactivo-participativo que se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores. Entiende a su equipo de trabajo como un eslabón fundamental del proceso de trabajo y promueve el desarrollo de sus potencialidades. Tal es así que en su discurso dice: "…Yo soy conciliador, escuchar mucho y hablar poco. Prestarle atención a la gente. Liderazgo empático. Tuve la suerte de estar en operaciones interior y yo llegaba a una sucursal y ahí tenia cola de gente y mi jefe horrorizado. Pero yo creo que la gente cuando se siente bien, se siente escuchada, te responde tanto mejor. El tema de dar el ejemplo es muy importante..."

Este tipo de líder promueve a la escucha activa y es totalmente empático: "…Para mí la fundamental motivación es que vengan felices a trabajar… No hay nada que me desmotive pensar que "uy, tengo que ir a ese lugar a trabajar". Generas un buen ambiente de trabajo, un ambiente que sea justo, que sea agradable físicamente, el clima entre las personas, y no te hace falta plata. Es muy básico lo que te estoy diciendo, a veces se estudian cosas muy complicadas y a veces las cosas más básicas son las que valen. Ponerse en el lugar de él y plantear las alternativas reales. Lo peor que podes hacer es decir algo y después no cumplirlo. Jamás prometer algo que no vas a cumplir…" Aquí demuestra el compromiso desde la palabra y demuestra la empatía que tiene por medio de la simplicidad de la escucha activa.

Se evidencia que valora y reconoce el trabajo en equipo. Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son: la destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones, establecer un espacio de escucha activa y preocupación por el bienestar del equipo de trabajo, reconocimiento, estimulación y motivación hacia sus colaboradores. Al ser empático y de estilo participativo, permite la retroalimentación y opinión del equipo otorgándole valor a sus necesidades.

Respecto a la utilización de la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones, se analiza que este líder en particular, realiza un proceso basado en experiencias previas, y no siguiendo un camino sistemático o guía de pasos. Sus decisiones están determinadas por el resultado y no por el método a lo que en relación a ello, refiere: "…analizar algunos factores que vos los ves que va a suceder algo y si, tomas decisiones. Por medio del análisis tome una decisión y anticipas. Intuitivamente podes ponerte a analizar pero no tomar una decisión por intuición…" Aquí demuestra que usa la intuición para identificar factores en la toma de decisión, es decir, que la utiliza aún siendo su perfil racional.

Este estilo de Gerente, si bien no tomaría una decisión de manera intuitiva, efectivamente la utiliza para su análisis previo de factores. Por lo cual, este líder anticipa resultados porque cuenta con una gran capacidad de análisis y agrupamiento de factores comunes utilizando la inteligencia intuitiva, lo que agiliza su toma de decisiones. A continuación, su cuadro de análisis respecto a su tipo de liderazgo y la utilización de la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones:

Cargo	**Perfil de liderazgo**	**Uso de inteligencia intuitiva en la toma de decisiones**
Gerente de Unidad de Nuevos Negocios	Carismático/proactivo/ participativo	Utiliza intuición anticipadamente en el análisis de los factores

Finalmente, se abordará el análisis del grupo mas *"hard"*, el subgrupo de Administración y Finanzas. En primera instancia, el Gerente de Administración y Finanzas, quien ejerce un tipo de liderazgo ante todo situacional. Si bien es un

líder carismático, adopta un estilo participativo que se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores.

Este líder valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros. Tal es así, que frente a algún problema que se presente en el grupo, afirma: "…fundamentalmente yo intento hablar, hablar mucho e intentar coaching, coaching, y no solo una vez. Intentas de identificar y de ver juntos que debería pasar para que este más cómodo, porque lo primero que ves es que por lo general la gente simplemente putea y se queja, entonces vos empezás a profundizar para poder generar un plan de acción para solucionar el problema y a veces se llega a la conclusión que quizás no había grandes problemas, lo que no te asegura llegar a solucionar las cosas pero intento buscar la causa del problema…".

Utiliza un tipo de liderazgo empático y como el gerente se autodefine: "…Paternalista y situacional. Es el modelo más clásico digamos no. Uno tiene que tomar distintas decisiones en función al momento de la situación. Momentos en que tenés que ser a lo mejor mas laxo, más permisivo. Hay momentos que tenés que ser más duro o dar más autonomía, a eso me refiero con situacional…".

Aunque se define con un estilo de liderazgo de tipo más tradicional, se analiza que cuando debe trabajar bajo presión, prefiere resolver la situación de manera más autócrata, asumiendo toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones, dirigiendo y controlando a los colaboradores.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son: tener destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones, organización y sistematización en la toma de decisiones, reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores y escucha activa con el objeto de valorar al equipo de trabajo. Respecto al proceso de toma de decisión y la injerencia de la inteligencia intuitiva, se puede observar que modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga. Si bien identifica fácilmente el problema, sino cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga.

Sin embargo, cuando cuenta con el tiempo e información suficiente, realiza un proceso de toma de decisiones de forma sistemática, siguiendo los pasos rigurosamente y resolviendo la situación de manera metódica: "…Claramente, identifico el problema, diagnóstico y reúno la información que tenga y ahí tomo la decisión…." Confirma con claridad que rara vez aún teniendo toda la información racional, opto por guiarse por la intuición y hace referencia a la intuición de la siguiente manera: "…no sé si atribuirlo a la intuición sino a la experiencia. Soy muy muy observador y a las personas les saco la ficha al toque…si eso es intuición, no lo se… pero para tomar una decisión intuitivamente, no…" con ello desestima la injerencia de la intuición en la toma de decisiones.

Ahora bien, el siguiente caso a analizar, dentro del area *hard* es el Gerente de *Planning*, de género femenino. Su tipo de liderazgo es paternalista y emprendedor ya que por lo general, prefiere tomar la mayor parte de las decisiones, como así también incentiva y motiva a sus colaboradores sin delegar total responsabilidad. Es común en este estilo que consulte las ideas y opiniones de sus colaboradores aunque no le es fácil permitirles tomar la decisión final.

Al ser paternalista, reconoce lo útil y beneficioso que es el trabajo en equipo y poder lograr un equilibrio entre el clima laboral, la asignación de responsabilidades y el logro de objetivos. No es común encontrar en este subgrupo *hard* un líder con la empatía y extremada comprensión que este líder destaca: se preocupa por armonizar el ambiente laboral, es responsable y eficiente.

Por las características altamente empáticas que demuestra este líder, en este caso, optimiza más sus capacidades cuando trabaja de manera individual porque al hacerlo en grupo invierte más recursos en armonizar el equipo y puede perder el enfoque de la tarea. Tal es así que en la entrevista en profundidad en relación a como se considera que es su tipo de liderazgo dice: "…Creo que todavía está en desarrollo mi estilo jajaja, nose si te puedo decir o darte una definición tan precisa, por lo que te fui diciendo es como que soy transparente, doy mucha participación al resto del equipo, estoy bastante abierta y de nuevo eso para la persona puede ser bueno y para mi estoy como que le doy mucha importancia a como se siente el otro, que es lo que opina el otro.. quizás es por un tema de inseguridad mía y uno pretende la aceptación y poray a veces tenes que bancarte que no te quieran o que se enojen con vos, pero eso es lo que cuesta, es lo que tengo que seguir trabajando en eso… me veo paternalista y a veces le haces un mal si es así, a veces hay que darse la cabeza contra la pared y hay que hacer a prueba y error… no soy autoritaria, en absoluto…"

En el párrafo anterior, demuestra su necesidad como líder por querer la aceptación de sus colaboradores, su constante preocupación por el bienestar de su equipo, y su empatía por encima de su propia satisfacción como líder.

Respecto a la inclusión de la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones, se observa que se identifica un proceso intuitivo y guiado por la experiencia más que una metodología sistemática. Las emociones influyen en su proceso de toma de decisiones y pueden no permitirle predecir consecuencias a futuro. Su inteligencia intuitiva se agudiza bajo presión porque cuando no cuenta con el tiempo o información suficiente se deja guiar por ello para implementar soluciones pero cuando cuenta con las condiciones ideales se toma su tiempo e incorpora una metodología más rigurosa y sistemática.

El gerente en la entrevista afirma: "…se maneja mucho imprevisibles incluso después lo terminas manejando por intuición y analizando tendencias pero en definitiva, tratas de validar de alguna manera los datos que estas poniendo, hay cosas que son y podes validar por histórico porque sabes que efectivamente va a ocurrir por historia, pero hay otros que no… utilizo la intuición y le hago caso…" o

sea que frente a imprevistos y falta de información, a la hora de tomar decisiones, utiliza la intuición como parte en el proceso de análisis. Continúa y agrega: "…Igual sabes dónde siento más como que aplico la intuición? en decisiones que poray no tienen que ver en pongo 100 o pongo 150… sino que más con el manejo acá en lo político si se quiere, el manejo en las corporaciones, como que ahí si enseguida ya viste, olfateo algo raro y digo ojo, acá tenemos que tener cuidado porque esto después nos va a venir como un boomerang…" entonces en el juego organizacional es donde más incorpora la percepción que la intuición le brinda.

Finalmente, concluye "…Yo creo que sí, la intuición es lo primero que me aparece…después por el tipo de trabajo lo tengo que bajar pero es como que a ver, veamos, analicemos……si yo tengo que tomar la decisión, si, considero la intuición..." con ello denota la relevancia de esta variable a la hora de tomar decisiones.

Dentro de este grupo se analizó también al Gerente de *Pricing* quien de acuerdo a la entrevista en profundidad, se analiza que es un líder en un principio conciliador que se entusiasma con las ideas de sus colaboradores y es en cierta manera paternalista. Asume ese rol con el objetivo que sus colaboradores logren las metas propuestas aunque a pesar de ello, no alcance a confiar del todo en su equipo de trabajo. Ello, dificulta la delegación de tareas o responsabilidades.

Este Gerente, adopta un estilo participativo y consulta las ideas y opiniones con sus colaboradores sin delegar la toma de decisión final. Por lo general, señala directrices específicas pero siempre teniendo en cuenta sus comentarios. Así describe su estilo: "…en principio te diría que sería un liderazgo más del ejemplo, conciliador, yo trato de tener una llegada hacia todos digamos. En general me han visto en alguna oportunidad como un buen referente o sea como por ahí para venir a consultarme algo, y me gusta. No sé si tengo la respuesta correcta para todos los casos, pero me gusta…" Aquí se evidencia su orientación de tipo más empática y como expresa su interés por que la tengan en cuenta como referente al momento de consultas donde pueda participar y formar parte del equipo.

En este tipo de liderazgo, al trabajar en un equipo pequeño, la dificultad en la delegación de tareas y responsabilidades como líder, puede pasar inadvertida por los colaboradores porque de todas maneras se logra los resultados esperados por el área. Pero, dependiendo de la tarea, la Gerente de *Pricing*, precisa una manera menos participativa y más autocrática, estilo que se le facilita implementar.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son flexibilidad y adaptación a los cambios, identifica minuciosamente los componentes de una situación, permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo. En relación a la toma de decisiones, se analiza que realiza una toma de tipo tanto racional como intuitiva dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga al momento de decidir. Al ser un líder exhaustivo y minucioso para identificar los componentes de la situación, analiza cada una de las variables y ese análisis le permite desarrollar e implementar una estrategia de tipo integral.

Se apoya en las experiencias previas para optimizar tiempo y tomar decisiones sin tanto análisis, sin embargo cuando no cuenta con el tiempo o la información necesaria toma decisiones de tipo más intuitivas pero con la característica que no le otorga la confianza suficiente como cuando puede detenerse a realizar el diagnóstico en detalle.

La Gerente de *Pricing* y Proyectos especiales en la entrevista confirma: "…siempre esta la razón digamos. No es que la intuición haya muchas veces ganado a la razón en mi caso digamos entendes?. Pero no lo tengo tampoco tan claro como para asegurártelo…" "…Yo soy muy racional. La intuición está siempre presente pero como que el peso mayor, te lleva y me convence a la intuición, la razón. La razón pesa más. La intuición no la tengo tan desarrollada me entendes? Entonces es como que me guío más por la razón…" por lo cual, toda medida la confirma con la razón siendo la inteligencia intuitiva condicionada por ella.

A continuación se expone en un cuadro las características más relevantes del análisis cualitativo respecto al grupo hard de la muestra:

Cargo	**Perfil de liderazgo**	**Uso de inteligencia intuitiva en la toma de decisiones**
Gerente de Administración y finanzas	Situacional/Carismático/ Participativo	Utiliza intuición bajo presión y falta de información. De lo contrario, es metódico y sistemático
Gerente de *Planing*	Paternalista/ Emprendedor	Utiliza intuición aun más en situaciones de presión y frente a la dinámica organizacional
Gerente de *Pricing*	Conciliador / Autoritario	Toma decisiones racionales, convence a la intuición su racionalidad frente a los hechos

CONCLUSIONES:

La tesis desarrollada se realizó en base al afán de poder explorar un área cargada de curiosidad… se plasmó en los antecedentes, estado del arte y marco teórico encuadrar y esclarecer un órgano que no conocemos hasta hoy en día del todo y que es nuestro: el cerebro… Sabemos que es parte de cada ser y que aún sin darnos cuenta, es lo que nos genera el poder vivir y sentir que estamos vivos por medio y gracias a él.

El cuerpo humano, nosotros, una máquina perfecta que todavía se encuentra en desarrollo y que el desconocimiento del autoconocimiento del propio hombre nos lleva a condicionarnos a nosotros mismos desde lo netamente interno. En base a ese desconocimiento, se conduce a explorar a la variable inteligencia intuitiva en la toma de decisiones desde una mirada neurocientífica.

La propuesta de la tesis fue simple: conocernos más para poder hacer de nosotros mismos personas más felices donde lo cotidiano sea la felicidad y no la falta de ella. Acertados o no, habrá personas con mayores chances y otros con menos chances, pero vivimos a largo de la vida condicionándonos y acostumbrándonos a no poder elegir cien por ciento lo que nos hace ser verdaderamente felices. Pasamos la mayor parte de nuestras vidas trabajando…pero, ahora bien, ¿Somos felices la mayor parte de nuestras vidas trabajando? Es decir, desde la perspectiva laboral… ¿Somos aquellos que queremos ser o somos aquellos que nos piden que seamos impuesto por el propio sistema? Esa es la diferencia que aquí, en esta tesis expongo. El elegir ser y el condicionante para poder serlo.

Por medio de esta tesis se pretendió el conocimiento desde lo neurológico para poder elegir ser desde lo netamente natural, lo puramente innato del hombre. Nuestra propia felicidad en las actividades diarias. En busca de la felicidad individual trató esta tesis.

Para ello, se intentó humildemente desde una mirada de recursos humanos, presentar un tema actual en un contexto mundial donde el cumplir y pertenecer es lo que vale. Valemos por lo que somos y somos lo que valemos a partir de las decisiones que tomamos. Aquí se relaciona la sustentabilidad de los sujetos de intercambio que el mercantilismo de tipo capitalista hace que seamos objetos. Es decir, se entiende con ello, a la objetivación del sujeto en sociedad y al tipo de pertenencia no elegida del propio sujeto contribuyendo a la enajenación de su propia esencia.

Se intentó con esta tesis poder conocernos un poco más de manera introspectiva para que el “poder pertenecer” sea una elección basada en el conocimiento sobre uno mismo y ese poder elegir adonde pertenecer sea consciente: el “elegir hacer” siendo feliz dentro de un lugar de pertenencia aceptado por uno. Los condicionantes, están a la vista y ello hace cada vez más

determinar al individuo en una especie de prisión de su propio pensamiento por el querer pertenecer y no poder elegir ser.

Durante el desarrollo de la tesis, se invitó al lector a conocerse, a conocer su cerebro y la manera en que este órgano funciona bajo preceptos en sociedad. El cerebro, un órgano sabio innatamente que le permitió al hombre adaptarse para poder vivir en sociedad. Entendido que la naturaleza del hombre desde sus orígenes fue actuar instintivamente. De esa valiosa herramienta instintiva nace la intuición… ¿O será al revés? Aquí se suscita un interrogante que quedara presente.

En consonancia con ello, concertemos que el hombre sobrevive en sus orígenes por el instinto de supervivencia y desde ya por ser no el más fuerte de todos los animales pero sí el más astuto. El ser astuto… pero ya no desde la fuerza sino desde la inteligencia. Nosotros somos seres instintivos que razonamos o… ¿Acaso para sobrevivir se necesitó del lenguaje? Por ello, lo que se desarrolló en la tesis fue la identificación del hombre desde sus inicios. Se crea un paradigma visto al hombre como un ser sobreviviente, que después de millones de años inventa las señas, el lenguaje y la comunicación para poder vivir finalmente en sociedad.

A través de millones de años, el hombre racionalizará la capacidad de supervivencia ya que se encuentra contenido pero condicionado bajo su propia especie. Por lo cual la individualidad de supervivencia se intercambia por la aceptación del condicionamiento social de su propia raza. Pertenecer en sociedad tiene ciertas restricciones: el abandono a su propia libertad y las facultades de tipo más innatas de la raza.

Luego el hombre en sociedad aprende, sociabiliza, construye y trabaja. Genera e introduce pautas y normas societarias que condicionan sus elecciones y con ello se vuelve a producir un cambio en la vida del hombre. Aquí, en el mientras, es donde el cerebro silenciosamente y sin darnos cuenta, va evolucionando y se vuelve nuevamente a adaptar… acalla algunas “luces” instintivas para poder activar otras “luces” de tipo más ejecutivas. Hasta que llega el momento de darnos cuenta que ya no somos los mismos de antes… los que éramos al momento de la creación en la tierra. El hombre evoluciona, y con él también evoluciona su modo de vivir en sociedad y en su trabajo.

Por medio de esta tesis, se intentó volver a la raíz, al origen del hombre, a su propia esencia… A lo que nos hizo sobrevivir en tiempo remotos. Esa capacidad innata, desarrollada y después aprehendida, es la que tenemos hoy como parte de nuestro ser y esencia: la inteligencia intuitiva. Se explicó la manera en que toda la historia del hombre impacta y se relaciona hoy con la toma de decisiones.

A medida que se fueron desarrollando las sociedades, el hombre cada vez más se alejo de la naturaleza marcando una diferencia entre los animales, esa diferencia fantástica que se nos otorga sólo a los humanos: la razón. La capacidad

de discernir, lo que nos diferencia de todos los seres vivos en el universo se confirma que nos condicionó en cierta forma, otras capacidades: las instintivas, las de percepción. Pero…como lector se preguntará: ¿Dónde está todo eso que sin darnos cuenta tenemos? A lo cual por medio de la tesis se invitó a redescubrir e identificar las capacidades que se fueron desarrollando a lo largo de millones de años, las cuales poseemos y están aún dentro de nuestro cerebro.

En relación al párrafo anterior, en palabras de Nietzsche se invita a pensar: "*Creo que los animales ven en el hombre un ser igual a ellos que ha perdido de forma extraordinariamente peligrosa el sano intelecto animal, es decir, que ven en él al animal irracional, al animal que ríe, al animal que llora, al animal infeliz.*" Este sabio filósofo resume el planteo suscitado. Entonces, se puede abordar la manera que muestra ser el "ser" humano.

Más allá de la cultura preestablecida, las personas traen consigo modelos mentales que muestran cómo cada persona es, con lo cual, ya desde niños, contamos con una escala de valores distintas a otras personas. La manera en que fuimos criados y lo aprehendido en los hogares son pautas de imposición que uno lleva consigo mismo a lo largo de su vida difícilmente erradicados después.

Nacemos siendo un contenido vacío y las experiencias de vida, la cultura, los valores con los que fuimos educados, no son los mismos. Ello, en la vida adulta, cuando el hombre se encuentra en sociedad e inmerso en un determinado lugar de trabajo, forma un lugar de pertenencia donde inevitablemente exterioriza su ser. Allí, ya en la vida adulta, no vemos por lo general las cosas como son, las vemos como somos.

La "realidad" que comprendemos, es como la perciba cada uno. Coincido totalmente cuando Kofman plantea lo siguiente: "…Un modelo mental es el conjunto particular de asunciones, generalizaciones, creencias y valores profundamente arraigados, que permiten dar sentido al mundo en que vivimos y operar efectivamente en el…"[42] A lo que particularmente agrego a este modelo mental, los sentimientos.

Entonces… ¿Cómo no conocernos y entendernos hacia y desde nosotros mismos? Cada persona es única e irrepetible al igual que su cerebro, ya el hombre en sociedad estará condicionado y aun teniendo la necesidad de ser socialmente aceptado por su entorno, es el entorno también quien lo condicionará: por su condición nata de ser un sujeto social en el cual creará su grupo de pertenencia. En la sociedad, en su trabajo y en su núcleo más íntimo. Ahora como ser racional, tenemos la capacidad de elegir la mejor opción al momento de tomar decisiones. A lo largo de esta tesis, se exploró cómo funciona el cerebro en la toma de decisiones y la incidencia que tiene la inteligencia intuitiva sobre ella.

[42] Kofman, Fredy. La empresa consciente, cómo construir valor a través de valores. Primera edición. Buenos Aires: Aguilar, 2011.

Ahora bien, se decidió acotar el campo de acción a la unidad de análisis denominada líderes empresariales. Se entiende que el hombre en una sociedad de tipo capitalista, como ya se expresó, estará estructurado bajo mandatos familiares y sociales con un nivel académico y cultural que guiaran la toma de decisión. Entonces se eligen a los líderes empresariales en un contexto capitalista donde no sólo habrá condicionantes de tipo socioeconómico, cultural y educacional sino que las empresas también condicionarán a los líderes. Lo investigado permitió dar origen al problema de investigación de la tesis cuyo objetivo principal fue ¿Cómo incide la inteligencia intuitiva desde una perspectiva neurocientífica en la toma de decisiones de líderes empresariales?

Cuando decidí avanzar con este tema, a mi pensar apasionante, me pregunte por dónde empezar y porqué empezar a investigar sobre esto. A lo cual sentí querer responder: por nosotros mismos y por la necesidad de entender nuestras capacidades más innatas dentro de nuestros cerebros. Por ser seres instintivos que utilizamos la razón. Eso fue lo que me inspiró a investigar desde un primer momento el misterioso órgano que es nuestro cerebro acompañado de enigmas que todavía no salen a la luz, la intriga a lo desconocido, la curiosidad del saber por el propio saber, por descubrir que el sentir también es del cerebro, y por la curiosidad frente a lo desconocido que estimo legitimo querer explorarlo.

El poder de la inteligencia intuitiva sobre la toma de decisiones visto desde la perspectiva neurocientífica en relación a cómo accionan los cerebros de los lideres dentro de las organizaciones. Desde la mirada de recursos humanos, apunta a entender en qué se basan los líderes al momento de elegir una opción u otra en la toma de decisiones. Para ello fue prudente empezar a entender al individuo desde su origen, a partir del momento que el hombre sobrevive desde lo más instintivo. Luego, conocer su evolución y capacidades desarrolladas a través de millones de años para finalmente incorporarlo y contextualizarlo en sociedad y con el propósito de entender sus orígenes, su cerebro y la utilización de un tipo de inteligencia innata desde que el hombre es hombre.

Se intentó realizar un estudio de tesis dando un enfoque multidisciplinar donde se introdujo conceptos de Recursos Humanos y a la vez de áreas científicas, como lo son la neurociencia y neurobiología.

Por todo ello, a continuación se expondrán las conclusiones obtenidas a partir de la exploración de la bibliografía expuesta y el análisis del trabajo de campo:

- Las tomas de decisiones no son puramente racionales sino que el factor emocional condiciona, además del análisis del pensamiento al momento de determinar tomar una decisión u otra.

- Los líderes que toman buenas decisiones, no son aquellos que procesan más información o que dedican más tiempo a deliberar, sino aquellos que han perfeccionado la cognición rápida; es decir, las decisiones adoptadas instantáneamente, las cuales pueden ser tan buenas como las más prudentes y pensadas.

- La emoción equilibrada facilita a la toma de decisiones. La ciencia no permite ambigüedades y el cerebro intenta responder temas de la ciencia, pero todavía esta ciencia no puede explicar el momento en el cual se genera el *insigh* de la creatividad pero si las situaciones que predisponen a ser creativos en la toma de decisión.

- La ciencia del cerebro, influye en todas nuestras decisiones ya que todo se resuelve en él. Por un lado existe el libre albedrio y en el otro extremo, la racionalidad. En el medio se encuentra el sentimiento.

- Hay diferentes memorias: de conceptos, episódicas, semánticas, de trabajo… La memoria tiene tres episodios: atender, consolidar y evocar son los tres aspectos fundamentales de la memoria. Uno no recuerda lo que no atiende. El tomar decisiones obliga a atender, consolidar y evocar.

- Las emociones impactan y condicionan las decisiones y ello se desarrolla de manera inconsciente dado que existe un iceberg de profundos conocimientos que al momento de tomar una decisión pueden aflorar o no de manera consciente a la realidad inmediata. A veces, no siempre se localizan e identifican las emociones volcadas sobre una decisión.

- Todas las emociones que sentimos pasan por nuestro cerebro y no por nuestro corazón. Cuando sentimos, ello afecta secundariamente a nuestro corazón, pero la toma de decisiones gobernada por las emociones se generan en el cerebro. Dentro de nuestro cerebro, se crearán realidades para luego volverlas tangibles.

- Cuanto más contacto comunicacional y relacionamiento con personas se tenga, mayores oportunidades se tendrán para desarrollar la inteligencia intuitiva: es una competencia que se puede desarrollar.

- La variable “edad” influye en el desarrollo de la variable inteligencia intuitiva. Las diferentes experiencias a lo largo de toda una trayectoria de vida a través del factor tiempo, genera entrenamiento en la capacidad de desarrollo de la inteligencia intuitiva. Por lo cual, la inteligencia intuitiva puede ser innata pero además se puede aprender.

- La variable “inteligencia intuitiva” condiciona a la toma de decisiones. La toma de decisiones se encuentra subsumida a esta variable más allá de que se encuentre consciente o identifica como tal.

- La variable inteligencia intuitiva identificada incide de manera positiva sobre la toma de decisiones. Es un adicional de información intangible que este tipo de inteligencia brinda. Sus elementos de percepción ayudan y permiten observar de manera más integral el problema para la toma de decisión final.

- Los líderes empresariales con inteligencia intuitiva más desarrollada tendrán mejores tomas de decisiones de modo que verán el problema desde una perspectiva más integral. Mientras que aquellos líderes empresariales netamente racionales, por lo general, les costará percibir la generalidad del todo para poder decidir.

- Los líderes que eligen tomar una decisión gobernada por la intuición más que por la razón lo atribuyen a poder entender el contexto donde se encuentran enmarcados más allá de lo netamente racional. Es decir, al poder de atención de las opciones que se sienten y están pero no se ven.

- La toma de decisiones está condicionada por el *background* socio-económico- educacional y cultural que cada líder desarrolle a lo largo de su vida. En base a ello, las decisiones serán en mayor o menor medida intuitivas o no al momento de tomar la decisión.

- El tipo de relaciones interpersonales que cada individuo desarrolle en su historia de vida creará patrones de reconocimiento que luego podrá utilizar como mecanismo de identificación para poder tomar decisiones más acertadas de acuerdo al contexto situacional.

- La inteligencia intrapersonal vista como el autoconocimiento de uno mismo respecto a las habilidades, competencias y control del propio pensamiento contribuye a desarrollar desde lo interior a la inteligencia intuitiva.

- Las decisiones en el neuroliderazgo de género femenino tienen un resultado de tipo más emocional por la conexión de manera íntegra de ambos hemisferios mientras que en el neuroliderazgo de género masculino la toma de decisión será más concreta y las emociones influirán en menor medida. En las mujeres hay una capacidad innata de empatía y comunicación mientras que en el hombre no.

- Por lo general, las características que tienen los líderes con inteligencia intuitiva es que son personas más carismáticas, menos estructuradas, creativas, poco rutinarias y más idealistas.

- Al líder con inteligencia intuitiva se lo identifica por abordar de manera abstracta una situación y elegir tomar la mejor decisión desde una perspectiva contextualizada de manera integral identificando en poco tiempo los datos más significativos para poder resolver un determinado problema.

- La inteligencia intuitiva en los líderes, es una competencia que puede ser innata o desarrollada. Se la puede cultivar si se desea pero la predominancia hemisférica siendo ello lo estrictamente biológico condicionará el tiempo de desarrollo de esta herramienta.

- El tipo de liderazgo que se encuentra más relacionado con la inteligencia intuitiva será el líder de tipo paternalista, desarrollador y situacional. Serán quienes tengan mayor tendencia a tener empatía con las personas. Por lo general, serán aquellos líderes que se encuentren trabajando en áreas *soft*.

- No existe el líder inteligente o no inteligente, hay diferentes tipos de inteligencias y de acuerdo a experiencias y formas de vida algunas inteligencias se desarrollarán más que otras.

- En el trabajo de campo, el Gerente de Servicio de atención al cliente de género femenino resultó ser el líder que mayor inteligencia intuitiva innata cuantitativa y cualitativa obtuvo en la muestra. En la parte del cerebro frontal derecha obtuvo el mayor porcentual y su tipo de inteligencia intrapersonal e interpersonal también resultó con una puntuación extrema. Por lo cual, en la muestra existió un líder empresarial de género femenino con inteligencia intuitiva pura.

- En la muestra, se observaron las siguientes excepciones a la regla: en primera instancia fue el Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal que si bien su género es masculino fue quien obtuvo mayor inteligencia intuitiva en su hemisferio basal derecho. En este caso es un líder empresarial proveniente de la rama de Recursos Humanos. Otra excepción la fue el Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo de género femenino quien trabajando en constante contacto con personas, obtiene cuantitativamente el menor porcentaje de inteligencia intuitiva desde su predominancia cerebral natural, quien luego la desarrolla. Finalmente el Gerente de Administración de personal de género masculino quien proviene de estudios de ciencias exactas, tiene una predominancia natural derecha con inteligencia intuitiva innata.

- En general, los líderes empresariales provenientes de ramas más *"hard"* que *"soft"* tienen una predominancia hemisférica izquierda hacia lo analítico-lógico, orientados a una meta y a establecer prioridades para una toma de decisión compleja. Mientras que en las ramas *"soft"*, en general, la predominancia hemisférica es derecha y orientada a ser creativo, simbólico e intuitivo.

- Los resultados de la muestra por género arrojó la siguiente conclusión: aún siendo líderes empresariales de género femenino abocadas a una trayectoria laboral en áreas *"hard"* resultan tomar decisiones donde la inteligencia intuitiva aparece. Por lo cual, más allá del área donde se trabaje, las líderes mujeres tienen desarrollada de manera innata la empatía y comunicación neurobiológicamente justificada. Las mujeres tienen mayor predominancia hemisférica derecha que los líderes hombres y por ello de forma más innata la inteligencia intuitiva.

- La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones bajo presión aflora en los líderes empresariales aún más que cuando deben tomar decisiones con tiempo e información disponible. Se recurre a este tipo de inteligencia cuando se genera una situación de desinformación y de poco tiempo para resolver una situación.

- En las mujeres hay una capacidad innata de empatía y comunicación mientras que el hombre será más concreto e involucrará menos emociones a la hora de tomar una decisión.

- Se puede explorar que aunque la inteligencia intuitiva neurológicamente les pertenece a las mujeres, cualquier tipo de actividad, competencia y destreza se puede desarrollar a partir de las experiencias de vida ya que el cerebro tiene la capacidad de "autogestionar" los diferentes conocimientos y aprendizajes para que se asiente en la memoria y con ello se reestructure nuevamente el "cableado neural".

- Se explora que las capacidades de percepción y de contacto con la gente a lo largo de la vida, permiten desarrollar la inteligencia intuitiva. Por lo que se estima que la variable "inteligencia intuitiva" en relación a la variable secundaria "edad", puede ser aprendida en mayor o menor medida a través del tiempo de acuerdo al autoconocimiento y en base al relacionamiento social que cada líder desarrolle a lo largo de su vida.

Finalmente, esta tesis atribuyó a explorar una de las capacidades de la intuición: "El ser no consciente de lo consciente…"

Estamos ante la búsqueda de la verdad, sólo se debe continuar explorando…

Lic. Sol Celeste Cirelli

DNI: 30980637

Bibliografía

- Asistencia al Simposio internacional de neurociencias. *Lóbulos frontales: del laboratorio a la clínica.* Fundación Ineco.

- *Bases neurobiológicas de las emociones.* [en línea] (s.f) [fecha de consulta: 27 de Enero 2014]. Neurowikia portal de contenidos en neurología. Disponible en http://www.neurowikia.es/content/bases-neurobiologicas-de-las-emociones

- Bachrach, Estanislao. (2012*). Agilmente: aprendé como funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Argentina. Ed. Sudamericana.

- Blakeslee, Sandra; Hawkins, Jeff (2005). *Sobre la inteligencia.* Madrid: Editorial Espasa-Calpe.

- *Cerebro Humano* [en línea] (s.f). En wikipedia [fecha de consulta: 25 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Cerebro_humano

- Chatterjee, Debashis (2001). *El liderazgo consciente: Un peregrinaje hacia el autocontrol*. Barcelona: Editorial Paidos.

- Ciereg, Luca*. Inteligencia: fluida y cristalizada* [en línea] (1 de Junio de 2009). [Fecha de consulta: 23 de Enero de 2014] Disponible en http://kopher.wordpress.com/2009/06/01/inteligencia-fluida-y-cristalizada/

- *Corteza prefrontal* [en línea] (3 de Mayo de 2014). En wikipedia [fecha de consulta: 15 de Mayo 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Corteza_prefrontal

- Contreras Martin, Luis Carlos y Gomez Ochoa, Luz Stella. *La inteligencia intuitiva como camino en el proceso creativo.* [en línea] Manizales, Mayo de

2012. [fecha de consulta: 13 de Abril de 2014]. Disponible en http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/271/1/La%20Inteligencia%20Intuitiva%20como%20camino%20en%20el%20proceso%20creativo%205.0.pdf

- *Datos del cerebro* [en línea] (s.f) [fecha de consulta: 20 de Enero 2014]. Disponible en http://www.innovacd.eu/zona-cerebro/datos

- *Definición de inteligencia*. (s.f), recuperado el 2 de Diciembre de 2014, de Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición), Real Academia Española, 2001, de http://lema.rae.es/drae/?val=inteligencia.

- Eric Kandel [en línea] (22 de Febrero de 2014). En Wikipedia - Enciclopedia Encarta [fecha de consulta: 27 de Marzo 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Eric_Kandel

- *Etimología de inteligencia* (s.f) Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de http://etimologias.dechile.net/?inteligencia.Disponible en http://www.neurowikia.es/content/bases-neurobiologicas-de-las-emociones

- Ferrater Mora, Jose. [en línea] (1984). *Diccionario de Filosofía (4 tomos)*. Barcelona. Alianza Diccionarios, disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Intuición.

- Gardner, Howard. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. España: Paidos.

- Gladwell, Malcolm (2005). *Inteligencia intuitiva: ¿Por qué sabemos la verdad en dos minutos?* Buenos Aires Argentina: Editorial Taurus.

- Goleman, Daniel (2000). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires Argentina: Editorial Vergara.

- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; Mckee, Anne (2003). *El líder resonante crea más.* Buenos Aires: Editorial Debolsillo.

- Goldberg, Elkhonon (2002). *El cerebro ejecutivo: lóbulos frontales y mente civilizada*. Barcelona: Editorial Critica.

- Goicoechea, Arturo. *Neurociencias y neurología*. Arturo Goicoechea blog [en línea]. 5 de Mayo 2011. [Fecha de consulta: 15 de Junio de 2014].

- Heifetz, Ronald; Linsky, Marty (2001). *Liderazgo sin límites.* Buenos Aires: Editorial Paidos Iberica.

- *Hipotálamo* [en línea] (24 de Enero de 2014). En wikipedia [fecha de consulta: 30 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Hipotálamo

- *Intuición* [en línea] (s.f). En wikipedia [fecha de consulta: 16 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Intuición

- Junqué C y Barroso J (2009). Manual de Neuropsicología. Madrid: Síntesis

- Kolb B y Whishaw I.Q (2006). *Neuropsicología Humana*. Buenos Aires: Médica Panamericana

- *La Intuición* [en línea] (s.f). [fecha de consulta: 21 de Enero 2014]. Disponible en http://www.proyectopv.org/1-verdad/intuicion.htm

- Landolfi, Hugo (2003). *La esencia del liderazgo: Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Madrid Editorial Dunken.

- Lapuente, Francisco Román, Sánchez López, María del Pino y Rabadán Pardo, María José. *El lóbulo frontal y sus disfunciones: funciones ejecutivas* [en línea] [fecha de consulta: 24 de Mayo 2014]. Disponible en http://ocw.um.es/cc.-sociales/neuropsicologia/material-de-clase-1/tema-8.-funciones-ejecutivas.pdf

- Lopez Moratalla, Natalia (2007). *Cerebro de mujer y cerebro de varón*. Madrid: Editorial Rialp.

- Manes, Facundo (2014). *Usar el cerebro: conocer nuestra mente para vivir mejor.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta.

- Marques, Ramón (2006). *La inteligencia intuitiva.* Madrid: Editorial Indigo

- Mas, Carles Soriano (2007). *Fundamentos de Neurociencia. (Primera Edición)* Editorial UOC.

- Maxwell, John C. (1997). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. New York: Editorial Dunken

- Meeks y Jeste en el articulo “Archives of General Psychiatry” realizado en el año 2009: http://www.lukor.com/ciencia/08041508.htm#sthash.MrQellfg.dpuf

- Minsky, Marvin (1987*). La sociedad de la mente: La inteligencia humana a la luz de la inteligencia artificial.* Buenos Aires Argentina: Ediciones Galápagos.

- Mielczarek, Vanessa (2010). *Inteligencia intuitiva*. Buenos Aires Argentina: Editorial Kairos.

- Morrero, Levi. *La tierra y sus recursos* [en línea] Biología II Ecología y Evolución Bocalandro-Frid-Socolovsky. Wikipedia - Enciclopedia Encarta, disponible en http://www.portalplanetasedna.com.ar/evolucion.htm

- *Neurociencia* [en línea] (8 de Febrero de 2014). En wikipedia [fecha de consulta: 20 de Enero 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Neurociencia

- Osho, (2013). *Intuición: El conocimiento que trasciende la lógica* (1° ed.)p. 9. Buenos Aires: Debolsillo.

- Pallarés Domínguez, Daniel Vicente. *La neurociencia aplicada al estudio del género: ¿Una nueva perspectiva? Fórum de Recerca N° 16 ISSN 1139-5486* [*en lín*ea]. [Fecha de consulta: 31 de Mayo de 2014]. Disponible en http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi16/filosof/2.pdf

- *Pirámide de Maslow* [en línea] (15 de Marzo de 2014). En Wikipedia - Enciclopedia Encarta [fecha de consulta: 21 de Marzo 2014]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

- Rock, David y Schwartz, Jeffrey. *Neurociencia y Liderazgo: los últimos hallazgos sobre el funcionamiento del cerebro explican cómo se logra una transformación organizacional positiva.* [en línea]. [Fecha de consulta: 23 de Mayo de 2014]. Disponible en revista Gestión.

- *Teoría de Lamark. (s.f),* recuperado el 4 de Enero de 2014, de http://argentina.aula365.com/post/teoria-lamark/

- *Teoría herencia genética Leyes de Mendel* (s.f), recuperado el 3 de Enero de 2014, de http://www.portalplanetasedna.com.ar/mendel.htm

- *Thurstone, Louis Leon (1887-1955).* [en línea] (s.f*).* [Fecha de consulta: 22 de Enero 2014] Disponible en http://www.mcnbiografias.com/app-bio/do/show?key=thurstone-louis-leon)

- Tirapu Ustárroz J, Ríos Lago M, Maestú Unturbe F. (2008). *Manual de Neuropsicología*. Barcelona: Viguera Editores.

- Revista Lukor. *Las decisiones en el cerebro.* [Revista electrónica]. [Fecha de consulta 14 de Junio de 2014] Disponible en http://www.lukor.com/ciencia/08041508.htm#sthash.MrQellfg.dpuf

- Xirau, Ramón*. Introducción a la historia de la filosofía* [en línea]. Documento electrónico. Reimpresión de la decimotercera edición corregida: 2000. (fecha de consulta 12 de Noviembre 2013) Disponible en http://books.google.com.ar/books?id=mXT7d1PZzGgC&pg=PA220&dq=intuici%C3%B3n+para+descartes&hl=es-419&sa=X&ei=2pAZUpuvKamIiALF-oHYBA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

- Zuleta, Ernesto Bustamante (2007)*. El sistema nervioso: desde las neuronas hasta el cerebro humano.* [en línea]. Documento electrónico de internet. Editorial Universidad de Antioquia. Fuente tomada de Damasio. A. The feeling of what happens. Orlando, Florida: Harvest Book; 1999. [fecha de consulta 25 de Enero de 2014] Disponible en http://books.google.com.ar/books?id=e-Mja7NYJj0C&pg=PA259&lpg=PA259&dq=de+Damasio+A.+The+feeling+of+what+happens.+Orlando,+Florida:+Harvest+Book;+1999&source=bl&ots=DRXe88-27J&sig=mNvL

ANEXO METODOLÓGICO

Entrevista en profundidad de toma de decisiones y estilo de liderazgo:

Información personal

- Cargo actual del candidato
- Antigüedad en el cargo
- Sexo
- Edad
- Personas que tiene a cargo
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socio-económico que el tuyo?

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

2- Por lo general, ¿Os de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guiás por la razón o por la intuición?

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

TEST BENZIGER

Tener en cuenta:

1. Existe una diferencia importante entre preferencia y competencia. No tratar de identificar lo que puede hacer. Identificar lo que le gusta hacer y lo que hace con mayor facilidad y sin esfuerzo.
2. Tener en cuenta la manera en que piensa y actúa en el trabajo y en su casa.

Leer lentamente y trate de observar el grado de verdadera comodidad y familiaridad, y la identificación que tiene con esas palabras y frases específicas que se utilizan para cada modo en particular.

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: _____.

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas. _____
2. Me gusta trabajar en los detalles. _____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado. _____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos. _____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas. _____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo). _____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa. _____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: _____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo. _____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos. _____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos._____
4. Me considero una persona sumamente espiritual. _____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten. _____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás. _____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora. _____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo. _____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música. _____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes. _____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia. _____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida. _____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto. _____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes. _____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona. _____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: _____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente. _____
2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas. _____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía. _____
4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas. _____
5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo. _____
6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo. _____
7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes. _____
8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina. _____
9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás. _____
10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás. _____
11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición. _____
12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente. _____
13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular". _____
14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien. _____
15. Tengo talento artístico. _____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: _____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica. _____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales. _____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas. _____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades. _____
8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir. _____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero._____
10. Me considero básicamente un pensador lógico. _____
11. Me destaco en delegar y dar órdenes. _____
12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos. _____
13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final. _____
14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo. _____
15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás. _____

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4…….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10……Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11……Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13……La vida me parece vacía sin música.

14……Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15……Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16……Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17……Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18……Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19……Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20……Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21……Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22……Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23……Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24……Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25……Me gusta trabajar con números y figuras

26……Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27……Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28……Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29……Soy bueno(a) para el atletismo.

30……Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31……Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32……Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33……Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34……Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35……Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Entrevista en profundidad a Gerente General

Información personal

- Cargo actual del candidato: Presidente y Gerente general
- Departamento de Gerencia General
- Antigüedad en el cargo: 2 años
- Antigüedad en la empresa: 10 años
- Sexo: masculino
- Edad : 60 años
- Personas que tiene a cargo: 5 directores y 3 gerentes
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestro

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

En la niñez, no… y más de grande, tuve que aprender inglés porque siempre trabaje en empresas americanas. Me hubiera gustado de chico aprender inglés pero por una cuestión de esfuerzo que me demando aprenderlo más de grande.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Ehh si, tocaba la guitarra pero… de oído, nunca fui a estudiar…ya un poco más grandecito, tenía como 12 años, no de chico chico. Y después no seguí… era un desastre por eso no seguí, no me querían en ningún conjunto ja ja

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media. Mi padre, gerente bancario, gerente de bancos. No hubo para nada faltas... una clase media acomodada de Parque Patricios, bien, no, jamás me falto nada…

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Soy contador público y no, no tengo máster, hice varios cursos de posgrado pero no… en la Universidad de Belgrano, privada si…

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general ¿tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Pública… bueno la primaria hice, cinco grados públicos y dos privados. Los primeros dos privados y los siguientes 5 públicos… 1 y 2 grado privada en Parque Patricios y después nos mudamos y ya fui a escuela pública. En la secundaria pública al comercial cinco José de San Martín de Congreso y la facultad ya privada. Desde ya note diferencias socioeconómicas pero en la escuela pública había chicos, compañeros de alto nivel socioeconómico, alto nivel socioeconómico y otros que les costaba juntar pero era muy extremo. Estaban marcadas las diferencias de su nivel socioeconómico, no había diferencias entre nosotros. Se notaba. Eso fue en el secundario… en el primario, no me acuerdo... pero había brechas socioeconómicas pero otra vez, no entre nosotros como compañeros.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

Fue tremenda, no, socialmente no fue tan grave porque la universidad privada a diferencia de la universidad pública, no no es un tema de exigencia, es mucho más ordenada…tené en cuenta algo porque tengamos en cuenta el momento… estamos hablando de época militar. Era época de gobierno militar y entonces esa fue la decisión por la cual opte por universidad privada. Sino yo creo que hubiera optado por la publica pero lo que pasa es que…verlo lo vi porque la universidad privada en ese momento, había también mucha mezcla socioeconómica porque mucha gente que por ahí no tenia o mejor dicho, lo tenía porque de hecho iba, pero hacia grandes sacrificios porque la Universidad de Buenos Aires, era un caos. Era un caos. Entonces en la universidad privada se cuidaba de ser ordenada, cumplir con los horarios…ahora sufrí todo, sufrí bombas, porque pasaba también pero eso desde el punto de vista más social… y algún compañero que desaparecía, y todas las noches, yo estudiaba de noche, todas las noches pasar por controles policiales, palpar de armas, me revisaban absolutamente todo, era un momento complicado… quizás como muchos, imagínate un chico de 18, 19 años 20 años que fue mi época universitaria, era complicado, tener 20 años en ese momento, era sospechoso…si, entonces si si , lo viví, lo viví y lo sufrí de algún modo… no lo sufrí en mi casa porque no tuve familiares cercanos desaparecidos ni nada por el estilo, pero si un par de compañeros que de golpe no estaban más.. Y ese tipo de cosas y más que nada en el día a día, falta de libertad en la calle digamos ¿no?

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Bueno, lo que pasa que mi tiempo libre ahora, bueno mi vida cambio mucho a partir de la muerte de mi esposa hace cuatro meses entonces mi vida hoy, yo me estoy adaptando, entonces es muy complicada… eh… vivir solo.. Mis hijos son grandes, yo tengo hijos uno de 31 y otro de 30, una hija de 30, un hijo de 31 y un hijo de 25, entonces los tres viven solos, eh entonces yo tampoco quiero salir mucho, o sea, entonces es muy difícil... no sé si te sirve mucho para esto, pero es muy complicado mi caso… no salgo al cine… mis salidas son a la casa de un amigo… o con mis hijos… y mis hijos están, me cuidan a mi mucho. Me contienen mucho. Entonces eso también ayuda bastante. Y mi vida anterior fue bueno tampoco era demasiado relacionamiento externo por la enfermedad de mi esposa, pero previo a eso, yo vivía en otro país que me estaba adaptando… yo trabaje en Brinks México entonces este también era otro periodo de adaptación, México DF ciudad complicada, vida social complicada, con lo cual los últimos yo diría cuatro, cinco años de mi vida fueron atípicos, pongamoslo, pero después bueno en general juego golf, jugaba golf, tampoco más atrás jugaba fútbol o tenis, bueno ahora no juego nunca ni fútbol ni tenis.. Bueno… un poco eso…

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Ehh primero si alguien me trae un problema, lo que trato es que me explique el problema y me diga cuál puede ser la solución a ese problema… su solución a ese problema que no necesariamente quiere decir que sea esa la solución. Primero escucho porque lo primero que hay que saber, verdaderamente valorizar ese problema porque generalmente lo que es un problema para vos, puede no ser un problema, a lo mejor para vos es un problema, entonces lo primero que hago es escuchar a la persona porque para ella es un problema. Sí, eso no solo cuando tienen un problema trato de ser y tener empatía con la gente, o sea ponerme del lado de la gente. O sea que haría yo si yo estuviese ahí, bueno y en general eso… después tratar de resolver el problema pero solo…. Por ejemplo, problemas… no sé

todos los días aparece alguna cosa este, pero…en general los problemas donde yo me tengo que meter, vamos a ver laboralmente, son problemas que se generan entre dos áreas o dos personas o dos puntos de vista distintos entre distintos componentes dentro de la organización. En general, muchos problemas que me llegan son problemas de que quieren el laudo arbitral, el árbitro… que alguien diga... yo pienso A, el otro piensa B. El problema más grave…si, a mi no me gusta ser arbitro porque el árbitro en definitiva, si vos tenés que ser arbitro, a veces tenes que serlo por supuesto, pero si tenes que ser arbitro, uno de los dos, que te trajo el problema, va a quedar dolido, o los dos van a quedar dolidos… en general, trato de no ser arbitro, trato de que uno entienda al otro y que en la discusión surja la solución en ambos. A veces no se puede… en general lo que hago es, nose vos me traes un problema porque no sé, tenes un problema con un compañero tuyo, entonces, lo que trato es escuchar, obviamente que al escucharte a vos no es una posición independiente porque vos si me decís que tenes un problema con Flavio, vos me vas a dar tu versión de alguna manera entonces yo tengo que escuchar la otra versión del otro, escucho la versión del otro, tratando de no involucrarte en el caso ese si fuera el ejemplo. Porque? Porque si yo voy y le digo a Flavio, mira vos estás haciendo tal cosa, entonces automáticamente va a saber y genero mas problema entonces trato de averiguarlo en una forma más indirecta si se quiere. Y de esos tengo muchos de esos problemas. Otros problemas serios… pero son mas laudos que otras cosa. En general, los problemas sabes por qué pasa eso, porque en general los problemas, hacia afuera, son problemas de todos y si son problemas de todos, estamos todos alineados en la solución. Cuando son problemas entre dos componentes de una organización, los problemas no son de la organización. O sea la organización tiene un problema pero no es de la organización el problema en sí. O sea es mucho más difícil solucionar problemas entre personas que problemas reales de funciones. Problemas si, a veces yo me genero mis propios problemas... concretamente un problema de remuneración si se quiere… yo estaba convencido de cuando tome la posición, yo estaba convencido que había un desequilibro, una inequidad más que desequilibrio es la palabra… una inequidad muy grande en la organización entre las posiciones comerciales y el resto de la organización, o sea posiciones, ejecutivo de cuenta que cobraban un plus y que no era a mi criterio acorde ni con el mercado ni con la tarea, porque a veces puede no ser acorde con la tarea y con el mercado estar acorde porque eso puede pasar y pasa siempre cuando hay un problema… entonces vos tenes un beneficio, entonces cual era el problema, primero mi propio convencimiento, o sea yo estaba convencido que eso estaba mal, segundo, como solucionarlo tratando de sin avasallar en una forma tremenda, tratar de convencer. Y bueno como lo resolví? Los junte a todos y dije muchachos yo les voy a decir lo que yo pienso, yo pienso que acá hay una inequidad y yo creo que hay que tratar de que no haya inequidades y para mí hay una inequidad. Yo creo que para mi ganan mucho en esto, y quizás tengo que analizarlo, no estoy convencido porque necesito números y ganan poco en otro. Pasa esto y pasa lo otro y le explique lo que yo pienso eso es complicado porque te abrís y te mostrás y ya saben con que carta estamos jugando, te expones mucho bueno pero me expuse, los junté a todos y les dije que yo creía que teníamos que cortar tal cosa, tal otra, eso iba a implicar una caída en sus salarios, que también pensaba que se podía subir esos salarios de otra manera, no necesariamente de forma igualitaria, exactamente igual pero eso era lo que pensaba y lo lamentaba por ellos pero yo no podía convivir con algo que yo creo que está mal porque sería como convalidar algo que está mal. Bueno seguramente me putearon en todos los idiomas para ser concreto pero es el día de hoy que cuando me siento con ellos, digo, mira vos cumpliste porque cuando dijiste que ibas a analizar tal cosa, lo analizaste, lo resolviste y también nos provoco una mejora y por otro lado, alinea las estructuras de otra manera, gente que salió de ahí y esta digamos ya dejo el área comercial, y yo lo que veo que los que dejaron el área comercial son felices y yo me siento gratificado. Obviamente, debe haber alguno que me putee no? Siempre alguno va a estar no conforme, pero otra vez y volviendo al punto inicial, como yo suelo resolver el problema, hablándolo y mostrándome y mostrando, desnudándome ante el problema. Es que sabes que pasa, lo que no podes traicionar nunca son tus propios sentimientos, todo lo que haces contra natura, contra vos mismo, a la larga no funciona, puede funcionar ahora,

por un rato puede resolverse el problema, pero a la larga, todo el mundo va a saber,… perdón, todo el mundo no, vos sos el que vas a... yo creo que es bueno, a veces eso te trae muchos problemas, porque no todos son abiertos entonces cuando vos te abrís, te expones a que el otro.. Y si el otro no se expone, el otro sabe tu juego pero vos nos sabes el juego de él…si, y no sé si es muy estratégico hacerlo porque si vos hablaras de estrategia por ahí, la estrategia siempre te dice que no tenes que mostrar todo tu juego, o sea hasta donde podes… no mostrar nunca hasta donde podes demostrar. Pero bueno, es mi forma de ser y en general estoy convencido de que nose ya llevo 35 años de trabajo y bueno esa forma de ser la tuve toda la vida y yo creo que fui exitoso y he tenido medianamente éxito en la vida, quiere decir que tan equivocado no estaba ja ja ja

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

Lamentablemente, te voy a contestar así ja ja ja: intento hacer varias cosas al día y no logro hacer ninguna… si me decís que me gustaría, me gustaría hacer una sola cosa a la vez pero no puedo, no logro hacerlo. El problema es cuando no haces, ese es el problema. Yo me voy a mi casa, yo tengo de acá a Belgrano, tengo una hora y cuarto ponele y pienso hoy que hice??? Y trato de hacer el balance… y digo… hoy no hice nada… y como puede ser??? Si tuve nose diez horas y como ¿perdí diez horas de mi tiempo??? Y no hable con fulano, hable con mengano, está bien pero que hice??? No, hable… pero que hice hablar? Pero no hice solo hablar porque encaminé tal problema pero nose, el moñito, no lo veo… me pasa eso… si son metodologías, eh hay gente que dice hoy tengo que hacer esto, esto y esto y se dedica a hacer esos tres, le viene un cuarto y dice hoy no. Yo lo admiro, la verdad yo no puedo… por que en general, sabes lo que me pasa a mí, ya llegan las seis, siete de la tarde… que sería el horario lógico de irme y no hice... lo que tenía que hacer, no lo hice, hice otra cosa entonces digo, no no me puedo ir porque lo que me había propuesto, iba a ser esto, esto y esto… si pero lo empiezo a hacer a partir de ahí y después me termino yendo a las nueve y media de la noche, es el último auto que se va de la compañía, es el mío…

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Me gusta que tomen decisiones pero… y acá voy a mostrar una debilidad mía… a mí me gustan que tomen decisiones pero me enojo cuando toman la decisión equivocada… entonces es una incoherencia la que estoy diciendo... quiero que lo haga, pero hacelo bien. Si querés tomar la decisión hacelo bien. Cosa que es una incoherencia…

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Ehh es que en general, yo delego mucho. Ahora si vos hablas con mis colaboradores, muchos de ellos te van a decir que yo no delego nada porque? Porque cuando toman decisiones, su propia (esto es ya para el psicoanálisis no?) inseguridad en la toma de decisiones, le provoca decir “te pregunto sino vos te enojas cuando tomo una decisión…” cuando es lo inverso, yo quiero que tome la decisión. No me pasa con todo, yo quiero que la gente, los mas *decisions makers*, los que tienen más decisión, en general se llevan bárbaro conmigo, toman sus decisiones, está todo bien, y cada tanto me dicen hice esto esto y esto. Bárbaro. Qué pasa? A lo mejor y eso es lo que digo que es para psicólogo, yo lo que no se si a lo mejor yo me siento más confiado con las decisiones que toma uno y con las decisiones que toman otros entonces inconscientemente, le demuestro mas inseguridad o más dudas a aquel que esta dubitativo con lo cual lo único que hago es intensificar su duda. No sé si fui claro… pero yo no me enojo con la persona, al contrario, yo mira, yo me equivoco y como yo me equivoco se equivocan todos, lo entiendo. Todo el mundo puede tomar decisiones equivocadas. Yo prefiero que tomen la decisión mal a que vengan con la duda, pero lo que si también les pido es que si tienen dudas, en tomar esa decisión, me consulten o sea que no tomen la decisión porque “ah, tengo que decidir algo”. Si o no y bueno es si porque tengo que decidir y no, así no, si tenes la duda vení y pregunta. Trabajo muy bien con la gente que decide, yo hay gente que ni les pregunto las decisiones que toman porque deciden ellos… que se yo, un Ezequiel Sosa, es un tipo que

toma las decisiones tranquilamente y todas las decisiones que toma están bien y cuando yo no estoy de acuerdo digo, che pero tomaste esta decisión pero no habría sido mejor otra cosa? Me explica y le digo, tenes razón, tomaste la decisión bien, o no terminamos diciendo, la verdad hubiera sido mejor otra pero no importa, después vemos, pero lo importante es que toma las decisiones.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Ya lo hice. El crecimiento profesional… yo jamás pretendí un ascenso, jamás pedí un ascenso, jamás pedí un aumento de sueldo, jamás pedí nada. Viene solo eso, si vos haces bien tu trabajo, alguien lo va a ver… ahora, también está el contexto porque si te tienen pero y también trabajar para ello, porque una cosa es pedirlo y otra es trabajar para ello…. Y no ya te digo, por ejemplo cuando tuve una perspectiva de no volver o no volver por muchos años a la Argentina, el contexto familiar me jugaba en contra obviamente, me fui del país y deje a mis hijos, fue duro… me llevo a decidir que si porque creí que en ese momento yo necesitaba vivir esa experiencia. Era un tema de mis propios sentimientos. No era algo económico porque yo estaba bien. Llegue a la conclusión que necesitaba vivir esa experiencia, era un desafío y muy grande. El puesto era de director financiero de México, en una operación que estábamos comprando de 12 mil empleados para que te des una idea ese puesto tenía 523 personas a cargo, en Finanzas. La empresa tenía 12.000 empleados, 1500 camiones, así que imagínate… entonces era un desafío lindo…me gusto el desafío, me gusto la compañía… primero me lo pidió la compañía y segundo, me apoyaron en todo. El condicionante fue el desafío… quizás si la compañía no me hubiese apoyado nose si hubiese tomado la decisión… yo sentí, perdón yo dije sentí que me iban a contener en lo que necesitaba y de hecho después sucedió… y me contuvieron. Mira yo trabaje siempre muchos años en pocas empresas, trabaje muchos años en empresas y en casi todas trabaje no menos de diez años, salvo una que solo estuve tres años, en general estuve siempre 10 años en todas, así que que me tendría que ir de acá ya.. Ya cumplí aja ja. Y esta empresa, la verdad es que en un momento muy complicado de mi vida que fue en México, se comporto diez puntos conmigo. Entonces eso es bueno, ojo no estás solo, hay alguien que esta atrás… es una buena empresa. Y a mí me lo demostró…

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

Si me demuestran que me equivoque, me equivoque. Muchísimas veces cambie de decisión, tomo una decisión y si me doy cuenta que me equivoque, sería un estúpido si sigo adelante porque la tome yo…

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Bueno cuando tomo una decisión y fue buena, me siento contento y solo contento… la felicidad a todos nos gusta vernos y haber acertado en algo… y cuando me doy cuenta que tome una decisión equivocada, la cambio pero me siento mal por haber, yo soy muy crítico conmigo mismo, muy crítico o sea me critico a mi mismo por haber hecho eso, es decir cómo pude haber hecho tal cosa, como no lo vi... es bronca y conmigo… salvo que esa decisión pero no tiene que ver con la decisión quizás… es como decíamos antes de la decisión… yo me equivoco mucho bah mucho pero todo el mundo se equivoca… yo puedo perdonar cualquier equivocación pero cualquier equivocación. Lo que no puedo perdonar pero a punto serio no de complicado, es la traición y tengo varios casos de gente que me traiciono y soy impiadoso digamos. Si, o sea, es el problema digamos, o te quiero o te odio, no hay grises, o sos indiferente obviamente, ejemplo un chofer de un camión, me es indiferente porque no tengo relación. Pero cuando yo tengo relación, la gente que trabaja conmigo y que no necesariamente la que me reporta a mi pero la de mi entorno, yo no… trato de no convivir… lo saco del grupo porque ya no puedo confiar, es como que está muerto… si puedo sacarlo del grupo, lo saco y sino queda ahí y queda vegetando porque conmigo va a vegetar toda la vida porque perdió la confianza… pero ojo a la mejor es una traición bueno si es una traición para mi es importante pero a lo mejor otro se pudo haber mandado el gran cagadon, digamos tomo una decisión equivocada, nos hizo perder

fortuna, y uno dice y bueno te equivocaste, que vamos a ser… vamos a ver como lo solucionamos. Para mi es todo la lealtad… sabes lo que pasa, es un sentido de equipo y todo lo que se hace, se hace en equipo y cuando vos, cuando hay un traidor digamos así en el equipo, ya no puede formar parte del equipo entonces tiene que estar afuera…

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si si muchas veces… en general en temas de negocios… mas en temas de negocios que en lo personal. En lo personal soy más confiado del entorno, en los negocios... nose yo por ejemplo estoy convencido que vamos a tener un año muy duro en negociación de precios. Entonces yo lo veo venir, se que va a pasar y entonces bueno empiezo a trabajar en consecuencia para posicionar a la compañía de tal manera de poder hacer frente a algo que estoy convencido que va a suceder…más convencido, estoy creído que va a suceder… y a las personas … me pasa más en los negocios pero sabes qué pasa con las personas, a las personas las olfateas en cuanto a si pueden... las hago pasar por el filtro de la confianza o no confianza... cuando decís yo voy a confiar en fulano, cuando vos charlas, vos te das cuenta charlando con la gente cuando busca un interés, cuando te esta dorando la píldora cuando busca un interés de lo que fuese, económico, laboral, un ascenso … eso lo percibo… ya te digo, tengo un caso que es el que te conté antes que fue en una entrevista que me deslumbro y me equivoque y bueno, me equivoque y con los negocios, es que los negocios te dan más tiempo increíblemente…bah nose si te dan más tiempo, las personas de pronto como ya pasaron el filtro… vos sabes que yo…. O me cae o no me cae. El primer filtro es te cae no te cae, vos te juntas, te cruzas con una persona y ya hay gente que por ahí, no me cayo, no hay piel y por ahí no puedo ni hablar... por eso te digo que está a la persona que quiero que estén en mi entorno, a las personas que no quiero que estén en mi entorno entonces a esas las saco automáticamente y las que están en el medio que ni fu ni me fa y no van a conseguir nada de mí ni tampoco les voy a hacer ningún daño porque son indiferentes entonces a las personas las paso por ese tamiz es como que las tengo alineadas… justamente por mi propia manera de ser que te decía, que no tengo términos medio y lo peor que me puede pasar es la traición, a lo mejor esa persona que yo me equivoque en la evaluación y digo que bárbaro y vamos adelante con esa persona, trato de empujarla y promoverla y llevarla, me traiciono, me siento tan mal conmigo mismo, que trato de aniquilarla… entonces la culpa es de la persona o es mía? no se es para diván eso… la culpa es mía… por haberme engañado…ese es el problema. Entonces lo que yo siempre me pregunte es si me traicionó o yo me traicione a mí mismo y la quiero digamos penalizar por mi propia equivocación… pero por ahí no es para tanto pero para mí es para mucho… hace poco tuvimos un, muy poco tiempo, la persona que me traiciono, yo me sentí traicionado y me decían… pero te parece que es para que deje la organización? Si porque me traiciono… hizo algo que jamás pensé que podía hacerme a mi… y no tuve piedad… porque? Que hizo? Y otro hubiera dicho… y bueno nose…dejala ahí y que vegete… y nooo para mí me traiciono, me traiciono a mí, una persona que había confiado, que yo la hice gerente… me traiciono, ojo yo no le pido nada pero traición es anteponer sus intereses personales a los intereses de la compañía… y no yo no esperaba eso… mi equipo... primero están los intereses de la compañía y que obviamente se compatibilicen con los intereses personales, pero no hubo nadie que la pudiera… es mas… pero hubo quien quiso salvarla diciendo y te parece?? Y yo chau, me prometieron que era la semana pasada y todavía no fue, bueno, mañana ya. No importa. Fui estricto.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Y trato de no…… y nunca tenes todo…en general cuando tomas una decisión, no tenes todas las cartas, tenes que sacar tu propia conclusión de “que puede pasar si”… y tomar la decisión sobre eso. En general y lamentablemente pasa muy a menudo… es muy común…

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

No, veo el cuadro general, trato de reunir toda la información que pueda, pero no mucha y… creo que soy un tanto intuitivo también… la intuición es también la sumatoria de

experiencias…es también, en casos parecidos sucedió esto, pero ojo, te podes equivocar también eh. Es intuición con cierta base en la experiencia o apalancado en la experiencia…

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizas cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Si es bajo presión, lo veo en general, porque no hay tiempo…

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Digamos, en general, si toda la evidencia muestra que es "A" y yo pienso que puede ser "B", sopeso… ahora si la evidencia esta tan pesada que es "A", tampoco soy un loco…o sea digo mmmm, hay algo que me dice que no va a ser "A" pero bueno, todo eso me dice que si… vamos por "A". Me queda la espina adentro pero decido en función de si la evidencia es contundente…

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

No, en general, bueno volvemos al caso anterior, si la evidencia es mucha, por la razón, pero muchas veces en la intuición. Especialmente, en todas las decisiones que tienen que ver con gente, me guio mucho por la intuición, en todas las decisiones mas empíricas si se quiere, me guio por la razón…por eso, en todo ese tipo de cosas me voy mas por lo racional, los números, yo voy a la lógica (en los negocios), en todo lo que es trato de personas, decisiones de personas, decisiones de personas, a que me refiero, ascenso, ese tipo de cosas me guio mas por la intuición.

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

No, yo creo ser un líder participativo definitivamente. Creo que inspiro confianza, confiable digamos así. Obviamente uno es confiable o deja de serlo en cuestión de resultados o del impacto que tengan los otros. Cuando tomas una decisión que va en contra de los otros, dejaste de ser confiable, pero bueno, creo que soy confiable. Soy paternalista, si si… yo soy muy… si y me encanta, una de mis grandes satisfacciones es cuando mis pollos digamos llegan. O sea de pronto tomo algunos pollitos y digo, este lo voy a sacar bueno y lo empiezo a llevar de la mano… Gina es un caso, Claudio Claudioilucesoli es otro caso, Javier Casco es otro caso, eh Florencia Capozuca es un caso nuevo que se está generando que la estoy llevando de a poquito y yaa yaa esta, dentro de poco va a ser mi jefa jajaja si, acordate lo que te digo… me encanta,,, y bueno ahí tenes, son cosas de la intuición también basada en el relacionamiento, o sea el poder como te diría… son chicos que yo los veo como si fueran mis hijos, eh y trato de ser con ellos como quisiera que sus jefes sean con mis hijos y la gran satisfacción, es una de las cosas que más satisfacción me da. Apadrinar eso y que un día vengan y te digan… "si, la verdad es que vos me ayudaste mucho…" una satisfacción, por ejemplo, te digo una frase nada mas, hace poco estábamos hablando que Gina se está por casar y yo le pregunte; "Me vas a invitar a tu casamiento?" y como no te voy a invitar a vos?, pero me lo dijo de una manera de cómo no te voy a invitar? A vos sos el primero de la lista que voy a invitar, y me dio una satisfacción tremenda… bueno como eso, un montón de cosas… hay cosas que ni se saben ni tampoco tengo que andar contando pero de ir llevándolo, de ir postulándolos en otros niveles... o mostrarlos, mostrarlos al mundo. El caso Florencia te digo… acordate lo que te digo… a Florencia la estamos mostrando al mundo y acordate que va a empezar a volar… otro caso, Mercedes, Mercedes (Gerenta) estaba olvidada abajo en comercial, sacarla de ahí y que hoy me reporte a mí, cada día... ojo, eso te lleva a que los vas perdiendo… yo los muestro a la organización, por eso, hay gente que vienen y te dicen: sabes qué? Vos tenes ahí a nose a fulanito y me gustaría llevármelo para tal cosa... y hay jefes que dicen, yo no te lo doy, yo lo necesito porque si es bueno lo tengo yo… en realidad es al contrario, tenes

que ver qué es lo mejor para el pibe. A la larga, porque algún día puede llegar a ser tu jefe y si vos lo ayudaste hasta llegar hasta ahí, después te va a tratar bien. Yo llegue a ser el jefe de mi primer jefe. Yo empecé a trabajar en Pepsico, pepsicola. Mi jefe, era el contador y yo era empleado administrativo y tiempo después me promueve y yo paso a ser gerente de planeamiento económico, que éramos pares, éramos dos gerentes entonces fuimos pares. Después yo fui el Director del departamento, entonces él era mi subordinado, digámoslo así... el tipo me trato tan bien, el me hizo crecer tanto que después que obviamente era al que mejor trataba… y siempre pensé lo siguiente: que hubiese pasado si me hubiese tratado mal. Cuando llegaba a ser el jefe, yo lo hubiera tratado mal a él. Entonces eso me enseño que paso conmigo, entonces trato de ser con los demás igual. Eso es una felicidad. Brindo oportunidades si las hay. A veces no podes porque no las hay pero este… pero bueno, eso. Creador de equipos creo que soy. Yo creo que armo buenos equipos. Siempre y eso es la base del triunfo: si vos querés triunfar, hay que armar un buen equipo y sin miedo. Porque mucha gente, cuando tiene que traer a su equipo, alguien que le reporte, un subordinado digamos, trata de no traer uno demasiado bueno para que no sea un posible competidor. Ese es el principio de la muerte porque ahí se te acabo. Porque ahí si vos traes uno muy bueno, que el beneficio propio es justamente traer a uno bueno. Cuanto mejor sea tu reporte, mejor sos vos porque tu equipo, tu reporte por lo tanto es tu equipo, tu área, cada vez anda mejor. Entonces vos brillas por cómo funciona el equipo y a la larga, los que son inteligentes, lo que miran es los formadores, el equipo que tienen. Entonces vos decís, Carlitos es bueno, porque todo el equipo es bueno y él lo eligió. Entonces los valores de Carlitos es que supo elegir al equipo. Entonces creo que si formo buenos equipos de trabajo.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Si…bueno la responsabilidad no se delega nunca, o sea vos delegas la toma de la decisión pero nunca delegas la responsabilidad. La responsabilidad es tuya. Obviamente digamos yo me siento cómodo pero siempre cuando vos delegas estas exponiéndote a que el que toma la decisión la está tomando bajo su responsabilidad lo cual vos sos responsable de las acciones del otro. Eso genera una automática intranquilidad… pero otra vez, si vos confías a quien le diste y le delegaste tu toma de decisiones, no pasa nada. Por qué se puede equivocar, seguramente se puede equivocar pero no te lo va a ser de mala fe y eso es lo que vale, eso es lo que vale. Ahora si es de mala fe, lo matas dos tiros y se acabo.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

y… acá vemos un caso este… claro que hablo toda la compañía como se iba a resolver … acá hicieron apuestas cuanto iba a durar una determinada persona… cuando yo tomo esta posición, bueno yo no sé si sabes la historia de esta compañía. Nosotros empezamos todos como un equipo de trabajo, Néstor Morena, Guillermo Coccoz que era Director de operaciones, Víctor Giglione que era Director de RRHH, estaba Guillermo en operaciones, Néstor en comercial, Daniel Córdova en seguridad y yo en finanzas y el gerente general era Gabriel Allen ese fue el equipo, un equipo que nos sentimos muy orgullosos porque pudimos dar vuelta la compañía y la compañía era una compañía que venía media para bajar la cortina y la dimos vuelta, fue tremendo. Nos sentimos muy orgullosos de lo que hicimos porque de una compañía que estaba cayéndose, perdiendo plata, la dimos vuelta y llegamos a ser la operación más exitosa en todo el mundo, incluyendo EEUU. Argentina fue elegida, Brinks tiene 56 plantas, 56 países, 56 operaciones. En el año 2010 fuimos elegidos como la operación más exitosa y la de mayor crecimiento pero crecimiento no porque hay alguien más... en todo sentido, en responsabilidad social empresaria, en resultados, manejo de la gente… todo eso, de todo el mundo. Ahí tengo el premio a la mejor operación del mundo. Y bueno eso fue un éxito importante...entonces después se des membrana eso, yo me voy a México, Gabriel se va para EEUU, Guillermo toma esa posición y bueno después por una serie de problemas, Guillermo tiene que dejar la posición de gerencia general, y vuelvo yo…y obviamente no todo el mundo está de acuerdo o sea no, todo el mundo no, solo una persona no estaba de acuerdo y había

generado varios problemas que fueron esos problemas que generaron la salida de Coccoz, la llegada mía, entonces fue un tema muy complicado, una persona sumamente conflictiva y acá había apuestas de cuanto iba a durar esa persona, siendo yo el gerente general. Es el día de hoy que esa persona sigue trabajando conmigo, es no te digo mi mano derecha pero es un colaborador importante, es altamente conflictivo en la organización y no dicho por mí, dicho por toda la organización… es el día de hoy que estamos trabajando juntos y justamente como lo maneje, como te contaba antes: sentándome y mira esto es así, yo creo que esto es así, yo creo que tenes este problema, yo creo que pasa esto, y bueno, vos tenes que trabajar para el día de mañana poder ser considerado para ser director general de la compañía. En la medida que no cambies eso, no lo vas a poder hacer, ya tuviste dos oportunidades y no la supiste aprovechar. Es la única manera, porque para mí hubiera sido más fácil, te vas. El facilismo es simple, o sea siempre el camino corto… al principio no fue fácil porque obviamente había genuinos intereses opuestos no? Pero después de charlarlo y demostrar que mi intención no era cortar por lo sano, bah cortar por lo sano, es una forma de decir, de no ir a lo fácil y que para mi formaba parte de mi equipo y demostrando que poniendo las cosas sobre la mesa podía ser parte de mi equipo, y hoy es parte de mi equipo. Es que la persona era conflictiva, exacto entonces tuvimos que trabajar, trabajar, trabajar juntos obviamente. Me explico que esta persona tuviera que entender digamos que para poder formar parte de un equipo tenía que trabajar en conjunto. Creo que al día de hoy lo entendió, obviamente me tuve que… creo que fue duro para ambos porque me tuve que… cuesta también. Es un gasto de energía y aparte es una duda que vos tenes siempre porque vos tenes siempre la duda si se va a poder adaptar a lo que está pidiendo la compañía. Pero yo aposte, aposte y otra vez, volvemos a lo mismo, me podría haber salido bien como me podría haber salido mal. Mi intuición, otra vez, decía que estaban dadas las condiciones para poder dialogar. Quizás si mi intuición… la experiencia, otra vez, vos tenes la sumatoria de digamos de los hechos, de la experiencia, los hechos pragmáticos y la intuición, y en un momento, es exactamente la pregunta que vos hacías, con esto creo que te contesto la otra pregunta. Es un caso típico donde vos las sumatorias de los hechos, te dice que no, esto no va a funcionar, corta por lo sano. Y la intuición, me dijo “no, vamos a hablarlo” y es el día de hoy, ojo cambiar no pretendía ni nada pero fue un cambio mutuo, mutuo. Porque exactamente, sacamos todo y volvemos a empezar… barajamos de nuevo y bueno vamos y hoy por hoy, yo me siento que funciona entonces ese es un ejemplo.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Yo como en otra compañía, un éxito grande, quizás el éxito más importante que tuve en mi vida laboral es dejar una gran corporación con la intuición de que era una empresa chiquita, chiquita, no tan chiquita pero una empresa mucho más chica que una gran corporación. La corporación que dejaba era pepsico, corporación mundial, impresionante, y me fui a trabajar a una empresa que de algún modo relacionada pero no relacionada económicamente, relacionada porque trabajan con una misma marca que es la embotelladora, chiquito en Bs. As, grupo americano también que compraron operaciones en Buenos Aires. De pepsico me paso a una embotelladora independiente que era una pyme. Me pareció que era el momento oportuno, mejor dicho, confié en que esa empresa va a lograr cosas muy grandes, muy importantes, y bueno, tome la decisión y me fui. Necesitaban mucha actividad financiera, yo era el financiero, y a los dos años, la compañía era chiquita, solo en Bs As, la hicimos pública, cotizamos en la bolsa de bs as, económicamente publica y a los 3 años eh fuimos la primera compañía Argentina que cotizo en el mercado de EEUU. Los accionistas multiplicaron su inversión a los 3 años, el que había puesto un millón de dólares, se llevo 12 millones en 3 años… nos amaban. Este, a tal punto que bueno, empezamos a crecer, crecer… es todo numero y trabajo con la gente y armar el equipo, amar la compañía… crecimos en la forma exponencial. Era una embotelladora de pepsi también y llegamos a ser la embotelladora de pepsi más grande en el mundo fuera de EEUU. Seis países, lo vi, contribuí y crecí con la empresa, estuve diez años… después vendimos la compañía y me fui. Cuota de suerte, la suerte siempre hay

que acompañarla pero también es el tema son los ciclos económicos, hay momentos en los que vos tenes que invertir, hay momentos en que es el momento de crecer, hay momentos de quedarte quieto... hoy es un momento para quedarse, el año pasado para quedarse más tranquilo, el año 2015 va a ser un momento para invertir fuerte, y yo creo que a partir del 2015, Argentina va a tener un nuevo ciclo económico que va a haber un crecimiento total. El tema es: si vos entras en una compañía, y la compañía crece, vos te vas adentro de la compañía, entonces creces vos con la compañía… ese es un poco… paso lo que te estoy contando, ya te dije una pyme que empezó en Buenos Aires y termino manejando Brasil, Uruguay chile, Puerto Rico y Argentina. Y yo era el "tontito" financiero que estaba ahí y crecí con la compañía. De la misma manera de cuando llego el momento de venderla, se vendió a Quilmes, tenes que también tener una mentalidad demasiado particular para vos vender la empresa donde vos manejas la plata, con lo cual automáticamente vos te quedas sin trabajo…vos estás haciendo una acción que te va a llevar donde vayas a tener un deterioro… tenes que tener un coraje especial para hacer eso. Porque había llegado el momento de venderla porque todo lo que quedaba ahí en más eran caídas. Entonces tenes que saber en qué momento tenes que irte. Como el casino! La economía es una apuesta. Los ciclos económicos por eso te digo que estamos viviendo el piso de un ciclo económico y el ciclo económico a mi modo de ver empieza a crecer en el segundo o tercer trimestre del 2015. Va a haber muchas inversiones en ese momento... se puede adelantar… nosotros somos expertos… hoy a la mañana salió y escuche una noticia que es que Chile, anuncio que de tener 2.6 de inflación va a pasar a tener 3.2 de inflación, anuncio el gobierno... inflación anual… y los chilenos están desesperados… nosotros por mes tenemos 3.2 jajajaja. Somos expertos en esto… en manejo de los ciclos económicos… expertos… yo creo que en el mundo, no hay nadie que sepa mas de ciclos económicos de la economía y de manejar inflaciones en momentos de crisis… no como un economista argentino…. Como una ama de casa argentina! Entonces, esa gimnasia, te la da la experiencia…nosotros somos más generalistas, ojo eso, también lamentablemente lo está perdiendo este país… es decir la especificación..., los chicos que se reciben hoy en tu especialidad, son distintos… lamentablemente…lamentablemente se está perdiendo esto… éramos lejos lideres en educación… hoy, por eso, eso está cambiando día a día… pero lamentablemente, lamentablemente, pero bueno, ya entramos en un terreno…

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Ehhh, es difícil, yo creo que en definitiva, todo líder debe predicar con el ejemplo… si yo te trato mal, no puedo pretender que no trates mal a tus subordinados…eh si yo no trabajo, no puedo pretender que vos trabajes… eh el ejemplo… yo me muestro como soy… yo tengo un gran problema, yo me muestro como soy…sin filtro. A mucha gente no le gusta... porque? Porque si a mí no me gusto como te queda ese corte de pelo, te voy a decir, este corte de pelo no te queda bien… y vos te vas de acá y decís "y este que se mete con mi pelo… que tiene y que le interesa mi pelo" y yo te lo digo. Es lo que yo siento. Intento a través del ejemplo… bueno por ejemplo, ves? Eso surgió en ese momento, no estaba preparado... (Refiriéndose al deseo que ofreció que una persona tenga y se le cumpla, en la fiesta de fin de año). Resulta que cuando arman la fiesta, se arman todos los premios y todo eso, y viene nose quien de RRHH y me dice, "mira, querés que hagamos un sorteo más?, mira hay un color que es distinto que no salió y hay uno solo… querés sortear algo particular?" era otra cosa que no estaba comprada ni nada…y me salió de adentro decir "un deseo", vamos a sortear un deseo. Entonces me dice Verónica (Directora de RRHH), vos estás seguro de lo que estás haciendo? Bueno, un deseo que sea lógico… si me pide un BMW, le voy a decir, no… bueno vamos y se lo decimos al animador que no me acuerdo quien era… (Listorti) entonces cuando aparece Listorti, Listorti estaba con el micrófono, a bueno que: "un deseo"… Listorti también me dice… estas seguro de lo que me estás diciendo no??Mira que… Y si!!! Un deseo ¡!! Y este pibe había pedido que quería estudiar un curso de aviación y bueno! Le pagamos un curso de aviación!!! El curso de aviación vale como treinta y pico de mangos… lo compramos, trajimos al tipo, sacamos la foto, le dimos el premio todo… y ahora dijo que no lo quiere hacer… y si! Yo lo quiero

matar, lo quiero echar!!Por estúpido, pero no lo puedo echar, no lo pudo echar… él creía que el curso de aviación… es que él quiere ser piloto de Boeing, de línea comercial… claro y él creía que hacia un curso y que podía manejar un Boeing… y no es así, vos primero tenes que hacer el curso, y después, tenes que hacer horas de vuelo, tenes que volar y para hacer un curso de Boeing, de piloto de línea aérea… como es lógico!!! Porque no le van a dar 400 o 300 personas a un tipo que salió del curso… él pensó que hacia un curso y con eso empezaba a volar!! Y no, haces el curso y después empezás a volar y volar y volar… y después que vueles 500 horas, recién podes entrar en una línea aérea… él pensó que hacia el curso y que después podía pilotear aviones… ojo, piloteaba aviones pero los aviones chiquititos que si se quiere matar, que se mate solo.. jajajaja entonces estamos ahí peleando, se lo dimos y todo, pero vino el tipo de la escuela de aviación, sacamos la foto, todo!!!!. Me dio bronca, me dio bronca porque mucha gente… nose, se lo podíamos haber dado pero surgió así! Y lo mejor, una chica que me dijo, sabes lo que te hubiera pedido yo? Me dice yo te hubiera pedido un año de escolaridad de mi hijo, pagarle el colegio a mi hijo…" y eso me hubiera encantado hacerlo, que obviamente ya me estoy ocupando de eso aunque no haya ganado un premio pero me entendés? Gente que quiere cosas, otro me dice "salir una hora antes todos los días" jajaja aparte si vos te fijas, yo dije "un premio lógico". Pero ahora el chico del deseo no lo quiere hacer, me quiero morir…igual, no va a volver a suceder eh.. porque después de lo que me paso… te imaginas que con 30000 pesos lo mando a Londres 7 días con la pareja, por mucha menos plata me sale eso, pero no era eso. Yo lo que quería es que alguien haga lo que verdaderamente quiere. Si yo sorteo un viaje a donde sea, y pero vos por ahí no querías eso, te lo ganaste y lo haces pero por ahí no lo querías. Yo lo que quería es que ganaras algo que si querías, esa fue la intención. Bueno ahí ves, eso es exponerse… es jodido porque podría haber salido con cualquier cosa… si uno me hubiera pedido un BMW ahí que hacia??? Primero no se lo compraba, bah le hubiera comprado un autito BMW de juguete jajaja.lo ganaste listo? Ahora vamos a otra cosa, por pedir algo que no… creatividad, ves, eso fue creatividad…

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

Me gusta trabajar en equipo pero soy bastante de trabajar solo… de hacer mis propias planillas de cálculo…

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Ehh depende si hay posibilidades para la equivocación…o sea, si yo se que se va a equivocar, estoy seguro de que se va a equivocar, primero lo voy a decir, "mira, creo que te vas a equivocar". Si sigue insistiendo y hay posibilidades de que si el toma la decisión, tenga vuelta atrás, sin demasiado daño, lo dejo que se equivoque para que aprenda porque una vez que se equivoque y vea eso va a ser mas difícil que se vuelva a equivocar otra vez. Ahora, hay veces que no podes permitir que se equivoque porque si vos tenes que tomar la decisión de "subo el precio o bajo el precio" y vos no podes jugar ahí con eso… di un ejemplo burdo pero que hago… promuevo de gerente a Carlitos o a Laurita y es un desastre Carlitos y el quiere a Carlitos, vos no podes dejarlo que se promueva porque una vez que lo promoviste, vos que haces? Te equivocaste, bah y decís, ahora vamos a poner a Laurita pero con Carlitos que hacemos ahora? Lo tenes que despedir… depende entonces la posibilidad de solución digamos…

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir

rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   ____✓____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   ____✓____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   ____✓____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   ____✓____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   ___✓_____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
    _____✓____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
    _____✓____

SUBTOTAL:____4____

TOTAL MODO I:___15_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____5____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
____✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____✓____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
__✓_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
___✓_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
____✓_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____✓_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
___✓_____

15.Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____✓____

SUBTOTAL:___**5**_____
TOTAL MODO II:___**16**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___3___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____✓___
2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.
_____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
_____
4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.
_____✓____
5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.
_____
6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.
____✓_____
7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.
_____
8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.
_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o “extrañas” de los demás.

____✓_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____✓____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras “no estoy haciendo nada en particular”.

_____✓____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo “ver” fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____✓____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____3_____
TOTAL MODO III:__ 11_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___4_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.

_____✓____

5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías

en debates y disputas verbales.
_____✓____

6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.
_____

7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
_____✓____

8. Considero que pensar es <u>significativamente</u> más importante que sentir.
_____

9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.
_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.
_____✓____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
_____✓_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.
____✓_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.
___✓_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
_____

15. Valoro la <u>efectividad</u> y la <u>racionalidad</u> por encima de todo lo demás.
_____✓__

SUBTOTAL:___4_____
TOTAL MODO IV:____15_____

<u>Resolución de perfil Benziger: BTSA</u>

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___15_____	____16_____	_____11_____	____15_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__75____	75 _____	80__	__55___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 75%

MODO BASAL IZQUIERDO: 75 %

MODO BASAL DERECHO: 80%

MODO FRONTAL DERECHO: 55%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V ….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…F….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…V….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…V…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…F....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… V…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…V…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… F…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…F…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26… V…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 3

B) Inteligencia Lógico-matemática 4

C) Inteligencia Visual espacial 3

D) Inteligencia kinestésica-corporal 2

E) Inteligencia Musical-rítmica 2

F) Inteligencia Intrapersonal 5

G) Inteligencia Interpersonal 4

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: lo resuelve instantáneamente.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Presidente y Gerente General

Sexo: Masculino

Edad: 60 años

Lateralidad: Diestro

Personas a cargo: 5 directores y 3 gerentes

Antigüedad en el cargo: 2 años

Antigüedad en la empresa: 10 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

CONDUCTA OBSERVADA

El Sr. Claudio atiende a la cita de la entrevista en tiempo y forma de acuerdo al encuentro pactado mostrándose tanto desde la expresión corporal como la lingüística de modo contento, tranquilo y amable. Realiza una escucha activa mediante el contacto visual y a la expectativa de las preguntas que se le fueron realizando con excelente predisposición. Apenas al inicio de la conversación, se muestra de forma inquieta en los primeros minutos de entrevista pero posteriormente se observa el interés y el compromiso por la devolución de la calidad en sus respuestas. Claudio acompañó su discurso con gestos y expresiones faciales mostrándose cómodo desde el aspecto corporal con el nivel de preguntas realizadas y contestando claramente a ellas. Respecto al tono de su lenguaje, se puede observar que durante la entrevista, utiliza un nivel medio donde coloca énfasis a comentarios que desea destacar. Se observa una persona sensible y de tipo afectiva que cuando se siente cómodo con la otra persona, expresa sus sentimientos de manera abierta y con total sinceridad.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

En base a la entrevista en profundidad, se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, con un nivel socioeconómico medio. A lo largo de su infancia y adolescencia, desde el punto de vista académico no presentó sobresaltos desarrollándose su juventud de manera normal pero enmarcada en una situación política y social difícil en el país (dictadura militar) que aunque ello no afectó directamente su desarrollo de tipo social, tuvo que optar por elegir una universidad privada. No refiere dificultades de adaptación o adecuación a ningún círculo social (escuela-universidad) y percibe que durante su educación secundaria y universitaria hay diferencias de tipo socioeconómicas.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

A- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que Claudio toma decisiones de tipo más intuitivas, lo que complementa además permitiéndose llevar por las experiencias previas y su capacidad de predecir resultados a partir de situaciones anteriores similares. En referencia a la delegación en el proceso de toma de decisiones, prefiere trabajar con colaboradores que decidan de manera independiente sus acciones.

Manifiesta que es fundamental escuchar y establecer empatía para solucionar problemas satisfactoriamente, al igual que requiere realizar un modelo o diagrama de la situación para poder ver el todo de manera general y encontrar la solución correspondiente.

Se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores durante la fase de diagnóstico o valoración de la situación pero prefiere planear la estrategia de manera menos participativa y delegar planes de acción concretos a cada uno.

B- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que Claudio es un líder paternalista que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y es sensible a sus necesidades. Adopta un estilo de tipo participativo a través de reuniones donde la escucha activa y la retroalimentación de las opiniones de sus colaboradores es importante, pero no delega su derecho a tomar la decisión final.

Valora el trabajo en equipo durante las fases de diagnóstico o evaluación pero prefiere planificar estrategias de manera más individual. Se enfoca en la eficiencia y en los resultados, es detallista y meticuloso. Bajo presión, resuelve las situaciones de manera ágil y eficaz si son abordadas individualmente o por un grupo pequeño.

Se le dificulta delegar responsabilidades más que tareas a sus colaboradores y prefiere asumir toda la responsabilidad del área.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Preocupación por el bienestar de sus colaboradores
- Es empático y reconoce las necesidades de su equipo de trabajo
- Resuelve eficazmente situaciones bajo presión
- Es sensible y percibe fácilmente dificultades o problemas

C- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones, intervienen dos tipos de capacidades, la racional y la intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo está más relacionado con el "*insight intelectual* o capacidad racional", siendo una orientación de tipo más pragmática, lógica, analítica y orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el "*insight intuitivo* o capacidad intuitiva", teniendo una capacidad de tipo creativa, simbólica, abstracta y visionaria. Cada individuo desarrolla estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia en Claudio un nivel de desarrollo equitativo de ambas capacidades, donde su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, hace que requiera de una organización lógica para abordar una problemática y un objetivo claro pero que a su vez se apoya en estrategias más verbales y viso espaciales para poder diseñar un plan de acción que resuelva un problema específico, donde es allí que interviene la capacidad intuitiva ubicada en el hemisferio derecho. De igual forma, el hemisferio derecho le permite tener a Claudio una gran capacidad empática, es decir, percibe e interpreta sus emociones internas y las del otro, distingue fácilmente dificultades o problemas y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo

ANALISIS CUANTITATIVO

A- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, resumidamente, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas:

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

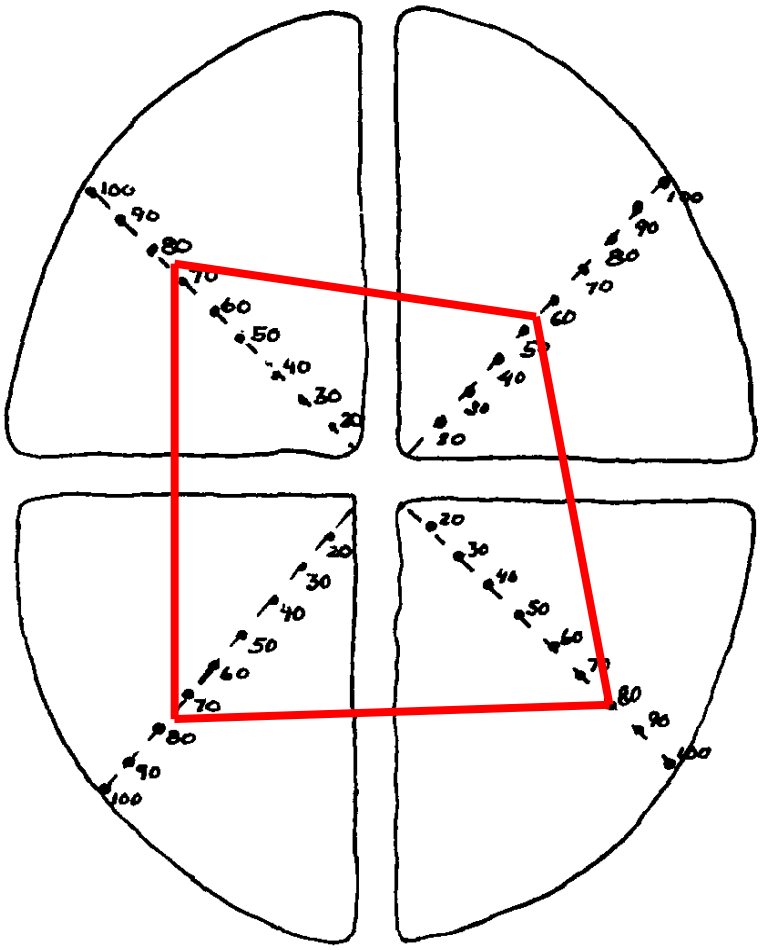
Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es 100 % más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo fue equitativo, si bien muestra una dominancia del hemisferio izquierdo, el derecho también es implementado de manera natural. Lo que nos mostraría un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, organizado, detallista pero comprensivo, que brinda apoyo a sus colaboradores y sensible.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominancia frontal y basal izquierda que indicaría su facilidad para la toma de decisiones, el análisis de situaciones, la planificación y la solución de problemas basado en los procedimientos, una guía de pasos o una metodología específica sin descuidar los detalles y destacándose por la prolijidad de sus resultados. De igual forma el área basal derecha, muestra un desarrollo predominante que evidencia un estilo comprensivo, empático, sensible y brinda apoyo emocional con facilidad.

El modo frontal izquierdo le permite a Claudio descomponer el problema, diagnosticar, comparar realidades diferentes, establecer prioridades y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales. El modo basal izquierdo le permite clasificar y organizar la información, predecir y controlar el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo.

Por otro lado en el hemisferio derecho, el cual también obtuvo un alto porcentaje, le permite a Claudio conectarse con los demás, ser empático, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Es sensible a las situaciones que estimulen sus sentidos como olores, colores o sabores. Además se le facilita predecir cambios e inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos. Claudio, prefiere utilizar el dialogo como primer estrategia para abordar un conflicto o situación particular. Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio izquierdo, no se evidencia una diferencia significativa o falta de la predominancia del hemisferio derecho, orientado a lo idealista, empático, creativo, intuitivo y sensible.

B- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Resumidamente, las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.

Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

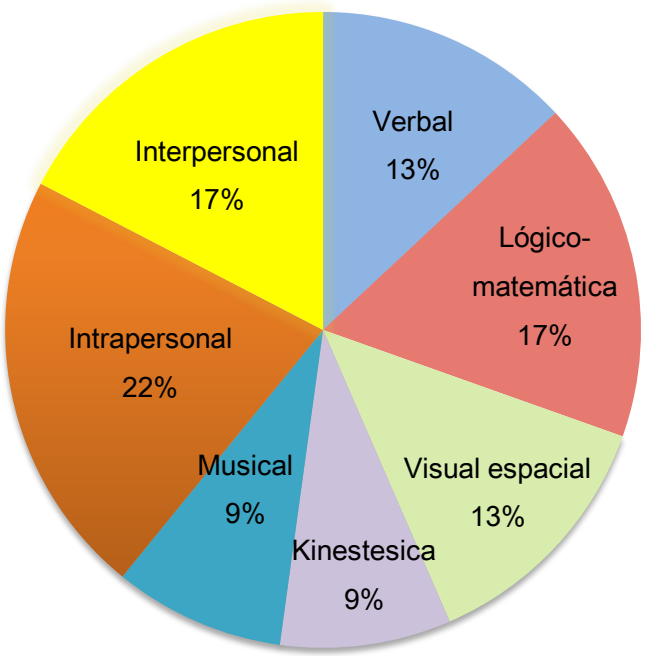
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0 %" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante. En el presente gráfico, se observa en porcentuales los diferentes tipos de inteligencia:



En su caso, se presentó un desarrollo homogéneo de todos los tipos de inteligencia que indica fortalezas en todas las áreas pero con una tendencia predominante en la inteligencia lógico-matemática, interpersonal e intrapersonal. Basándose en los resultados del test, se analiza que tiene una gran capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivos deductivos; conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento. Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas.

De igual manera, se evidencia un desarrollo simultáneo de ambos hemisferios cerebrales porque su inteligencia viso espacial al igual que la verbal presentan puntajes similares. Ello demuestra que cuenta con la capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles sensoriales, dibujar, confeccionar bocetos, así como expresar ideas de forma oral, escrita y escuchar atentamente.

Tanto las áreas corporal- cinestésica y musical obtuvieron el menor puntaje, áreas que se encargan de la coordinación corporal y rítmica, resolver situaciones por medio de fuerza o utilizar el cuerpo para expresarse. Su menor valoración indica que Claudio prefiere primero recurrir a soluciones de tipo lingüísticas como ser charlas informales o reuniones, antes de implementar alguna actividad. Luego, si lo considera prudente, realiza una representación gráfica o visual del problema a abordar, requiriendo dibujar el problema para entenderlo y después desarrollar las actividades a implementar para resolverlo, lo cual demuestra lo organizado y entrenado que tiene sus habilidades de resolución de conflictos. Además Claudio expresa una preferencia por actividades más viso espaciales y viso constructivas que musicales o rítmicas.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que Claudio cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones bajo presión y solución de problemas.

Al momento de solucionar situaciones, se beneficia de sus colaboradores para hacer un diagnóstico de la situación, requiere organización, metodologías estructuradas y enfocadas a objetivos claros y se favorece del diseño de modelos visuales para encontrar soluciones eficientes.

El tipo de liderazgo que ejerce, es desarrollador preocupándose por el bienestar de sus colaboradores. Claudio es abierto y confiable, brinda un ambiente de confianza y escucha activa, siendo la comunicación una estrategia fundamental para resolver situaciones. Es totalmente sensible a los cambios que presente el clima laboral.

Por otro lado, podría favorecerse de listas “to-do” para organizarse y administrar efectivamente su tiempo. Tiene habilidades viso constructivas y viso espaciales que se favorecerían en temas como el arte u oficios que involucren la construcción de objetos, modelos o diagramas siendo aspectos que podría desarrollar en su área personal para complementar su trabajo con hobbies o actividades recreativas que estimulen y fortalezcan aún más las capacidades en las que tiene destrezas.

Entrevista en profundidad a Director de Seguridad y Control de Riesgos

Información personal

- Cargo actual del candidato: Director de seguridad y control de riesgos
- Departamento de Seguridad
- Antigüedad en el cargo: 11 años
- Sexo: Masculino
- Edad : 64
- Personas que tiene a cargo: directo 5 gerentes
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestro totalmente.

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

No, mi lengua materna fue inglés. Si aprendí un idioma diferente que fue el castellano. En mi hogar, mi mama, mi abuela, mi bisabuela hablaban inglés y hablaban en inglés conmigo, las amigas de mi abuela eran también inglesas, escocesas. Y vivía en un ámbito más bien británico porque incluso fui al jardín de infantes que incluso en mi época no era muy común, a un colegio llamado Villa Devoto School que había una capilla anglicana y ahí se hablaba inglés, era un pedacito de Inglaterra. Vas aprendiendo los dos idiomas a la vez, no tenés ni idea que hablas dos idiomas. Yo no te puedo decir con precisión cuando, yo solía hablar con mis vecinos de enfrente que eran judíos y que hablaban en castellano y ellos eran mis amigos que me invitaban a la casa y no recuerdo haber tenido ningún tipo de problema, lo que no quita que en un principio, para los externos, yo sin darme cuenta, alguna persona diga “uhh este habla raro el español” claro porque por ahí yo hablaba medio en ingles... debe haber sido muy gracioso… después cantaba en Ingles y la particularidad era que mi padre nunca hizo nada por cortarnos el Inglés, al contrario, el llegaba a casa cuando yo era muy niño y mi viejo siempre siempre valoraba y nunca puso un pero en contra para el inglés, cosa que generaciones anteriores incluso desde el punto de vista de inmigrantes, había inmigrantes que le prohibían a los hijos hablar en el idioma originario cosa que era una porquería porque no se valoraba el uso de los dos idiomas.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Aprendí a tocar la guitarra solo, si. Y fui a clases de piano durante unos años. Debo haber tenido aproximadamente unos 8 a 9 años. Iba a una profesora que era una señora que vivía enfrente de mi casa, una divina total. El piano yo lo lleve muy familiarmente, la señora era una encantadora, era mi vecina se llamaba Etchebarne, encantadora, me hacia libros y me hacia dibujos. Me metía pentagramas dentro de jardines con enanitos, yo lo perdí eso pero si hoy apareciese, además dibujaba que era una cosa increíble. Entonces para mí eso fue siempre familiar, hasta que la señora se mudo a Mar del plata, se fueron y después de

ahí fui a un conservatorio pero estuve cuatro días y después me fui. Era empezar de vuelta algo y el tema esta que yo tengo un chip musical limitado, o sea mi centro musical es limitado. Quiero decir con esto por ahí si pongo la partitura hoy por ahí trato de sacarlo. Sí, me tendría que tener una memoria manual para hacer una partitura.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Fue una clase media, media. Mi padre era militar, no hubo faltas. Había ajustes que yo no notaba, estoy hablando a los seis siete años. Mi papa compro una casa en San Isidro que era una casa más que pequeñita nada del otro mundo, y durante esa época yo sé que mi vieja hacia maravillas para pagar esto y lo otro, pero no hubo faltas para nada. En mi casa a las cinco, a la hora del té venían a mi casa y se caían los ojos de todo lo que había.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Posgrado, máster en economía y en administración de empresas.

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

No, la primaria y secundaria privada y religiosa, colegio salesiano y la universidad pública la UBA y el postrado privado eseade.
En general en el colegio salesiano imagínate siempre unos mas unos menos, un padre por ahí panadero que no le faltaba guita y tenia mas guita que mi viejo, otro mi viejo era militar y en una época militar, ganaba una posición social, es prestigioso como antes había sido el cura por ahí. (Tema dictadura militar) en principio no caía mucha en cuenta, pero yo llego un momento en que en el año 80 y algo yo ya era muy conteras, digamos, trataba de analizar sin ningún tipo de apasionamiento, trataba de ver las cosas más objetivas y por supuesto que cuando me fui enterando de las cosas que hacían me parecían no honorables, no de caballeros, de animales, entonces, cuando un ser humano actúa como un animal, me tengo que oponer. De todas maneras mi papa era ingeniero militar, un tipo que había estudiado que tenia estudios superiores… lamentablemente todos ellos tienen su mente conformada, digamos 30 años haciendo salto en rana y bueno no lo podes cambiar, pero era un tipo bastante medido, no era un tarado y muchas cosas que el quizás no veía era porque estaba convencido. Vos sabes cómo son esas cosas, cuando se mueven en esos entornos, tienen sus ideas y es muy difícil hacerles cambiar. Solamente por instrucción y educación logra que la gente cambia, y ahí ya en la guerra de las Malvinas ahí sí, ya me transforme ahí en contra de 20 a 1, 30 a 1 digamos en la relación ahí fui total y absolutamente en contra de la guerra y les avise porque en aquella época yo trabajaba en una fábrica, en Terraguero y buen había mucho ámbito de mucha charla. Todo el mundo agitaba la banderita y cuando me preguntaban yo decía que quieren que mienta, la banderita te la vas a meter en la oreja viste? Y para colmo tenia gente muy cercana, un jefe mío por ejemplo, era hijo de militar, compañeros de mi viejo mismo con un hermano militar… y flaco vos me venís a decir eso? Yo te digo que te van a romper la cabeza a trompadas entre otras cosas, antes, quien sos vos para mandar pibes de 18 años para que mueran… el antecedente fue la potencial guerra con Chile unos años antes y estuvieron a favor de los ingleses, pero que querés si siempre tuvieron a los soberbios y asquerosos argentinos al lado que en aquella época le quisieron hacer una guerra gratuita, lo iban a pasar por arriba a Chile y le iban a matar gente, unos animales, por eso pero bueno, analizame a mí y no a los militares.
En absoluto sentí una diferencia socioeconómica con mis compañeros.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

Del secundario a la carrera, yo tuve un excelente secundario. Excelentísimo secundario. Y era muy buen alumno además, entonces paso a la universidad, hago el ingreso, me saco casi diez de promedio, me eximo en todas y cuando entre a primer año ahí se produjo una, empecé a ver materias nuevas y tendría que haber sentado el traste en el asiento y estudiar. Lo que pasa es que yo te voy a contar, como en ese momento yo ya estaba dedicado un poco a la música y tenía un grupo que era cada vez más famoso y cada vez más famoso. El grupo se llamaba "cenizas", teníamos varias facetas. Hicimos varias cosas: "salta pequeña langosta", "buenas noches queridos conejos" todas esas canciones medias estúpidas desde el punto de vista comercial pero que nos daban y durante 10 años en definitiva me dedique a eso, o sea que los primeros cuatro años a la carrera no le di, me faltaba convencimiento, a veces quería hacerlo, pero además nosotros viajábamos mucho en barco. Yo viaje mucho en barco digamos como músico de abordo entonces la verdad es que era más atrayente viajar por los mares tocando por los mares divirtiéndome pero lo que pasa es que mi viejo me había machacado tanto que para mí no había otra alternativa, de mis compañeros 40, nos recibimos creo que los profesionales son 39 o 38, como decir no había otra forma que salir a estudiar y recibirse. De 40, 38 profesionales! Pero no tuve drama, era de vago… después tenia problema porque me dormía estudiando… un poquito de liviandad aunque siempre tenía el mandato que tenía que recibirme, no había otra alternativa, lo que pasa es que lo hice mal. No me dedique lo suficiente y en cuanto zafaba de algo y avanzaba pensaba que era un gran logro cuando no lo era. Te aclaro que estos fueron cuatro años hasta que un día "tac" cambie y arranque en tercer año. O sea de primero a segundo año, lo hice casi en cuatro años, después hubo problemas en la facultad, me atrase por eso también, por eso, no todo fue atribuible a mí, entonces lo único que digo es que yo podría haber hecho año por año o me atrase mas años porque yo cambiaba y era consciente de ir a cruceros contra perder exámenes, entonces yo ya era consciente, era una transacción consciente, y bueno pensaba, me atraso un año, y bueno. Siempre elegí ingeniería, empecé con ingeniería civil y al año cambie a ingeniería industrial pero lo de civil, ni cuenta, o sea entendí que era la ingeniería industrial y me gusto más que la civil y bueno…

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenis hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Trabajo en casa. Carpintería, reparación, restauraciones! Espero el fin de semana y cuando me siento bien estoy esperando las seis de la mañana con un lindo día y me quedo laburando hasta la noche de punta a punta. Arreglo cosas, lo que pasa es que me compre una casa en el fondo, una casa que esta media destruida entonces tiene carpintería podrida, entonces voy y saco dos puertas ventanas, las llevo a mi taller, las restauro, busco madera vieja para hacer la restauración y eso me encanta, me divierto enormemente. El otro día que estuvimos con feriados, los tres días trabaje, desde la mañana. Por supuesto que lo alterno con la huerta, tengo una huerta, coseche unos zapallos que hay, los llevo a la cocina. Hago el jardín, no por obligación, en este caso no estaba el jardinero pero lo hice, pero si viene el jardinero igual reviso, fumigo, salvo a alguna planta que se está por morir... jajaja

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Lo primero que hago es tratar en base a mi experiencia de analizarlo… o sea… el problema se puede solucionar con una hora de dedicación, se puede solucionar con una lectura o se puede solucionar con plata. Si cualquiera de las cosas está a mi alcance, voy a tratar de elegir el camino para solucionarlo. Cuando tengo un problema lo primero que trato de hacer es pensar… a veces laboralmente por ahí cuando viene un pico de stress, lo que pasa es que a veces acá puede venirte alguna noticia demasiado impactante donde tenés que actuar, salir, tomar determinaciones pero yo te diría que lo primero que hago cuando recibo un problema, lo recibo con relativa calma y trato de analizarlo. La verdad que se me complica darte un ejemplo pero…. Ya te digo, entiendo no haber tenido problemas tremendos, o sea ah te cuento uno por ejemplo… estaba metido en una sociedad con un pariente y de golpe me di cuenta que mi pariente se había patinado toda la guita y el único que había pedido en el banco la plata y a sola firma era yo. Y… como reaccione? Primero metiéndome, dándome cuenta que no me había dado cuenta, porque otros amigos me dijeron: "pero vos sos un idiota..." como te metes a trabajar con tu pariente si todos sabemos que es así o asa… yo no me había dado cuenta…. Yo tenía otros socios que eran muy meticulosos en el cual confié y dije bueno si el va, yo también lo acompaño… pero el problema es que la gran deuda que tenía la sociedad en ese momento estaba en mi cabeza y la verdad es que me excedía… si vos me decís hoy que el gran problema de la sociedad eran 20 mil pesos, yo te diría mira a la larga pido un préstamo a un amigo, hago cualquier cosa y lo soluciono… lo que te decía, si hay plata y la tengo, o lo pago en 4 cuotas, se me va el problema… en ese caso lo superaba ampliamente, tenía que ser bastante digamos que si yo me ponía eran años para resolver el tema y generalmente trate de trabajar lo máximo posible sobre el tema, trate de imponer en lo que pude y a mi pariente le daba órdenes y por suerte acato cabeza baja y un grupo de amigos comunes lo ayudaron y al ayudarlo a él, yo pude zafar porque era una deuda que en aquel momento me perturbaba. Mi reacción fue más interna también, no lo exteriorice fue al revés. Yo a la noche no dormía, me levantaba con palpitaciones durante mucho tiempo y cuando tenía que enfrentar a la persona era una tremenda agresividad contenida que si exploto, casi me desmayo, baja de presión, de todo. Llego un momento porque en esto participaban amigos para solucionar el problema, todos haciendo aportes y estaba la persona y estaba yo y si yo no hablaba, me acuerdo que ahí casi me voy a la lona… tampoco tenía ningún sentido ser agresivo ni nada por el estilo pero me repercutió físicamente, me sentí muy mal. Fue en el medio porque yo no encontraba un acto de contrición de parte de la otra persona que diga: está entendiendo pero bueno….

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

Acá hago varias... no tengo manera porque cuando estoy haciendo una, se me interrumpe y a veces cuando viene una cosa importante, hay que priorizar y muchas veces cuando trabajo ya en mi casa tengo 3 o 4 frentes abiertos. En la computadora, 3 o 4 ventanas abiertas. Cuando me focalizo en una, me entusiasmo y voy avanzando, me gusta…y sigo…

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Alto con la condición previa de haber aceptado que la persona está con la capacidad previa para. Yo nose si la otra persona tiene la capacidad pero si yo considero que la tiene, para tomar decisiones que quizás sean desacertadas las de él y las mías, pero si yo confió… incentivo a que se tome las decisiones. (Pregunta: pero por lo general usted confía?) no. Entonces es un medio. Ojo que a veces puede ser culpa mía de no estar mirando que hacen para llegar a un análisis profundo para saber si puedo o no confiar.

Generalmente por eso a veces tardo bastante en llegar a la conclusión en decir “puedo confiar”. En determinados aspectos una vez que confío es si, pero yo acá no tenemos y trabajo técnico como ser; bueno usted tiene estas facturas y hay que imputarlas y uno aplica el criterio tal.,.. acá no es así, acá es distinto… acá yo lo que trato de hacer mucho mucho mucho es que se hable entre los gerentes porque siempre hay una pequeña cuota de subjetividad, uno quiere la cámara a la derecha y otro a la izquierda, entonces el que recibe la información, me dice che pónganse de acuerdo, entonces si las personas hablan, se lleva a la discusión y cada vez que tocas un tema de seguridad y preguntas que y el picaporte, de qué lado, del lado de adentro de afuera, y porque y lo hemos hecho 20 mil veces…y si porque sube por acá? Quien dijo que sube por ahí el guardia? Por acá adelante o por atrás y porque por adelante? Y si sube por atrás? Pero si esta y eso no está…. Bueno todas esas cosas que son muy divertidas y te dan herramientas para razonar y sacar conclusiones.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

No, yo lo voy a tratar de justificar porque si yo no estaba, tomo una decisión y se equivoco…mala suerte….pero mas allá de sus atribuciones, tomo mis atribuciones. Ahora yo puedo tener aquel que no confía y a aquel que si confió. Lo más factible es que aquel en que confié, después de años de trabajo, de conocimiento y todo, yo lo justifique y que no tenga nada que decir… fue una decisión equivocada. Lo hablo no, aquellos en los que confió ellos me van a venir a decir a mi me equivoque. Y con los que no confió, me pongo medio mal ahí…no tengo nada que decir si yo no estuve y me correspondía a mi tomar la decisión. No soy muy digamos duro en ese sentido. La verdad que yo tengo que valorar que se haya tomado la decisión y no todos toman decisiones correctas. Pero tengo que valorar que se haya tomado la decisión.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Si... depende. El tema fundamental es el momento que uno está viviendo desde el punto de vista de las relaciones familiares. Y tengo 3 hijas, 2 ya están afuera viviendo. La mayor se fue hace una semana a vivir a Suiza con el novio que es un medico y están instalados ahí, la mayor tiene 34 y ahora renuncio acá, es abogada…. Ella tuvo que decidir y creo que la decisión más grave fue dejar su trabajo allá, de golpe viste, sin trabajo sin nada obviamente ya lo tenían charlado y el marido es un medico de mucho prestigio allá y en Suiza trabaja tiene su trabajo, depto.… y la otra vive en San Sebastián en el país vasco, hace un año pusieron un restaurant junto con su marido que es chef, tiene una familia muy relacionada con el tema de la cocina y les está yendo muy bien…y la médica, la más chica tiene 28 más o menos, ella está haciendo la residencia. Por eso depende la circunstancia…hoy lo evaluaría porque todavía tengo mi madre acá y en este momento no la puedo dejar y creo que lo más importante seria las relaciones familiares. Fíjate vos que de un día para el otro de tener 3 hijas, que supuestamente te condicionan pero de golpe tengo el condicionante de mi madre. Pero si lo tomaría o diría en principio que analizada la situación del momento, aceptaría…

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

No si escucho algo mejor, lo cambio, si definitivamente.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Cuando tomo una decisión acertada, me siento bien… especialmente en el trabajo más todavía porque siempre tiene una repercusión mas allá de lo que yo siento. Eso significa que a la empresa le va mejor, que se logro un objetivo y si es desacertada, me siento mal… que querés que te diga… enojado… con bronca.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si alguna vez sí y algunas veces no toma las decisiones a tiempo. Estoy hablando de cosas tontas, por ejemplo, esto se va a caer, esto se va a caer… me pasa mucho en mi casa… como tengo un dominio total y completo de todo, de los clavos de la instalación eléctrica, esto va a pasar y a veces tarde porque ¿porque a veces decido que tengo que hacer tal cosa o tengo los frentes abiertos, pero el frente abierto por ahí está quieto diez años…claro es que en mi casa cuantas cosas tengo que hacer? 100! Pero laboralmente no, en lo personal sí, porque además es como que afecta lo mío. Mientras que en lo laboral, en general es distinto, las respuestas van a estar antes, las previsiones van a estar antes… no lo veo para nada claro como lo veo en el aspecto personal. Y en ese tema que fíjate que es parte de mi diversión además no?

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Creo que si… no a veces no tengo toda la información y trato de mover intuitivamente pero… laboralmente a mi me pasa… vos sabes que nosotros tenemos casos que analizar y hay veces que no tenés la información y te movés un poco con el olfato y al moverte y lo que si trato de ser muy honesto no es cuestión de decir, mi intuición me dice. Hay una cantidad de sensores que estas tratando de cruzar… ahora tenés la información suficiente? Y no no la tengo, pero decido un poco intuitivamente pero con enorme intelectualidad personal. Esta decisión intuitiva me pasa con las personas y con las cosas, con los dos. Lo que si me cuesta mucho el trabajo con las personas… me resulta más difícil, hay cosas que me cuestan mucho a veces decirle a una persona que el trabajo es una porquería por ejemplo.

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

Si, trato de hacerlo. Definitivamente trato de hacer ese método. Es decir cuál es el problema, y cuál es la información que tengo. Noto que esto más que nada lo relaciono con lo laboral. Desarmo y el pizarrón se llena de cosas y trato de seguir segundo a segundo que pasa, lo mezclo con un poco de intuición, una mezcla… pero normalmente utilizo el paso a paso pero ojo que hay veces que hay problemas que necesitan una respuesta claramente inmediata pero no he tenido en general problemas. Digamos no significa que tomado las decisiones correctas pero en general no he tenido problemas que en general no resolví en tiempo o resolví rápido y resolví mal... tendría que pensar mucho mucho mucho hablando de trabajo… no porque no recuerdo grandes que vengan a decirme mira acá te equivocaste o sea voy a RRHH y le digo acá se equivocaron y pagaron 500 mil pesos de mas por esto y el de rrhh, el responsable dirá uh me equivoque… pero en ese sentido no es muy común.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

En general, la decisión bajo presión, implica dar una respuesta tan rápida porque si uno está presionado, significa que tiene que dar una respuesta. No te podría decir, yo pienso que una mezcla de las dos cosas. Trato de hacer las dos. Lo trato de ver en general y

parto hasta donde me dé el tiempo, antes de dar la respuesta porque si me están presionando…

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

No. Lo he manejado armando modelos por intuición y después verificándolo y en la medida que arme el modelo intuitivo y después los hechos me lo van confirmando, he obtenido la respuesta correcta. Para dar la repuesta, es como un método científico esto no? Hago la hipótesis, y la prueba seria tratar de confrontar los hechos con mi hipótesis en la medida que los voy conformando, doy la respuesta que no necesariamente desde el análisis lógico sea verdadera. No verdadera, pero aplico un método y concluyo.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Trato por la razón. La razón alimenta mi intuición. A veces puedo tener muy poca razón y mi intuición estará más cercana de la verdad o más alejada. Pero me baso en la razón para que trabaje mi intuición. Porque sino la intuición necesita una justificación. Porque la intuición puede ser derivada de otro, o sea yo analizo un caso y utilizo la intuición pero primero la razón porque con mucha razón no necesitas a la intuición. Con mucha razón, o sea vos tenés 10 premisas que son verdaderas, entonces la solución va a ser verdadera. Que necesito de intuición, nada… el problema es cuando no está del todo la razón o cuando te presionan y los tiempos son cortos entonces tu razón da hasta ahí nomas. Te manejas por intuición.

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Parte con el ejemplo pero sin ser un modelo de ejemplo eh... Trato de hacer las cosas que se me vea con responsabilidad, que se me vea dedicado, etc., etc. Pero sin decir, yo que me considero aplicado, ordenado, ni digo que las tenga, pero de lo que puedo mostrar me parece que alimenta y lidera. La otra es que trato de estar a la par en cuanto al trabajo en sí, a la discusión, mantener una determinada apertura a la discusión. Especialmente nosotros en nuestro trabajo, que es tan especial.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

La verdad es que cuando confío me siento sumamente cómodo porque es fundamental hacerlo porque si no podría hacerlo y me gratifica muchísimo cuando delego y obtengo las respuestas apropiadas. El problema es que no se puede delegar en todos. Y el otro problema es que hay a veces las empresas están llenas de “delegators” todas y todos “delegators” y no siguen lo que hacen, son todos grandes ejecutivos, miran el problema y dicen “bueno vamos a hablarle a la consultora tal, la consultora tal” y nadie lo sigue, nadie sabe nada e hicieron solo un pase, un pase de manos, por eso “delegators” está lleno en la empresa. Pero me encanta y me siento cómodo, me gusta enormemente cuando puedo delegar y las cosas funcionan.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Si, algunas veces eh tenido… poco pero algunas veces tuve personas conflictivas. En general, confronto poco, trato de mantenerlos en el eje que corresponde, quiero decir si

tengo un jefe que es conflictivo, se va a quedar ahí de jefe y ni se me ocurre ponerlo de gerente. Trato de hablar pero en forma bastante indirecta, es como que soy incapaz de llamar y decirle a uno, mira este trabajo es una porquería. Sería incapaz. Lo hago de manera mas cómplice, por ejemplo "como me preparas esto, como me haces quedar con esto…?" como que los dos vamos a quedar mal por algo que él hizo pero…pero el resultado es neutro, pero a la larga… hoy ... yo muchos años trabaje con mucha gente a cargo en varias empresas y la verdad es que y en los lugares que he estado, no he tenido conflictos prácticamente… o sea los conflictos, en definitiva hay gente que pudo haber tenido incluso por su misma personalidad conflictos pero yo creo que no los genero por el mismo criterio que porque genero una imagen a veces medio de serio o con cara de "culo" eh digamos, no soy así. Entonces no he tenido muchos problemas así de personalidad. Generalmente yo te diría que laboralmente más que nada he trabajado con colaboradores que considero no conflictivos porque a mi criterio no están haciendo lo que tienen que hacer ni están rindiendo lo que tienen que rendir. He tenido casos de colaboradores que son inteligentes, hábiles, que tienen más materia gris que el término medio y uno lo ve actuar y dice: "no, esto no puede ser". Entonces eso hasta que me molesta. Normalmente lo que me lleva es a dejarlos hacer lo que tienen que hacer y llegado el momento, ya te digo, en mi experiencia laboral no he tenido grandes problemas pero sino relevo… igual las situaciones no se tornan permanentes, o sea generalmente o te fuiste de la empresa o se va la persona. A mí me molestan los tipos que no se toman en serio el laburo, me molestan tremendamente y eso son los conflictos que más he tenido con gente que estaba o dependía de mi. Me molesta bastante.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

No, yo aquí por ejemplo te diría que pude y me parece que he podido armar un equipo acorde a las variables que te da la empresa también. O sea la empresa te da recursos pero no significa que los recursos esos sean los mejores. O sea si me dan 1000 pesos, no me están dando 5000, o sea si me dan la posibilidad de trabajar con un ingeniero de la NASA puedo hacer determinadas cosas sino tengo que trabajar con un ingeniero como yo… entonces…. Amoldado a todas esas circunstancias, arme un un equipo interesante porque más que nada, estamos sin hacer mucho ruido, logrando cosas acá dentro de la empresa… pero sin hacer mucho ruido… la calidad de las personas, hablar con las personas, tratar de hablar lo máximo posible, hay muchas cosas que están resumidas en los puntos anteriores pero trabajar a la par eh... incentivar al dialogo entre los pares….

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Yo creo que eso tratar de trabajar en equipo, no siempre lo puedo lograr eh, pero tratar de trabajar en equipo y de divertirnos e intercambiar información. Yo me divierto trabajando, me ves trabajando el 30 % ahora porque antes era… obviamente los tiempos de Brinks eran otros, no? Con Giglione (Director de RRHH) llegábamos a las ocho de la mañana y nos íbamos a las 8 de la noche todos los días… veníamos a las 5, 4 de la mañana, estábamos toda la noche, quiero decir lo recuerdo con mucho gusto y cariño… lo que pasa que bueno tampoco tenía el equipo que tengo hoy, la empresa necesitaba mayor dedicación y lo recuerdo con mucho gusto eso, pero ahora también tengo otra edad, ya son 11 años en la empresa, ahora lo tomo de otra forma…estamos todo el día trabajando pero yo creo que hay un ambiente distendido acá, y pero propiciar ese ambiente distendido pero partiendo siempre de la responsabilidad de cada uno de ellos. Además que al ser responsables ya por eso las cosas caminan sobre ruedas.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

A mí me gustan las dos cosas. Depende el tipo de trabajo de la tarea, hay tareas que me encanta trabajar en equipo, o sea me gusta estar en el pizarrón y digo tráeme esto, veamos esto, especialmente cuando son investigaciones, tráeme esto, búscame tal video, cuando esta todo el equipo y a veces hay incluso encuentro que me faltaría más organización en ese sentido pero es lindo, se logra…y otras veces me encanta meterme a trabajar en la PC, sacar datos, empezar a hacer estadísticas, ahí si soy solo porque ya sé lo que quiero y muchas veces con lo que te decía de la delegación; a veces tenés algo, lo delegas y no te entienden… pero de vuelta si lo delego a quien confío, me encanta.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

No no si yo estoy convencido, ojo no significa que yo este acertado también. Pero si yo creo que digamos, asumido que yo estoy en lo cierto, no lo dejo seguir bajo ningún punto de vista. La tolerancia es amplia, una cosa es la tolerancia que tengo para que se equivoquen, lo vas a hacer como yo te digo y eso es porque estoy convencido de que yo estoy en lo correcto porque vos me podes plantear otro camino para llegar a lo mismo. No haría mucho esfuerzo en cambiar el camino en la medida que sepa que el resultado va a ser el mismo. Ahora si el resultado es otro, no vas a obtener lo que buscamos y yo se que está mal. Te hablo matemáticamente, vos por ahí raíz cuadrada de dos es uno bueno cuando estoy seguro de la respuesta, no lo permito porque considero que es perder el tiempo y hasta incluso ponerle una especie de advertencia a la persona y decirle, mira te estás equivocando. Lo complicado de eso es a veces dos cosas: suponiendo que vos no tengas el absoluto conocimiento de lo que estás diciendo, no escuchas a la otra persona, a veces como tiene su camino, no se escucha el camino del otro y se bloquea incluso con la mejor de las intenciones. Entonces pero insisto, puse como condición que se que está mal y que la raíz cuadrada de dos es uno y ahí no lo permito, no hay tu tía. Y no es porque tengo la última palabra, estoy dando una orden porque antes se que esta pared no es verde, ahora insisto si vos venís y me decís pero esta pared es verde, no no, no te permito seguir adelante, no hay posibilidad de seguir adelante si no nos ponemos de acuerdo que la pared es blanca. Ahora estoy condicionando esa respuesta a tener mucha certeza previa.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
___✓____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
____✓____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
_✓_____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
__✓_____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
___✓_____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
___✓_____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
_____

SUBTOTAL:____11____
TOTAL MODO I:___15_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____4____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
___✓_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
____✓_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
____✓_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
___✓_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
___✓_____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____

SUBTOTAL:____**9**_____
TOTAL MODO II:___**13**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___3___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.

_____

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.

_____✓___

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.

_____

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.

_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.

_____✓____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

_____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

____✓_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____✓___

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

____✓_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras
"no estoy haciendo nada en particular".
____✓_____
14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas
con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl
del automóvil de modo tal que todo quepa bien.
____✓____
15. Tengo talento artístico.
____✓_____

SUBTOTAL:____9_____
TOTAL MODO III:__ 12_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___5_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas,
matemáticas y lógica.
_____✓____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías
en debates y disputas verbales.
___✓_____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de
las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir
o reparar cosas.
_____✓____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora
de tomar decisiones y determinar prioridades.
_____
8. Considero que pensar es significativamente más
importante que sentir.
___✓_____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar

y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.

_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.

____✓_____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.

_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.

_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.

___✓_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.

_____

15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.

____✓_____

SUBTOTAL:___10_____
TOTAL MODO IV:____15_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___15_____	____13_____	_____12_____	____15_____

El rombo que se muestra a continuación, es una representación visual del patrón de dominancia de su cerebro.

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__75____	75 _____	65__	__60___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 75%

MODO BASAL IZQUIERDO: 75 %

MODO BASAL DERECHO: 65%

MODO FRONTAL DERECHO: 60%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…V….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… F….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…V….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…V…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… V…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26… F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…V…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…F…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…F…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 4

B) Inteligencia Lógico-matemática 2

C) Inteligencia Visual espacial 4

D) Inteligencia kinestésica-corporal 3

E) Inteligencia Musical-rítmica 3

F) Inteligencia Intrapersonal 4

G) Inteligencia Interpersonal 3

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: Negativo. Busca la lógica.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Director de Seguridad y Control de Riesgos

Sexo: Masculino

Edad: 64 años

Lateralidad: Diestro

Personas a cargo: 5 gerentes

Antigüedad en el cargo: 11 años (hace 3 años se amplía la Dirección con dos gerencias más)

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los

líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

CONDUCTA OBSERVADA

El Sr. Daniel atiende a la cita de la entrevista en tiempo y forma de acuerdo al encuentro pactado mostrándose tanto desde la expresión corporal como la lingüística de modo cordial y correcto. Realiza una escucha activa y tranquila mediante el contacto visual y a la expectativa de las preguntas que se le fueron realizando con excelente predisposición. Desde el inicio de la conversación, se observa la comodidad frente a la entrevista y el compromiso por la devolución de la calidad en sus respuestas. Daniel acompañó su discurso con gestos mostrándose conforme desde el aspecto corporal con el nivel de preguntas realizadas y contestando claramente a ellas. Respecto al tono de su lenguaje, se puede observar que durante la entrevista, utiliza un nivel alto donde coloca mayor énfasis a comentarios que desea destacar. Se observa un caballero con educación tradicional que expresa su opinión de manera abierta y con total sinceridad.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad, se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, enriquecido cultural e intelectualmente, donde tenía reglas establecidas, con un nivel socioeconómico medio.

Tuvo una infancia y adolescencia enmarcada por una educación primaria y secundaria religiosa y una familia que permite a Daniel aprender el idioma inglés ya desde su niñez, lo que predispone desde la neurología, la facilidad en el aprendizaje de otras lenguas. Durante la adolescencia, la situación sociopolítica del país hace que Daniel comience a cuestionar determinados preceptos familiares y sociales y con ello crear una ideología propia e independiente.

Este cambio de paradigma le permitió tomar riesgos en la juventud y dejarse llevar por actividades menos conservadoras para aventurarse y explorar otros ámbitos sociales y culturales que le permitieron el autoconocimiento de poder desarrollar aspectos de su personalidad que ampliaron su forma de ver el mundo. No refiere haber tenido dificultades de adaptación o socialización.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

D- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que Daniel modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga.

Identifica fácilmente el problema pero sino cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga. Pero cuando cuenta con el tiempo y la información necesaria realiza un proceso de toma de decisiones más metódica, siguiendo los pasos rigurosamente y resolviendo la situación de manera sistemática y organizada. Se favorece de la metodología para tomar decisiones, la requiere porque así percibe que puede controlar mejor la situación, mientras que cuando emplea la intuición lo hace ante imprevistos la cual debe justificar por medio de la razón para que pueda quedar conforme con el proceso frente a la decisión que eligió tomar.

Considera las opiniones de sus colaboradores pero prefiere asumir totalmente la responsabilidad y tomar la decisión final. Daniel es de iniciar acciones y juntar a su equipo de trabajo para generar la mejor opción en la toma de decisión donde plasma ideas visualmente o confecciona bocetos de los cuales se nutre y analiza para finalmente definir la opción más adecuada a cada circunstancia.

E- Diagnóstico en el perfil de liderazgo:

Se observa que Daniel tiene una forma de liderazgo que combina un estilo autocrático y emprendedor ya que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige y controla pero a su vez consulta las ideas y opiniones con sus colaboradores pero sin delegarles las decisiones finales.

Para delegar la responsabilidad en las decisiones, Daniel necesita confiar plenamente en sus colaboradores y una vez que adquiere dicha seguridad y el colaborador demuestra que define las tareas de manera correcta, delega. Pero el proceso de poder confiar en la otra persona, no le es fácil por lo que durante el tiempo que no confíe, puede que reste objetividad en sus apreciaciones hacia sus colaboradores y puede que sesgue el juicio que pueda tener acerca de su equipo de trabajo respecto a sus potencialidades. Daniel es eficiente, ágil, cálido e incentiva a su grupo de manera paternal fomentando un buen ambiente laboral.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones
- Organización y sistematización en la toma de decisiones
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Se enfoca en la eficiencia y responsabilidad

F- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones, intervienen dos tipos de capacidades, la racional y la intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo está más relacionado con el "*insight intelectual* o capacidad racional", siendo una orientación de tipo más pragmática, lógica, analítica y orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho está relacionado con el "*insight intuitivo* o capacidad intuitiva", teniendo una capacidad de tipo creativa, simbólica, abstracta y visionaria. Cada individuo desarrolla estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia un alto nivel de desarrollo (75%) de su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, ya que Daniel requiere de una organización lógica para abordar una problemática. Además cuenta con excelentes habilidades de análisis y diagnóstico implementando soluciones prácticas orientadas a una meta clara. No obstante, su hemisferio derecho presenta un nivel de desarrollo medio (65%) y aunque necesita de la lógica y organización, es creativo en situaciones imprevistas, es flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo.

ANALISIS CUANTITATIVO

C- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el

desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

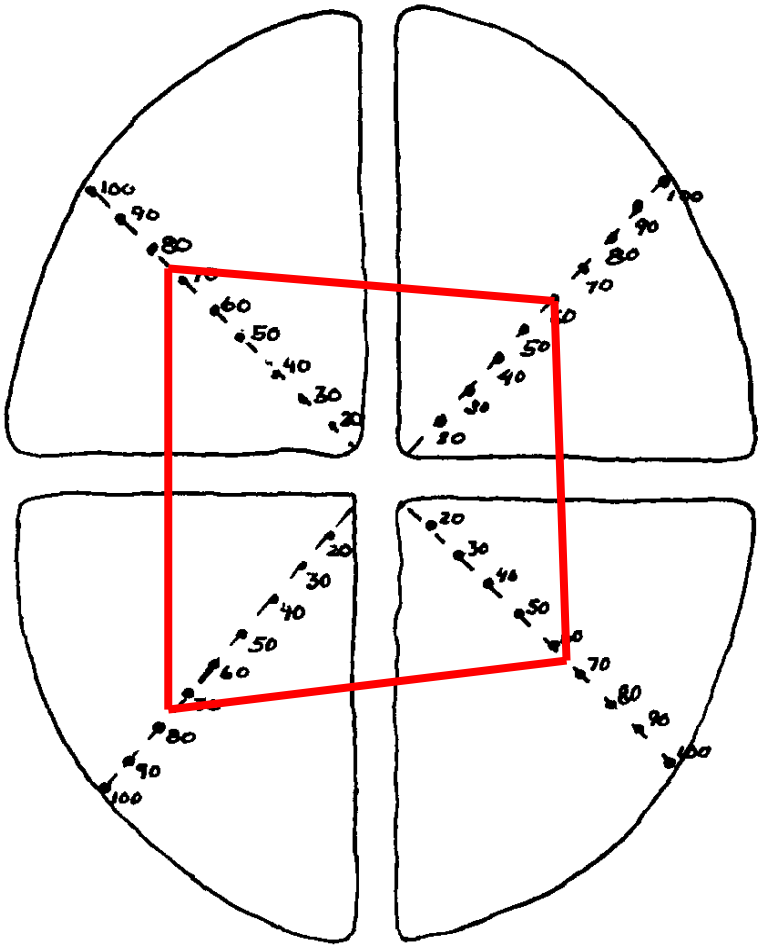
Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es 100% más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO **BASAL DERECHO**

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En el caso de Daniel, el rombo fue equitativo, si bien muestra una dominancia del hemisferio izquierdo, el derecho también es implementado de manera natural. Lo que nos mostraría un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, organizado, detallista pero a la vez comprensivo, creativo, idealista y visionario.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominancia frontal y basal izquierda que indicaría su facilidad para la toma de decisiones, el análisis de situaciones, la planificación y la solución de problemas basado en los procedimientos, una guía de pasos o una metodología específica sin descuidar los detalles y destacándose por la prolijidad de sus resultados. Aunque valora la metodología, es creativo y flexible para resolver situaciones imprevistas, es visionario, comprensivo valorando el buen clima y las relaciones interpersonales.

El modo frontal izquierdo le permite a Daniel descomponer el problema, diagnosticar, comparar realidades diferentes, establecer prioridades y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales. El modo basal izquierdo le permite clasificar y organizar la información, predecir y controlar el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo.

Por otro lado, el hemisferio derecho donde también obtuvo un porcentaje alto, le permite predecir cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos. Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio izquierdo, no se evidencia una diferencia amplia o falta de la predominancia del hemisferio derecho, orientado a lo idealista, creativo e intuitivo.

D- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

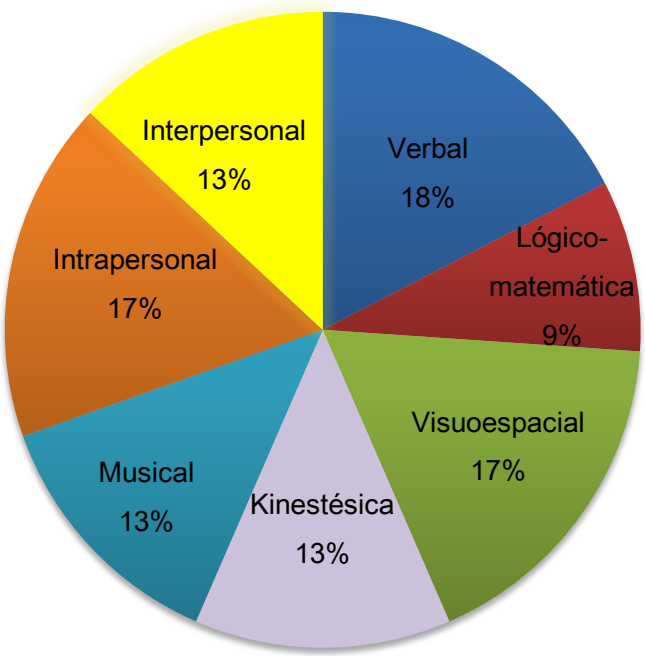
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0%" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En este caso, se observa que las capacidades cognitivas de Daniel se han desarrollado de manera equitativa y homogénea teniendo todas las inteligencias múltiples sin mostrar una dominancia específica. Sin embargo, los tipos de inteligencia más predominantes fueron la verbal, intrapersonal, visuoespacial lo cual indica que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Se le facilita escuchar y manejar conflictos de manera verbal por medio de charlas o ponencias, y no le es una dificultad conversar delante del público. De igual manera, cuenta con la capacidad de representar visualmente sus ideas, crear modelos o imágenes mentales, dibujar y visualizar situaciones.

Asimismo, la inteligencia kinestésica, musical e interpersonal revelaron igualmente un alto grado de predominancia demostrando que tiene habilidades para realizar actividades que requieren fuerza, coordinación, rapidez como reparar objetos o utilizar las manos para crear formas. También, Daniel tiene la capacidad de plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales, mostrar disciplina y tener un alto nivel de autoconocimiento. En adición a ello, se observa un porcentaje medio-alto en destreza para tocar instrumentos y apreciar la música e incorporarla dentro de su vida como algo fundamental.

El área lógico-matemática obtuvo un puntaje menor, pero no menos predominante, demostrando que se favorece de la lógica y el método científico para solucionar problemas. Daniel es hábil para establecer hipótesis, trazarse objetivos específicos y trabajar basado en metas claras.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que Daniel cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Daniel tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; se favorece de la organización y la metodología específica para solucionar problemas y enfrentar situaciones. Establece fácilmente prioridades y objetivos a alcanzar lo que favorece su eficiencia en el trabajo.

Es un tipo de líder que prefiere solucionar problemas a través de la implementación de un plan de acción, visualiza soluciones y predice fácilmente el resultado que tendrá al implementarlo. Es ágil, se favorece de la experiencia para tomar decisiones en situaciones imprevistas y dar soluciones rápidas. A pesar de que por medio de la razón reconoce a su intuición, Daniel la utiliza en situaciones desconocidas o imprevistas pero necesita sistematizarla y organizarla para poder comprenderla e incorporarla en su análisis racional.

Tiene habilidades para la música y la construcción de objetos, áreas que mantiene estimuladas por medio de las actividades que realiza en su tiempo libre. Podría complementar sus actividades recreativas con alguna tarea que pueda desarrollar en conjunto, como un deporte o baile, con el fin de entrenar aún más su capacidad de trabajo en equipo, reducir tensiones y favorecerse de sus habilidades cognitivas para desarrollar actividades de coordinación motora.

Entrevista en profundidad a Directora de Recursos Humanos

Información personal

- Cargo actual del candidato: Directora de Recursos Humanos
- Antigüedad en el cargo: Un año y medio
- Sexo Femenino
- Edad: 47
- Personas que tiene a cargo: 20 (aproximadamente, después nos fijamos bien si querés la cantidad justa)
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro zurda, para todo?- Menos para comer y cortar que soy derecha. Para hacer deportes?.- Zurda

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad? Inglés.- Seis años.- Hasta que edad? Siempre, y suspendí algún año porque o sea, o sea. Hice un instituto donde me recibí a los 18, después estuve en la facultad también, y después en los trabajos en forma intermitente, pero si, aunque los resultados no se noten je je je.- no para nada. Porque no lo use porque una vez que me recibí eh no lo usé. para trabajar, no lo usé durante mucho tiempo, si perdí mucho. Sí sí estudié otro idioma, italiano y francés, pero muy poco. Francés de grande mientras estudiaba en la facultad, hice dos años en la alianza e italiano también en la facultad.- Y tendría 21, 22, no si 20

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Sí guitarra también desde chica pero no me acuerdo exactamente, pero durante varios años. Me gustaba tocar, no me gustaba el proceso de estudiar, sí tenía que estudiar mucho

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media, que faltas materiales? No

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Un posgrado en programa de dirección en el iade.-Licenciada en relaciones humanas y públicas

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Mixta, en la primaria mixta y en la secundaria privada y en la universidad privada. Me costó en cuarto grado yo pasé de un colegio privado, de una cooperativa de padres, muy orientada a la cultura, al arte, eh con muy pocos alumnos por clase a una escuela pública con 4, 2 turnos, 4 divisiones, muchísima gente, y ahí me costó, todo ese año me, me costó mucho, no a nivel académico no de hecho me pusieron como no sabía nada del nivel me pusieron en el nivel, la

división era A y B, en el más bajo yyy, Y después me tuvieron que pasar porque me aburría. No, no me costó a nivel académico, me costó a nivel de, del estilo de enseñanza y de socialización, no el estilo de enseñanza conceptual el nivel de socialización. Y después no me costó nada pasar a la secundaria, entrar a la universidad, no como que fue fluyendo. Si, sí. No, no. Por ahí en éste cambio de escuela pública, en primer momento ese añito que estaba en el nivel más bajo, sí en cuarto grado, eh, había por ahí, estaba más mezclado, estaba el hijo del portero y estaba, eh pero no, nunca me costó. Además hacía actividades, tanto inglés, era maestra de catequesis, además interactuaba con gente de otra clase sociales y nunca me…

6- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Me hace feliz hacer cerámica, emmm cine, teatro, emmm, leer, ver arte, amigos, salir a comer. No importante en cuanto al tiempo porque tengo poco tiempo, si en lo que me importa, en lo que emm a mí me resultan importante para, para una vida más balanceada digamos. Claro sí tengo que priorizar, y una vez hago una cosa y otra, o sea, o sea una vez hago una cosa. A ver vos me preguntaste que hago en el tiempo libre, hago todo eso variado, no es que hago todo a la vez. Ehh como no tengo mucho tiempo, priorizo, dentro del poco tiempo que tengo lo que puedo hacer.

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Primero eh Primero a nivel corporal es probable que me recoja el pelo cuando pienso eh, me recojo el pelo, ehhhm cuando tengo un tema busco información, eh trato de tener la mayor cantidad de información posible y recaudo información histórica también si eso ocurrió en otra oportunidad también, que se hizo, que pasó?.- Qué resultados hubo? Emmm, seguramente me tomo un tiempito para pensarlo yo, sí sola, y después para compartirlo con los que estén involucrados, emm y trato siempre deee, de escuchar opiniones, de grupo, de pares, o del equipo o depende del tema que se trate.- Sí por ahí cuando supimos, nos avisaron que, el predio de estacionamiento había que dejarlo, rápidamente vimos que alternativas había, que se había hecho hasta ese momento, eh me reuní con bueno con Martín que, que era parte interesada, y que tenía esto a cargo, eh, vimos que áreas estaban impactadas, enseguida llamé y los convoqué yyyy, armé una reunión, eeee, yyyyyy, vimos pro, contras, alternativas, tomamos una decisión entre todos, yyy lo llamé después a nuestro gerente general, para pedirle una reunión para validarlo con ella, llevándole el tema digerido, bastante digerido y con soluciones, pero trato esas cosas resolverlas. Digamos en profundidad pero lo más rápido posible.-

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

Varias

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Depende el tema que se trate, si es un tema que me corresponde a mí responsabilidad decidirlo o no pero, eh, no, creo que, o sea involucrar, involucro a es alta la involucración que yo tengo con el resto, con el equipo, y la decisión depende el tema eh, bueno pero en cuanto, creo que es de media, alta. No, no yo expreso con mi opinión, pero para nada autoritaria.-

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

En mi ausencia, normalmente depende si yo estoy ubicable o no, siempre tienen la consigna que me pueden ubicar y que pueden contar conmigo si me necesitan. Emm y si respeto mucho las decisiones que toman mis subordinados cuando yo no estoy porque entiendo que me están reemplazando y es parte del juego. Si tomaron una decisión porque no me ubicaron y se equivocaron, los acompaño porque entiendo que, eh bueno sino los paralizo digamos. Y realidad si se sobrelimitaron digamos no es que se equivocaron porque se cometió un error de decisión sino que se sobrelimitaron en la potestad o lo que fuere, lo planteo y lo dejo aclarado para la próxima vez.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Cambiar de país? Oo. Es una respuesta que no doy en abstracto, digamos que dependería mucho, de la empresa, de la propuesta, de mi entorno familiar, de miles de cosas o sea. Sí. Sí, si, si

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

Emm, no, no, emm, no, o sea, si realmente me hacen ver que hubo algo que no consideré o que desconocíamos y hay que revertirla la decisión la revierto no soy volátilmente de estar permanentemente cambiando algo que decidí, porque normalmente cuando lo decido, como busco mucha información y que se yo, eh, es probable que haya considerado muchas variantes, pero si hay algo nuevo, o algo que no se consideró o que entra por input, y eso hace revisar la decisión sí.-

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Ehhh, (pausa….) yo creo que a la larga todas las decisiones te dejan aprendizaje entonces es como si tomé una decisión re desacertada, pero eh cuando tomo una acertada digo bueno es lo que correspondía, no soy muy benevolente conmigo. No de éxito así no enseguida paso a la próxima tarea. Y cuando tomo una desacertada soy muy exigente conmigo hago que puedo para capitalizar el aprendizaje que me dejó para no volver ahí y equivocarme. La emoción es la exigencia, entendés, o sea es decir bueno, que hice, que debería haber hecho, para la próxima debo ver de no equivocarme, soy más tolerante con los errores de los demás, que con los míos.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Sí, mucha, yo digo que yo lo llamo la panza, lo siento en la panza, hay cosas que no tienen explicación racional si bien soy muy racional en los análisis y busco información, también escucho mucho y soy muy intuitiva, y, llegué, quizás antes era como más, ehhh. Modesta, en términos de decir bueno la intuición, como que la subestimaba un poco más, no la subestimaba sino que yo no le daba tanto el valor que tiene como tal, y entendí a la larga la intuición es parte de experiencia, es parte de millas andadas y es parte también de determinado don que te hace poder que prevenir determinadas cosas o sentir determinadas cosas, no decido exclusivamente en base a eso pero si definitivamente lo utilizo, y, y normalmente también hago como un después como una estadística, un beince, que pasó?, si yo sentí tal cosa y cuán lejos estuvo la realidad de eso que sentí. Si, muchas, muchas.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Sí, muchas veces. Creo que es parte de la responsabilidad que uno tiene, o sea normalmente en el escenario en el que nos manejamos, muchísimas veces no contamos con toda la información, y ese es el desafío de ejercer la decisión o sea poder, es decir si uno tuviera todas las cartas del mazo, sería mucho más fácil y estaría mucho más tranquilo en tomar la decisión. Me aseguro de contar con toda la información que puedo, pero una vez que sé que realmente no hay forma, o que realmente en el costo beneficio del tiempo que me llevaría recabar más información hay que tomar una definición, eh, no, la tomo.

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

No es que sea metódica, soy más Jasón, como que manos al tema, me involucro ehhh... no sé si soy metódica, porque no, no, sé, no creo que sea re sistémica pero sí, si uno analizara mi forma seguramente siempre hago un camino parecido, pero medio inconsciente. No, no, sí, sí.-

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Como un sistema primero, sí, se, eh… sí o sea a lo que me refiero es que veo el problema como un tema sistémico, y analizo en todo lo que, lo que ese problema impacta, y después lo voy desagregando. Ehh. Sí, sí primero, sí. Nunca por tener más información dejo de tomar la decisión. O sea si el límite es dos horas, bueno en dos horas hago lo que, eh… lo suficiente para que, para llegar a una decisión. No es que como no pude analizar todas las variables, la decisión no la tomo. A no ser que dependa de mi decisión, no, no espero un día más yyy…sí, sí, tomo, tengo que, y depende la decisión de mí y yo considero que lo justifica al tema profundizarlo sí, sí asumo ese, esa decisión.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Ahhh…No, sí puede ser, no sé si te puedo dar, recuerdo en éste momento un caso concreto, pero creo que le doy mucha, mucha entidad a la intuición, no.-

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guiás por la razón o por la intuición

Me parece que soy, debo ser 50 y 50, porque yo soy de, o sea, pero no sé, no sé si lo tengo tan claro. Yo soy de investigar, por ejemplo a mí me gusta mucho investigar, claro entonces yo, escuchá yo me tomo digamos ciertas cosas, tengo esa disciplina o esa tendencia, o sea y bueno hay algo, bueno que hay? Que se inventó?, o sea yo siempre tengo la premisa, no como que, la rueda ya la inventaron, entonces bueno veamos, el que inventó la rueda, que, que qué material nos puede, nos puede, brindar, pero después me escucho yo, o sea una vez que veo lo que hay. Pero me parece que en el mix ese debe ser 50 y 50. O sea puede ser, los chilenos dicen me tinque tal cosa como que siento tal cosa, puede que me tinque inmediatamente, pero aún así, me paso con la, me permito pasarme con la, o del filtro de lo racional.-

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Creo que es participativo, que tiende al consenso, eh Que soy abierta para, para escuchar y para considerar otras miradas pero soy firme también, en, en dar dirección, o sea hay cosas que no son negociables o sea digamos no? Ehhh. Que es un estilo que fluye con aquellas personas, personas que adhieren a valores que para mí son fundamentales, eehhh. Y en ese escenario seguramente tengo un liderazgo mucho más, más participativo. Ehh.., creo que es bastante también, situacional, eh. en el sentido de que, como que me flexibilizo a distintas personas, o sea a distintas situaciones, eehhmm… y después que tienen también una cosa media de, del líder, por ahí no estoy permanentemente atrás de o soplándole la oreja a la gente. Pero no sé si soy tan libre, porque soy de controlar, soy, soy de controlar, claro, puede ser eso, sí, sí, es verdad, sí, sí, sí, si hago el traking, controladora yy…, me aseguro y necesito, claro, y por otro lado también el líder, quizás un poco más mentora así o, o, coach, sí, sí, sí, y soy medio como líder, esa cosa de mamá poya, bueno decir si es un equipo que está a mi cargo, yo respondo por el equipo, sí, sí en la interna exijo, pero en la externa defiendo.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Cuando confío sí, cuando confío técnica y personalmente sí, porque siento que se expanden mis posibilidades de acción. Siento que es como que se potencian digamos las posibilidades de. Si como que va haciendo la evaluación más progresiva, desde el rol que tengo necesariamente tenés que delegar porqué es imposible no delegar. Sí.-

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Sí, emm. Creo que trato de como soy yo de evitar un, la confrontación, la confrontación no es un espacio que, no o sea. Podría ser dura en la pelea pero prefiero, digamos no tenerla poner las reglas claras de juego, y darle al otro la posibilidad de que, de que se alinee digamos. Emmm… yyyy….eso me parece, en definitiva fue la que forma las veces que, que me tocó, y también entender llegar a un punto, en entender que el otro también elegir , o sea de repente, se desalinea, o, o, lo que fuere, bueno vos le das la posibilidad, a decir bueno en esto podemos conversar, en esto podemos refrendarlo, en esto podemos también mejorar la relación, pero hay determinadas cosas que hay, que no se negocian, creo que sí, hasta el punto donde el otro, siento que no tiene la voluntad de alinearse de cambiar y de, siento que también por ahí hay que cueste asumir que el otro puede elegir, no no hay que identificarse con el grupo o con tu forma. Generalmente las veces que, que por ahí manejar una persona que era conflictiva a la larga, eehhh… terminó viendo como un reconocimiento del otro, después con el tiempo no es cierto?, en otras circunstancias, o desde otro rol, como un entendimiento digamos de la situación, gente que por ahí nació, y que al poco tiempo me pedía consejo, salir y encontrarnos fuera de… sí, sí generalmente sí, sí trato de, no, no pero siempre algunas. Y también algunas, algunas personas conflictivas, porque no necesariamente son subordinadas no?. Siempre trato de ver que hay de mí para revertir esa situación. No me doy por vencida fácil digamos.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Ehh..A ver, yo tenía una diferencia en otro trabajo, estaba a cargo de una gerencia de recursos humanos, eh Que daba servicio a toda, a un área que, eh... que había una competencia entre los sectores, em, como que los objetivos eran muchas veces contrapuestos, y había como un desgaste de cada uno era o sea, sacarle tajada al otro para lograr su propio objetivo, emm... Eran todas áreas comerciales, yyy… que

confrontaban mucho, yyy..y que había realmente un mal clima, mucho desgaste, y tomamos la decisión de trabajar en conjunto como un equipo de alta, o sea entrenando en herramientas de comunicación para lograr convertir eso en un equipo de alta performance fue muy jugado porque eran herramientas blandas que no estaban acostumbradas dentro de una organización que generaban dinámicas de, de, digamos que, sí era estructurada, y muy resultadista, del hacer y no tanto del reflexionar, yyy, y bueno había que convencer a los que iban a bancar esa jugada de que eso iba a dar buenos resultados, y que cada reuniones, actividades con internación, o sea, nos quedábamos, nos aislábamos, nos pasábamos, por ahí dos o tres días juntos, trabajando e implicaba desnudarse mucho, personalmente de eso era raro, se ponía a llorar o se quebraban. O sea que había que asumir un riesgo alto, y todo eso a la larga terminaba funcionando repercutiendo en una mejora en el trabajo. Y se llegó de partiendo desde ese lugar, a que éstos grupos que eran distintos canales comerciales y que de alguna manera competían por lo mismo, a muchos asumir, perder su facturación o perder sus clientes para cedérselos a otros porque eso era más conveniente para la organización, y se logró un equipo con un nivel, siendo que no eran especialistas en recursos humanos de manejo de las herramientas blandas digamos de cauching de comunicación, de programación neurolingüística, que era reconocido por toda la organización. Y el logro fue, lograr muy buenos resultados, desafíos comerciales que habían sido, digamos disyuntivos, por otro lado a nivel personal, gente que se sentía enriquecida como persona con su familia. Sí, sí, si todo. Claro era como un grupo, como estrella en eso, como muy sólido en cosas que se proponía. Sí ese podría ser un ejemplo

5- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

En equipo, salvo preciso un ratito para poder pensar, pero no me gustaría estar en un lugar aislada y estar sola, no, no, no para nada.-

6- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones?

Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Creo tener, tengo tolerancia a las equivocaciones, porque me parece que bueno, lo que es, es parte del juego el tema de equivocarse y creo además que si uno es tolerante con la equivocación, eh… ayuda mucho a que el otro reconozca la equivocación y aprenda de la equivocación, yo creo que se produce si uno no es tolerante crea un mecanismo de defensa en el otro que no hay offside no hay reconocimiento. O sea soy tolerante al equivocarse, ahora si yo de antemano se que el otro va a equivocarse, lo más probable es que no lo permita.-

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   ____✓____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   ____✓____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   ____✓____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   _____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   _____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
    _____✓____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
    _____

SUBTOTAL:____4____
TOTAL MODO I:___13_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos.

Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:
Parte A: ____5____
A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
____✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____✓____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
__✓_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
___✓_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
___✓_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
____✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
____✓_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
_____✓_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
____✓_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
___✓_____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____✓____

SUBTOTAL:___**5**_____
TOTAL MODO II:___**19**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___5___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____✓___
2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.
_____✓____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
_____✓___
4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.
_____✓____
5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.
____✓_____
6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.
____✓_____
7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.
_____
8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.
_____✓____
9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.
_____✓____
10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.
____✓_____
11. A la hora de resolver problemas, confío en los

presentimientos y en mi intuición.
_____✓____
12.Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____
13.Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".
_____✓____
14.He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.
_____✓____
15. Tengo talento artístico.
____✓_____

SUBTOTAL:____5_____
TOTAL MODO III:__ 18_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___3_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.

_____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.

_____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.

_____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
_____✓____

8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.

_____

9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.

_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.

_____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.

_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.

____✓_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.

___✓_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.

___✓_____

15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.

____✓_____

SUBTOTAL:___3_____

TOTAL MODO IV:____10_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiologicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofisicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___13____	____19_____	_____18_____	____10_____

Su rombo

PUNTAJES EN LA ESCALA: __50____65 _____95__ __90___

FI BI BD FD

EL MODO FRONTAL IZQUIERDO: 50%

EL MODO BASAL IZQUIERDO: 65%

EL MODO BASAL DERECHO: 95%

EL MODO FRONTAL DERECHO: 90%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…V….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…F….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… V…La vida me parece vacía sin música.

14…F…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…F…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… F…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…F…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…V…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…V…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26… F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…F…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… V…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 4

B) Inteligencia Lógico-matemática 1

C) Inteligencia Visual espacial 2

D) Inteligencia kinestesica-corporal 1

E) Inteligencia Musical-rítmica 4

F) Inteligencia Intrapersonal 4

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: no lo pudo resolver

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Directora de Recursos Humanos

Sexo: Femenino

Edad: 47 años

Lateralidad: Zurda (Diestro para comer y cortar)

Personas a cargo: 20 personas

Antigüedad en el cargo: 1 año y medio

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio.

Manifiesta haber tenido un poco de dificultad de socialización durante la infancia porque pasó de un ambiente pequeño y controlado a uno más grande y concurrido que al inicio representaba grandes desafíos pero que después de un tiempo superó y logró adaptarse satisfactoriamente.

Creció en un ambiente favorable que le incentivó su interés por los idiomas, el arte y la cultura.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

G- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga.

Identifica fácilmente el problema pero sino cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga pero cuando cuenta con el tiempo y la información realiza un proceso de toma de decisiones mas sistemático, siguiendo los pasos rigurosamente y resolviendo la situación de manera metódica.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores durante el proceso de diagnóstico pero una vez tomada la decisión se le dificulta modificarla.

Este cambio en el proceso de toma de decisiones le permite adaptarse con facilidad a los cambios en las condiciones bajo las cuales debe tomarlas sin afectar la efectividad de los resultados.

H- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que es un líder emprendedor y paternalista que utiliza un estilo participativo y de consulta para incluir a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones pero se le dificulta delegar el derecho a tomar la decisión final. Adopta un estilo paternalista donde señala directrices precisas a sus colaboradores pero no les permite ser autónomos sino que requiere supervisarlos.

Valora el trabajo en equipo y lo considera la mejor forma de conseguir resultados eficaces pero reconoce necesitar, en momentos, evaluar las situaciones de manera individual para tener más claridad y lograr identificar todos los componentes de la situación.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones
- Responde ágil y eficazmente ante situaciones imprevistas
- Creatividad e innovación
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Valoración e importancia del equipo de trabajo

I- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo predominante de su capacidad intuitiva, localizada en el hemisferio derecho, porque es creativa e innovadora cuando debe planificar una estrategia de intervención, se apoya en la experiencia previa para tomar decisiones más que en una serie de pasos organizados, analiza los problemas de manera holística y global. Es empática y comprensiva, percibe e interpreta sus emociones internas y las de otro y busca proporcionar un ambiente cálido y de apoyo para sus colaboradores. Por otro lado, su hemisferios izquierdo, menos dominante, le permite organizar y clasificar la información, establecer prioridades, identificar los elementos que componen el problema y establecer objetivos específicos.

ANALISIS CUANTITATIVO

E- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

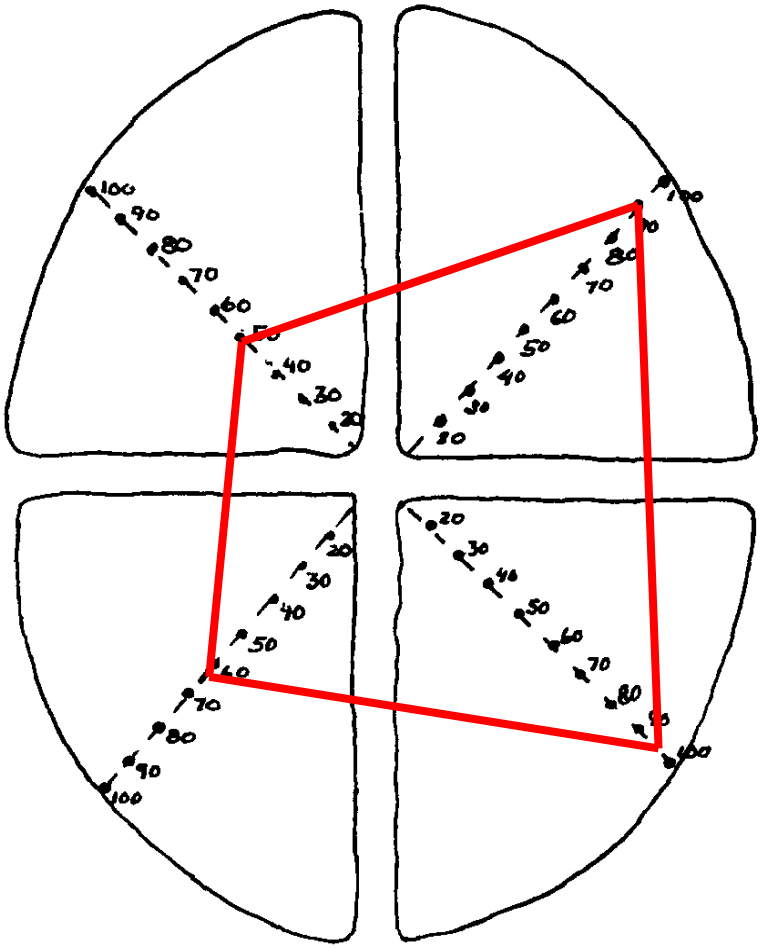
Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo muestra una dominancia natural del hemisferio derecho, el hemisferio izquierdo también muestra un nivel de desarrollo natural pero menos preponderante que advierte que se apoya en ciertas habilidades manejadas por este hemisferio para manifestar las capacidades naturales del hemisferio derecho. Esto sugiere un tipo de líder creativo, visionario, comprensivo que aborda de las situaciones de manera más abstracta y global, organizado, orientando el trabajo a metas claras y encausando el trabajo bajo objetivos específicos.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia frontal y basal derecha que le permite conectarse con los demás, ser empática, comprensiva, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Además le facilita predecir cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos, evaluar las situaciones de manera global y abstraer sus elementos para organizarlos. Se le facilita relacionarse con los otros, escuchar sus necesidades y comprenderlas.

Por otro lado el hemisferio izquierdo le permite organizar la información, predecir y controlar el tiempo que exige una tarea y enfocarse en la eficiencia. Le facilita encontrar las relaciones causa-efecto entre los eventos, establecer prioridades y desarrollar estrategias con objetivos puntuales, favorece su capacidad de planeación y diagnóstico. Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio derecho, no se evidencia una diferencia amplia o falta de la predominancia del hemisferio izquierdo, orientado a la lógica y la organización.

F- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.

Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

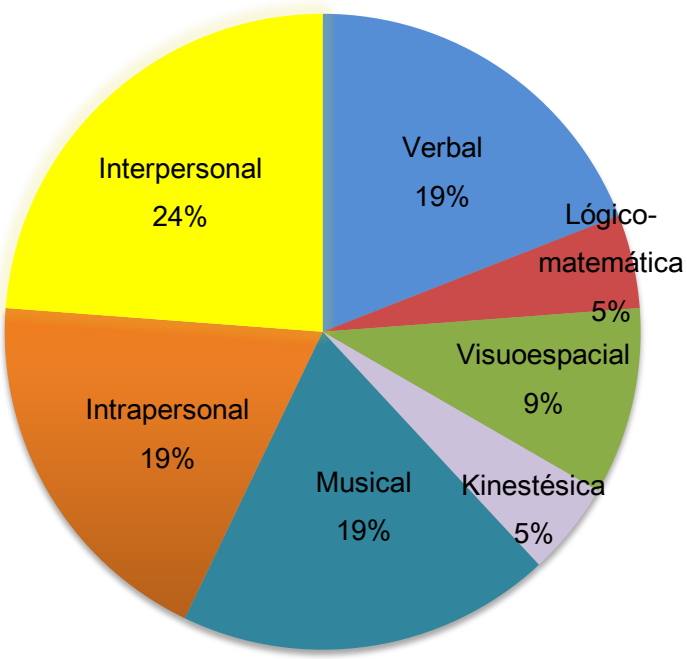
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, los tipos de inteligencia más predominantes fueron la interpersonal, la intrapersonal, la musical rítmica y la verbal. Basándose en los resultados del test, se analiza que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que la rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Se le facilita escuchar y exponer sus ideas verbalmente y acude a las estrategias verbales como primera

herramienta para la resolución de conflictos. Además, tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que debe potencializar para estimular este tipo de inteligencia si bien no se realice en el trabajo puede enfocarlo en sus hobbies y así utilizar su talento y creatividad.

De igual manera, cuenta con la capacidad de imaginar y visualizar estrategias de intervención y se beneficia de la información visual y gráfica para exponer sus ideas al equipo y realizar el diagnostico de una situación. Se expresa a través del cuerpo, prefiere crear o reparar cosas y puede realizar actividades que requieren fuerza, coordinación y equilibrio como los deportes y el baile. Utiliza el método científico para establecer hipótesis, estimar el tiempo y enfocarse en la eficacia del plan de intervención.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empática y valora a sus colaboradores, si bien es organizado y se enfoca en la eficiencia, tiene en cuenta los aportes que los miembros del equipo pueden hacer.

Es creativa y organizada, resuelve fácilmente situaciones imprevistas y trabaja eficazmente bajo presión. Se beneficia de la información visual y gráfica lo que facilita su organización y estimula la creatividad e innovación.

Es un tipo de líder que apoya a sus colaboradores pero se le dificulta la delegación de la responsabilidad por lo que podría beneficiarse de sus capacidades cognitivas naturales para desarrollar alguna actividad recreativa que sea en equipo como un deporte o actividad artística que le permita fortalecerlas y trabajar en un ámbito no laboral la habilidad de trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.

Es sensible a la información sensorial (aromas, colores, ritmos y sabores) aspectos que podrían complementar sus actividades laborales para que reduzca el estrés y estimule sus capacidades cognitivas.

Entrevista en profundidad a Director Comercial:

Información personal

- Cargo actual del candidato Director Comercial
- Antigüedad en el cargo 12 años
- Sexo Masculino
- Edad 58 años
- Personas que tiene a cargo Directo 4 indirecto 12
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestro

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad? No, no. Me hubiera gustado aprender Ingles.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

No, no tampoco, pero me gustaría haber aprendido guitarra.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media baja. Faltas económicas? La comida no, pero alquilábamos, entonces estaba el tema del alquiler, o sea, claro… sí, o sea no, clase media baja, con algunas faltantes, sií, puede ser también pero no de hambre, obvio, pero… a los 13 años. Sí.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Universitario.

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Las tres fueron públicas, no, no, en general el mismo. (nivel socioeconómico). Quizás en la primaria había gente más bajo, pero en general, igual son todas iguales. En la primaria había chicos un poco más bajos, sí, sí, pobre, estábamos cerca de una villa así que… un colegio en Palermo, sí, sí, podía haber chicos que que tenían nivel más bajo que el mío y yo tenía clase media baja.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

Muy bien, no me costo….no, para nada, no, no, no, no.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Me gusta mucho… me gusta andar en bicicleta, me gusta el gimnasio, me gusta leer, sí, sí, me gusta leer, me gusta leer historia, me gusta leer historia de buenos aires, historia de la ciudad de buenos aires, me gusta, obviamente, caminar con mi esposa, me gusta viajar,

me gusta mirar fútbol con mi hijo. Sí, sí, sí-. Me gusta ir al teatro o al cine, después actividades culturales, yo qué sé, exposiciones, ehhh distintos tipos de actividades culturales, sí, sí, sí, sí. De Buenos Aires o a donde voy…

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Sí, primero trato de, trato de entenderlo, si es un problema que se me presenta en una reunión, trato de, trato de escucharlo, escucho, escucho, y me encanta cuando hay varias personas y entre ellos empiezan a discutir, uno escucha activamente y empieza a detectar cuál realmente es el problema y cuál podría ser otro. O sea soy un buen, soy un buen espectador de discusiones de otros. Observar y en función de eso, me hago mi propia, de ahí observo como si estuviera en la tribuna y después bajo a jugar, o sea, es como que primero me gusta escuchar y entender y ahí veo realmente cómo es con claridad cuál es el problema y a partir de ahí puedo ver la solución. Sí, alguien podría pensar que no estoy atento, porque estoy callado, mirando, alguien podría pensar que estoy ausente, pero no, en realidad estoy muy atento, sí, claro y a partir de ahí empiezo a ver con claridad cuál sería o la solución o entender el problema, no?. Pero en ese estadio es donde me aparecen más soluciones fuera de parámetros o fuera de la caja o más, si querés, innovador, innovadores, estoy escuchando activamente a cada uno y me voy haciendo mi propia idea. Bueno, en ese momento digo, bueno, "yo creo que" o "he entendido" o "me parece que…", no, si me dicen opinión, que es raro, que me cuenten en las discusiones o que te digan "y vos qué opinás?" pero si ocurre le doy mi opinión. Ahora, puede ser que no tenga esa chance de de escuchar, no, suponete venís vos y me decís: "tengo un problema", yo te escucharé a vos, pero no tengo la capacidad quizás de… soy de mucho preguntar, viste que te pregunté? "Para qué es?" y "ya lo hiciste?" y "dónde lo hiciste?", yo creo que eso es un tema de… de… sí, soy mucho de indagar, yo te diría que la palabra es indagar, indagar por interés, fíjate vos es casi lo hago de forma natural, te das cuenta que yo te pregunté… claro, qué dónde estudiabas? qué hiciste? Ya terminaste? Cuándo terminaste? O sea, soy de preguntar con interés, porque viste a veces, soy… soy…me resulta interesante indagar sobre la problemática, sobre la situación, antes de dar una opinión, sí, inmediata. No, en general trato de… claro, soy de indagar, de preguntar, y después de dar mi opinión.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

No, varias. Y eso que uno a veces puede resultar improductivo, porque estás entrando y saliendo de cada reunión, a veces es como que me permite renovar energías en cada tema. Si tengo que cerrar un tema, capaz que necesito más cant… un break, y el break quizás no es levantarme a dar una vuelta sino… no, bueno, muchas cosas a la vez significa en el mismo momento, fíjate yo estoy trabajando en la computadora, fíjate qué cosas estoy haciendo… puede ser que en ese momento esté haciendo varias cosas , llamo por teléfono, sigo haciendo algo… ahora por supuesto…

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

En realidad yo tengo una teoría de que… es importante el powerment, darle delegación a la gente, a los a los reportes, en un entorno de primero de mucha comunicación de los objetivos que tenemos, o sea, dar el marco de actuación, ehhh si uno da el marco de actuación en cuanto a

objetivos, prioridades, responsabilidades, la persona que toma la decisión puede tener mejores condiciones para decidir, ahora, en mi teoría es fác… es difícil encontrar el equilibrio entre qué cosas decido y qué cosas consulto, porque no hay una regla escrita a eso, hay cosas que se consultan y otras que no. Mi visión es que si la otra persona tiene claro cuáles son las prioridades de mi sector, mis prioridades, las cosas que me interesan conocer y demás, ellos están en mejores condiciones de encontrar este equilibrio, que es un equilibrio que cada uno tiene que encontrar, qué cosas consulto? Qué cosas decido por mí mismo? Yo digo que la mejor manera de hacer eso es darse cuenta sí… eso es lo mismo con el jefe, porque yo también tengo esa sensación... qué cosas yo le consulto a mi jefe y qué cosas no. Entonces yo lo decido en función de la importancia de la decisión o pienso que mis empleados también tendrían que hacer lo mismo, si hay muchos riesgos asociados a esa decisión, sí? Ehhhh…. bueno, a partir de ahí, básicamente es eso: riesgos, prioridades… sí, pero el otro, pero el otro, yo le doy el marco….porque el otro no quiero que me esté consultando: la tomo o no la tomo? Entonces así no funciona, no funciona así. Yo los incentivo, los incentivo a que tomen decisiones, de este marco… de común… comunicación de prioridades, objetivos, riesgos… claro, o sea estas son prioridades, estas son cosas que me preocupan, estas son las cosas que quisiera estar al tanto, y a partir de ahí se decide, y a partir de ahí empiezan a decidir. Si viene una persona, que me ocurre, y me pregunta algo que yo creo que él está en total condición de decidir, le digo: "tomá la decisión vos", no, no arriesgo una decisión por más que la tenga…una opinión, por más que la tenga, yo le digo: "decidilo vos" no, no, a veces se lo doy y digo: " no le tendría que haber dado mi opinión". Le tendría que haber dicho: "Sol, vos estás en mejores condiciones que yo para decidir" Si no si no lo hacen? Sí, no me molesta, me parece que está correcto, para eso están los niveles, no, no me molesta para nada. Si me vienen con un tema muy específico, que yo me doy cuenta que ellos tranquilamente podrían decidir, sí me molesta, como diciendo: "esto lo podrías haber decidido vos". Ehhh porque porque además para decidir yo, ellos me tienen que dar mucha información, y a veces digo: "Mirá, decidilo vos, vos tenés mejor decisión que yo, vos manejás mejor este tema" Ehh a veces, pero es un equilibrio, porque a veces uno detecta que la otra persona puede estar tomando esa decisión, pero tiene… está esperando mi opinión, aprobación, exactamente… y ahí hay un tema que yo tengo que estar leyendo, si lo hace por comodidad, le digo: "no, mirá, decidilo vos" Si lo hace por inseguridad, yo trato d darle coaching porque es parte de de la formación, si lo hace por comodidad o por decir: "estoy tranquilo porque Néstor lo aprobó"… claro… ahí "mirá decidílo vos"… ahora si yo veo que la persona está buscando una opinión, un consejo, una… se lo doy, porque yo entiendo que es parte de… de mi función de coach, por supuesto que es un tema subjetivo, pero muchas veces pasa que yo digo: "No, tomala vos, Sol. Decidilo vos" Y por otr… o a veces digo, me parece que o internamente digo, me parece que Sol está queriendo compartir la decisión legítimamente, no es posición cómoda sino que tiene… entonces le doy mi opinión. Muchas veces lo califico esto, vos… cuál es su situación, claro, entonces ahí veo si si si es oportuno que le dé mi opinión pese a que yo creo que la otra persona podía tomarlo o creo que no, o en realidad está en la cómoda de decir: "Bueno, lo decidió Néstor" y no tomar el riesgo, el que decide toma un riesgo de equivocarse, y acá viene otro tema importante, cuando uno delega.. qué pasa cuando hay un error?, que pasa cuando hay un error, uno cuando delega tiene que saber que va a convivir con el error, nadie decide igual que uno, y aparte nadie te asegura que cuando vos decidís no te equivoqués, o sea. En el caso mío, yo me equivoco todos los días, con lo cual…pero uno tiene en un esquema de trabajo en equipo y de delegaciones, y colaboradores como tiene cada uno… que se van a equivocar, o que van a tomar decisiones distintas a las que yo hubiera tomado, y yo hay que convivir con esa situación, hay que convivir con esa situación, que es… exactamente, porque sino si uno reacciona negativamente, muy negativamente con la con la… lo frustra y no va a tomar más decisiones porque va decir: "si yo me equivoco…" exactamente, entonces ehhh entonces es un equilibrio delicado, porque a veces si uno encuentra un error lo que tiene que hacer es darle su opinión,

porque en definitiva es parte del aprendizaje o es parte de mi función de supervisión, pero no lo tiene que tomar la persona como algo que lo estoy rezongando. Claro, "mirá, tendrías que visto esto… vos no viste este tema? No lo viste de esta manera? Sí, sí, exactamente, porque el regaño, el regaño hace que, o sea, a futuro se decida menos, enton… el regaño hace…

Con el tema de la equivocación, no? Sí, sí, sensible… que no es fácil, no? Porque también uno se frustra con el error del otro, o sea…cuando uno… hay cosas que no salen como quiere…Pero… entonces qué hago cuando cuando yo… hay cosas que son… pasa que en el mundo de los negocios las cosas no son tan "blanco o negro"… es subjetivo. Es muy subjetivo. Muy subjetivo. O sea, hay cosas que vos claramente te das cuenta que fue una mala decisión y hay cosas que son opinables, son opinables…totalmente. Una… una negociación con un cliente, es algo subjetivo. Yo lo que trato es primero alentar al aaa la gente que toma decisiones, convivir con… con algo que quizás no me gusta yyy…este… y sí cuando uno hace devolución…feedback sobre la decisión uno puede decir… "mirá, la próxima vez tenés que fijarte en esto o en lo otro" Sí como variar para que sirva como elemento, ahora yo puedo convivir con cosas que yo hubiera hecho totalmente distintas, hace poco me pasó… se hizo una publicidad, a mí no me gustaba, el equipo estaba convencido que era buenísima, yo dije: "vayan adelante", y a mí sencillamente no me gustaba. Sí, y hay un tema importante que también es… si a mí me traen una…me traen para que opine y yo doy mi opinión y la persona no está de acuerdo con mi opinión… yo evalúo… hay mucho riesgo en la decisión? no, entonces digo… "okey, no nos ponemos de acuerdo…andá con la que vos crees…". Ahora, si yo digo "no, acá hay mucho riesgo, yo soy responsable de esto" no, no lo dejo. Porque acá está el límite entre mi responsabilidad yyy en power si vos venís con un tema, yo te doy mi opinión, vos no estás de acuerdo, que a mí me encanta que me cuestionen, porque de eso de eso sale… yo te digo: "okey, Sol, no nos ponemos de acuerdo, andá con la tuya, vos crees en la tuya,"sí", andá con la tuya ahora si vos me estás trayendo algo que no nos ponemos de acuerdo, pero yo creo que es muy importante, yo digo "no". Hagamos lo que yo digo porque esto tiene un impacto que yo soy responsable de esto, así que es interesante este proceso y aparte hay un tema (sobretodo en mi área) que mucho…es mucho especulación sobre el futuro…especula sobre el futuro, por qué? Porque si vos estás hablando de lanzar un producto, estás hablando de definir un precio, estás hablando de una negociación con un cliente, estás hablando de una estrategia de relacionamiento con un cliente, uno especula… no tiene todos los datos… exactamente, vos proyectás, que entendemos que de esta manera, el cliente va a reaccionar de esta manera que es la que nosotros queremos o el mercado… pero en realidad todo el mundo está especulando, porque nadie sabe qué va a pasar…como una reacción, por eso te digo que en definitiva, en el área de negocios, en el área de marketing… es un induc… inductor de conductas. Vos querés que el otro reaccione de acuerdo a tu interés, entonces vos decís "bueno, yo saco un mensaje publicitario porque quiero inducir a que la gente me llame" o, hablo con un periodista y digo una cosa para inducir, cuando se publica… eh el posicionamiento de la compañía o a un cliente voy y le digo tal o cual cosa porque quiero inducir a que me compre o que me acepte una propuesta o lo que sea, entonces uno evidentemente… normalmente trata de inducir aaa a terceros, hay cosas que son internas, porque el liderazgo es justamente eso…inducir al resto … a los a conseguir los objetivos que el grupo quiere, que el grupo tiene, pero también en el área de negocios uno es un permanente inductor de conductas, si? El plan incentivo de la compañía para los vendedores es un inductor de conductas, vos en función de lo que querés que haga, hacés esto o lo otro, pero la inducción tiene que ver con una especulación respecto de... del otro: cómo va a reaccionar, cuál es su perfil, cuál es su interés, cuál es su motivación, cuáles son sus necesidades, cuáles son sus dolores… bueno, bien, es verdad… es verdad, uno se prepara… nosotros si tenemos una reunión de media hora hay que prepararla una hora y la preparamos, o sea la preparamos en el sentido: esta persona qué interés tiene, qué posición tiene? Una cosa es el interés, otra cosa es la posición

ehhh es esteee tenemos una relación, cuál es sus relaciones con el resto de la gente de la compañía y en función de eso qué queremos obtener, entonces en función de eso, uno lleva preparadas las preguntas, preguntas abiertas o cerradas, por ejemplo yo te dije… a vos te hice preguntas en general cerradas. Te dije: " Dónde estudiaste?" esa es una pregunta cerrada, pero si yo te hubiera dicho: "yy…te gusta lo que estudiaste?" Pregunta abierta, o… "qué vas a hacer cuando termines con este título?" Una pregunta abierta, si? EE… Entonces uno dice: " Bueno, quiero hacer preguntas abiertas, queremos hacer preguntas cerradas… ehhh si hay una objeción de parte de la persona, quién va a contestar? Qué le vamos a contestar? Se prepara mucho, sí, se prepara mucho sí… Bueno, y es parte de la preparación… Hace poco fui a una reunión con un problema con un cliente que yo no conocía, el dueño de la empresa que dijeron es muy ácido, es muy bruto, muy agresivo, entonces dije, bueno: " yo cómo puedo hacer para… entendés? porque no puedo ir con el perfil corporativo, es el dueño de una pyme, entonces no puedo ir con el perfil corporativo con diferentes al principio, hice toda una preparación de cómo hablar, de cómo romper el hielo, antes de entrar en el problema, a veces lo preparo solo, a veces con otra gente. Si va más de uno, lo preparamos con otros si vamoooss… bueno, a veces vamos dos pero lo preparamos con cuatro, porque hay gente que conoce la cuenta, entonces esa preparación para una… es para estar en mejores condiciones de inducir, vos tenés un objetivo, vos tenés un objetivo y querés obtener tal cosa, entonces decís… "bueno, yo tengo que inducirlo…" yo dije bueno, yo me imaginé, esta persona es una persona más grande que yo… una persona acostumbrada a él decidir toda la compañía porque es el dueño… con lo cual ten… tenemos un problema…una diferencia con Brinks importante. Ya había maltratado a la gente que había ido de Brinks anteriormente… ehhh entonces digo… si yo voy con el esquema corporativo de… "vengo de Brinks… ta taaa ta… con cual empecé…me imaginé cómo romper el hielo, y le empecé a hablar de el es dueño de cinco estaciones de servicio, le empecé a hablar de una estación de servicio que es histórica, que hace poco ví una película de Luis Sandrini en esa estación de servicio, entonces le pregunté: "usted tiene que estar muy orgulloso de esta estación de servicio que tiene…porque ahí se filmó… de otro lado, de la vida empezamos a hablar él es dirigente del club Boca Juniors, yo digo…" de fútbol no hablemos porque yo soy de River, el asunto es que en el medio de la reunión saqué el tema que teníamos y llegamos a un acuerdo, perooo… son de sa sacarlo digamos….experiencia nooo, hemos tomado muchos cursos de indagación que tiene que ver también con entender el perfil de la persona… ehhh yyyy cómo de alguna manera prepararse, siempre en una relación hay que encontrar un punto en común, un punto en común… por ejemplo, si voy a encontrar un punto en común contigo… te digo Sol, por ejemplo yo estudié en la UBA, yo también estudié en la UBA… yo estudié en económicas, dónde estudiaste vos? En Sociales…ah qué bueno, me entendés? Y ya te predispone distinto si vos tenés algo en común con el otro, si vos tenés algo en común con el otro, te predispone distinto… Porque ya tenés algo en común, que puede ser o el club de fútbol, o alguien conocido o donde estudiaste, o dónde vivís… qué te gusta? Le encontrás yyy porque hay una empatía, si vos tenés intereses comunes, no es lo mismo que no tengamos nada en común. Claro, pero eh partiendo de de de porque tener algo en común te hace sentir que que tenés referencias con la persona y no que no que sos alguien que no tiene absolutamente nada que ver con su vida… y ahí hablar de negocios con alguien que no tiene nada que ver con su vida… ahora si encontrás algo en común… algo en común… con lo cual eso se prepara muchísimo, no es no es… hay mucho de intuición también, ahora vamos a eso… y porque en definitiva cuando se preparan las reuniones, vos intuís justamente cómo la otra persona va a reaccionar o intuís cuáles son sus intereses o su posición, entonces… nooo…primero lo podés intuir desde ponerte en la posición del otro, es importantísimo ponerte en la posición del otro, pero ponerte en la posición del otro… no, no, no, requiere un aprendizaje, uno puede tener condiciones naturales pero no no no, si si si…. De talleres, de cursos, ponerte en la posición del otro, pero no como si fueras vos, porque…claro. Sí, pero sin ser vos, porque yo digo yo me pongo en tu posición, Sol, pero voy a

decidir, voy a seguir decidiendo como si fuera yo. Yo me tengo que poner en tu posición, asumiendo que vos tenés… me dijiste que tenés 29 años, yo me tengo que poner: "soy una chica de 29 años, que estoy estee en Brinks, estoy estudiando, cómo podría sentir una mujer de 29 años estudiando, no un hombre de 58 que no está estudiando entonces no no es fácil, pero a veces, a veces le errás porque viste? esto no no es matemática, pero muchas veces le encontrás el punto, el punto no? Le encontrás y sabés cuando lo encontrás, cuando te levantás de una reunión con el objetivo cumplido, me llevo de la reunión lo que quería, lo que vine a buscar. Muchas veces… muchas veces las reuniones no son tanto de vender o no, son más reuniones de otro tipo, pero a veces uno no logra lo que quiere de la reunión sí, si, te digo el 90% de las veces, 90 por decirte te llevás con lo que viniste a buscar y a veces es increíble porque a veces voy con gente que no es de negociar pero si yo voy a una reunión contigo, vamos y después te dicen pero salió la reunión tal cual la imaginamos, en cuánto a las preguntas, en cuánto a las situaciones, quién iba a preguntar cada cosa… Por supuesto que hay veces que te levantás porque hay situaciones inesperadas, ahora también tiene mucho que ver con lo cultural… con lo cultural…porque…el tema cultural es extremadamente importante porque uno vive en la Argentina, vive en Buenos Aires y acá tenemos un estilo… con de…como somos, si vos vas a otra ciudad del interior o a otro país las variables culturales son distintas, por ejemplo, el tema de la autoridad, el tema de la autoridad acá en la Argentina está bastante desdibujado, acá todo el mundo se tutea, vos no me tuteás…pero podés tutearme, eh hay eh por ejemplo hay empleados que vienen y me dan un beso, eso sería impensable en otra cultura, por ejemplo, en México, donde la autoridad es muy marcada, hay mucho respeto, mucho respeto. Y que de repente te tratan de licenciado, aunque no lo seas, en vez del "don" te dicen licenciado, entonces en esas culturas…. Ha habido un cambio cultural en los últimos quince veinte años, en relación a la autoridad que podría ser el tema comunicación, que podría ser el tema diferencia de género…cada cada una de estas cosas…el tema del manejo del tiempo…entonces si vos ehhh tenés que desarrollar tu tarea en una cultura distinta a la tuya, tenés que aplicar otras herramientas que llevan la inteligencia cultural y te doy un ejemplo acá en Brink's…yo estaba en el equipo deee… en el equipo de negociación con la compra de una compañía de caudales en México, que es la que compramos… Servicios Panamericanos, en México donde está Giglioni, en esa compañía yo participé en el equipo que negoció la compra y nos dábamos cuenta que no avanzábamos no avanzamos, no avanzamos, hasta que una vez hablando con una persona conocida, que tiene un estudio de inteligencia cultural, qué es inteligencia cultural? Te hace un test de vos cómo sos culturalmente, en siete valores, que es el tema del trato con géneros distintos, el tema de la comunicación, manejo del tiempo, autoridad, ehhh otros elementos más y entonces dice: vos…dónde dónde vas a desarrollar tu tarea…? En Méjico, entonces te te hace un test a vos, con una serie de preguntas, entonces te da la la cómo sos vos en esas siete variables, y cómo son los mejicanos…en promedio, y cómo son los argentinos en promedio….y cómo son los americanos porque nosotros pertenecemos a una empresa americana, y ahí te das cuenta la enorme brecha que hay, enorme, enorme…por ejemplo acá somos muy directos, vos me preguntás? Yo te digo, Sol, la verdad, no me gustas. En Méjico nunca te van a decir eso…te van a decir :"…bueno, veamoslo". Acá somos muy directos, quizás influenciados por la cultura americana, que también es muy directa, hay otras que son más ambiguas o indirectas, entonces… nosotros hicimos el el test, yo hice el test y después hicimos un taller de cómo adaptar nuestros estilos y para entender un poco mejor el estilo mejicano y mejoró muchísimo, por ejemplo yo estaba con Gabriel Allen en ese en ese tiempo y yo mandaba mails a Méjico y no me respondían y sí a Gabriel, porque está muy marcada la autoridad, le contestan al jefe… por más que el que venga abajo sea el director, le contestan al jefe, acá nosotros no tenemos esto, nosotros respetamos a cualquiera. Vos mañana me mandás un mail y yo te digo… ningún problema Sol, venite, no, allá no existe. Muy jerarquizado, por ejemplo en Méjico, el tema… otro tema es el tema de del del enfoque del cambio, en Méjico son reacios…reacios al cambio,

porque piensan que el que el destino de cada persona está escrito, hagas lo que hagas, está escrito…entonces para qué cambiar si está escrito. Nosotros no tenemos… no tenemos esa visión, el destino, no hablamos del destino, entonces…entonces todo esto, cuando vos decís " yo tengo que planificar, lo tenés que hacer conociendo la cultura, entonces cuando yo voy al interior, y hablo con un gerente del interior, quizás adapto mi estilo, si yo tuviera una reunión acá porque cuando es en Argentina los estilos son muy distintos, entonces esto qué te lo da…te lo da la experiencia, te lo da la formación, esto se aprende, esto se aprende, esto no es solamente habilidades naturales o innatas, no, hay toda una adaptación que tiene que ver con una un aprendizaje, toma de conciencia, otras cosas y bueno y con eso…

4- ¿Cómo reacciona cuando en su ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que es lo que hace?

No, no, sí, sí, pero yo se lo delegué a esa persona? No, a mí no me molesta eso. Porque… tampoco porque (si la toma mal) tampoco. Porque no quiero que me llamen, yo estoy de vacaciones, tengo prohibido que me llamen salvo así algo extremadamente malo, por algo muy bueno ni me llames, me voy a alegrar cuando venga. Por un problema… menos… salvo algo realmente malo, realmente grave, Sí, sí, sí si yo no estoy, soy más, si querés más… soy más eee contemplativo, porque valoro, porque valoro que la persona enfrentó esa situación. Sí, sí… mirá en la próxima fíjate con esto... Pero no quiero que me llamen cuando no estoy, sobretodo cuando estoy de vacaciones, no me llames, no me llames, no mandés sms, no miro los mails, así. Al gerente que se queda a cargo de la Dirección, le digo: "si vos querés llamarme, mandame un sms". "Néstor tengo un problema, te voy a llamar, te puedo llamar? Llamame cuando puedas.". No me llamés, no voy a leer los mails, con lo cual no me mandés mails porque no los voy a leer. Ahora si hay un tema grave, mandame un mensaje. Sucedió pocas veces, porque saben queee no quiero que me llamen.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Eso me pasó varias veces, me ha ofrecido irme y nunca dije… siempre he dicho que no, siempre he dicho que no. Me ofrecieron irme a EEUU en Brinks, me ofrecieron dos veces… me ofrecieron irme a Richmond. Eeee… hoy si me preg… Depende la oferta, pero en general, no, digo que no porque me encanta mi ciudad, me encanta mis amigos, me encanta mi país, por más que tengamos los problemas que tengamos, que no tengamos. Amoo lo quee… sí, ahora, esto va cambiando, nada es definitivo, hoy mis hijos viven por su lado, ya no viven conmigo, con lo cual capaz que estoy más abierto, tengo dos hijos, tengo dos hijos, capaz estoy más abierto por ahí a poder movilizarme. Pero… en general soy más bien de acá. Me encanta viajar, me encanta ir a cualquier lado. Sí, si el tema de dejar todo e irme... Igual tiene que ser algo muy muy grande, pero cuando digo grande –a esta altura- grande no es un puesto enorme, no es algo económico, quizás el lugar, que nunca me iría a vivir ahí, como para irme, por el tema del arraigo. Si me decís Miami, me encanta Miami puede ser, si me decís " te vas a, no sé, a Río de janeiro, te vas a... no" Los condicionantes son más sociales, tiene que ver con el tema de la historia de Buenos Aires, me encanta la historia de Buenos Aires, yo disfruto andar por mi ciudad por más problemas que tengamos, me gusta la cultura de mi ciudad. No digo que no, no no no …cuando me dijeron de ir a Venezuela dije que no, depende del lugar y también depende la condición laboral pero... En principio no soy el que está ansiosamente esperando que le digan… a ver… pero igual me encanta ir al estadio de fútbol con mi hijo, me gusta… tienen 30 y 28, 30 y 28, me gustaaa juntarnos con sus novias en casa…y yo sé que si esto te mudás, lo perdés, con lo cual… Mi señora está más dispuesta a irse, pero yo es como que me gustaaa de donde soy, de donde soy.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

No, lo puedo cambiar, lo puedo cambiar, lo puedo cambiar, es habitual. No, pasa, pasa hay una decisión… se toma, después se demuestra que no avanza y hay una visión distinta y se cambia. No no no no no no(no tiene problemas), no tengo tampoco… te diría…temas dogmáticos, ejemplo: "esto no se cambia", o porque siempre lo hice así. Ehhh ehhh… viste cómo es eso? Por más que hay gente que diga que no lo soy tanto, pero nada es definitivo, nada es definitivo… yy he cambiado cosas que la gente me dice: "no puedo creer que aceptes esto". Porque pensamos que para muchos era como una religión eso, se cambia.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Cuando…obviamente te ponés contento cuando tomás una decisión acertada y cuando tomé una decisión desacertada, también me pongo contento, porqueee tengo una visión tan optimista de la vida que digo: "no hay mal que por bien no venga". Esto es una… eeehhh buehh no sé cuál me dura más, pero lo que te digo es que… no, cuando llego a casa, si tomé una mala decisión o algo salió mal… no, no, no, siempre digo (y esto es así eh): "no hay mal que por bien no venga" y es una visión también optimista, pero tengo algo que aprendí a lo largo de la vida, que el dicho "no hay mal que por bien no venga" no es que que siempre es optimista, uno lo hace que se cumpla. Que te quiero decir con eso… uno dice encuentro una situación equivocada, una situación negativa, me equivoqué, yo digo… "bueno, me equivoqué, pero por algo bueno que vendrá, basado en esto de que… la visión optimista de "no hay mal que por bien no venga". Ahora después de esa situ… de uno toma esa decisión equivocada, empieza a construir una situación nueva, distinta, que después de un tiempo te das cuenta que estás en un momento mejor del que estabas antes de tomar la decisión, no como consecuencia de la decisión tomada. Uno está en estado "A", tomá la decisión pasá al estado "B" (negativo) y luego a través de su trabajo estás en el estado "C", que es mejor que el "A". Sí sí, yo suponete me equivoco en el tránsito: tomé por una ruta equivocada, tendría que haber tomado otra: digo… "me equivoqué, pero no hay mal que por bien no venga, hay va a aparecer algo, que que valió la pena la equivocación". Y de repente veo algo en esa ruta equivocada, suponete tomé un camino en una ciudad que digo… no hubiera visto esto sino me hubiera equivocado, por eso es una visión tremendamente optimista, si?. Donde… no sé si quiero, te diría que no quiero, pero si si ocurre, si ocurre, si ocurre digo (la equivocación), ya la nos va a mostrar el futuro que fue bueno equivocarse. Sí, es optimista… Ahora… lo que yo aprendí que eso no es que es un destino, uno hace que eso se cumpla. Hay gente que no lo logra, entonces soy tremendamente optimista y veo todo…. Esperanzador es una buena palabra, de que frente a un error o a una situación negativa, voy a encontrar algo superador mejor que si no me hubiera equivocado o si no esa situación negativa no hubiera ocurrido.

No soy para nada de lamentarme, "uhhhh, si hubiera tomadooo…si hubiera hechooo, no" ehhh… y después pasan cosas increíbles, te equivocás en el tránsito, te equivocás y decís…y decís… "fue para mejor". Algo o prestá atención en la ruta equivocada y aparece algo y digo: "no hubiera visto esto, si no me hubiera equivocado" Un ejemplo? Menor… Pero en el trabajo hay infinidad de situaciones quee que te permiten eso, no? O sea, el proceso de equivocarse es muy enriquecedor y, por otro lado, ehhh ehhh no hay que vivirlo como una frustración.

No, contento no me pongo, yo digo: "qué lástima que me equivoqué, pero por algo será" Por algo será… no es que me pongo contentooo "uhhh…" no no no, no es que me pongo contento. Sentimiento es esperanzador, esa es una buena palabra, esperanzador yo digo…ya va a aparecer algo ya va a aparecer algo… que me indica que fue bueno esto…. No, las cosas que son…. Las cos… qué me pone triste así en los procesos? Las cosas que son… las cosas que quizás son irreversibles. Una enfermedad, una muerte, una ruptura de un vínculo, ehhhh que vos decís… y

estooo… no hay marcha atrás, en ese sentido está bueno poner las cosas en perspectiva, un a veces se hace problema por cosas absolutamente menores, entonces ponerlo en perspectiva todo es muy bueno porque te das cuenta que vale la pena hacerse problema seriamente por temas que vale la pena. A veces hay algunos problemas que uno tiene que resolver sí o sí, porque en definitiva para eso está uno, hay que resolver sintiendo que está resolviendo algo que no es "**el problema".** De acuerdo, bueno, tengo otra teoría también, bien es verdad eso, pero tengo una teoría: no hay que subestimar los problemas de la gente porque sino a un chico de 6 años que te viene con un problema que se le manchó el guardapolvo, vos le decís: "nooo, olvidatee" yo, es un equilibrio entonces, hay gente que yo valoro lo que valoran otros. Cuál es el problema? Nooo….este…. yo qué sé… se me… se me corrió la media que tenía (un tema que puede ser de mujer, no?) "estoy con una media corrida", yo digo bueno, okey frente a un problema de la vida eso no existe, pero en ese momento es un problema serio. Entonces a mí no me gusta subestimar los problemas del otro, porque cada uno tiene su psiquis y su escala, pero al momento de hablar con la persona, capaz que sí la podés poner en perspectiva, sin subestimar cómo se siente con el problema, pero sí ponerla en contacto y yo hago lo mismo, viste? O sea… de repente si choco el auto, un raspón, me da mucha bronca, pero después digo…vamos a ver: "cómo estoy? Estoy enamorado de mi mujer, tengo trabajo, me siento bien, okay, es una bronca pero bueno viste? Lo vamos a arreglar, se arregla. Ehh o sea que esto también es importante deee de poner en perspectiva, y no subestimar los problemas de nadie, ahora si vos ves que lo está sobre sobreestimando lo podés ayudar, también hay que resolverlo pero tenés que convivir con las frustraciones de todos los días, todos los días tenemos una frustración, te olvidastes algo, algo no te salió bien, esteee no sé.,.. te manchastes… no seé, llegaste tarde a un lado, son las frustraciones cotidianas, si uno si uno es muy exigente con uno mismo, yo soy muy exigente conmigo mismo es peor eso, porque si vos sos muy exigente… entonces cómo modero, cómo modero con esto honestamente, no me salió como quería… pero fíjate, no sé, vas a tu casa y vas a comer con tu familia, eso es experiencia. Sí, amigos, hijos… Vos tenés que decir si vamos bien… nooo…yo sí.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Sí, sí totalmente, totalmente… hay un artículo que me encanta, que es un artículo que dice el identificador de problemas, en teoría un gran problema es una sucesión de pequeños problemas, ningún gran problema es causa de una sola cosa. Si uno detecta alguna de esas cosas de manera temprana, la podés evitar. Sí, totalmente… suponete…ehhh una diferencia en un cliente mmmm, si hay una diferencia, si aparece esta diferencia, si rascamos va a aparecer muchísimo más. Sí, sí, advertir, veamoslo… empecemos a investigar, yo tengo una teoría que cualquier cosa que revises, encontrás un error. Yo tengo una teoría que dice: "cualquier cosa que revises, encontrás un error". Sí, siempre, siempre. Cualquier cosa que revises encontrás un error. Cualquier cosa que revise de tu trabajo, te voy a encontrar un error. De mi trabajo, yo…. A veces mando mail lo vuelvo a leer, pero acá tendría que haber… ehhh porque la persona no es perfecta, entonces siempre hay oportunidades de…. Y hay una teoría que también tengo que la usamos en una campaña publicitaria que también es siempre hay una mejor manera de hacer las cosas, siempre hay una mejor manera de hacer las cosas. Ahora, en nuestra industria, es clave estar atento a los primeros síntomas del problema, porque es una industria que manejás mucho dinero, manejamos vidas, manejamos armas, entonces uno está muy atento a los a los síntomas tempranos, hay síntomas tempranos, y hay que estar muy atentos a los síntomas tempranos. Sí, yo me doy cuenta, mirá acá… Mi gen… mi área es así, pero puedo detectar a veces mmm me parece que acá puede haber algún problema. Entonces… hay un artículo muy interesante que existe en este buscador de problemas, que da dos ejemplos de… te lo puedo mandar, lo tengo, que te muestra digamos como…como reacciona una decisión bien o mal, mal es un obrero, una obra en un en un hotel que

le dice al ingeniero (un obrero): “esto se bambolea” no, no es así, es el método, entonces, bueno…el hotel se viene abajo y mata a 100 personas y otro en un edificio muy famoso en Nueva York, hecho por un arquitecto increíble, el arquitecto da una clase en una universidad y un alumno le dice: “Ehhh profesor estuve o arquitecto no sé qué… estuve revisando su edificio y creo que podría tener problemas con vientos huracanados habituales en Nueva York.”. El tipo le dice: “bueno mandame el estudio, revisó el estudio y hizo una corrección al edificio terminado. Si hubiera reaccionado como el primero, el edificio hubiera caído. O sea que, esto también es importante, no? Con lo cual también hay que estar atento a lo que a lo que te advierten. Pero uno debe estar muy atento a los síntomas tempranos, porque tienen que ver con la prevención, y nuestra industria tiene mucho que ver con eso y la prevención tiene que ver con eso, viste? es es en vez de reaccionar es claro, prevenir. En vez de reaccionar es prevenir, con lo cual hay que estar muy atento a los pequeños síntomas de cualquier tema.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Siempre es así. Siempre lo hacemos. No, y aparte hay un tema de también de tomar la mejor decisión sino a veces hay un tema del tiempo, no? Vos para recoger toda la información capaz que llegás tarde, entonces ehhh… no no… no obstante… sí, bueno, tomar decisiones en entornos ambiguos, en el caso mío es habitual, porque te vuelvo a insistir yo estoy especulando con la reacción, el competidor que va a hacer que no va a hacer ee eee, sí tomar decisiones en entornos ambiguos ehhh es habitual. De ahí, sí, no no no porque ahí también tiene que ver la intuición, no? vos sentís, crees. El tema de las creencias, no? “yo creo en esto”, ehhh o sentirla, yo creo que hay una oportunidad yyy lo siento de panza. A veces la pegás y a veces no, pero no se puede tomar decisiones sin sin esa experiencia, porque ehhh porque aparte tiene que ver sabés con qué? frente a la misma situación toda la gente tomaría decisiones distintas. Eso qué significa? Que la información, claro, con lo cual la información (que es igual para todos) no es suficiente porque está en las creencias, sino sería muy fácil, todo el mundo con la misma información, todos tomaríamos la misma decisión. Sin embargo cada uno lo toma de distinta manera, porque cree cosas distintas…. Crees en cosas distintas. …la experiencia… están los paradigmas también, tiene que ver con la fórmula que vos utilizás para resolver un problema (que es un gran tema eso) los prejuicios, no? Los prejuicios, la experiencia previa, ehhh pero me parece que el tema de de la las creencias son un tema importante, las creencias, y también un tema importante, que es el rol que cumplís, el rol, el rol te condiciona. El rol es un velo para ver la realidad, ejemplo: Si Ezequiel Sosa mañana dice, vos sos ahora director comercial y vos Néstor sos el director de operaciones, hay cosas que hoy opinamos, que mañana opinamos distinto. Porque uno es esclavo del rol, no sé si en la vida o en la vida es, bueno, pero fíjate vos, fíjate vos, si vos uno como hijo actúa distinto de como padre, frente a la misma situación con sus hijos. Uno con tu padre (yo tengo a mi padre vivo) capaz que yo actuaría de distinta manera frente al mismo problema que yo con mi hijo. Entonces el rol te condiciona. Tal es así… yo tuve la oportunidad de trabajar en una empresa y luego de ir a la competidora de esa empresa y cambié mi discurso. Pero no cambié mi discurso…sino empecé a creer en cosas genuinamente, no es que empecé a hablar porque me convenía, sino que empecé a creer en cosas distintas y yo porque tenía… en la empresa “A”… pueden variar, lo que te quiero decir es las creencias las creencias no varían, lo que vale es tu rol y tu rol condiciona tu esquema de decisión. Tu rol te condiciona. No es lo mismo… lo que pienso yo en esta posición sobre un tema, que, ese mismo tema si tengo que opinar de director comercial… por qué te condiciona? También también (en el caso del género) pero uno no puede pasar de mujer a hombre… pero sí puede cambiar de rol. Entonces yo digo que el rol es un velo que porque el rol que tiene? el rol tiene tu interés, tiene tu interés, eh tu posición, entonces todos los seres humanos tiene un rol tiene

un interés, entonces el interés, el interés… es un es un velo y el rol tiene un interés, cuando vos cambiás de rol, te cambian tus intereses y eso te hace ver las cosas distintas.

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

No, no, no Sol, hay una metodología que tenemos para resolver problemas en la compañía, pero nunca dije que era así. Lo que te digo es que… no, hay una…. Metodología, pero en el día a día no no. Te escucho, tomamos una decisión, también hay un tema como te digo del tiempo, y también hay un tema del tiempo… no, no, no, no, no. Debo tomar decisiones día a día.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

No, suelo hacer… de agarrar el bisturí, me encanta agarrar el bisturí, y separar y no y no mezclar todo al mismo tiempo. También (bajo presión), y trato de separarlo justamente si estoy bajo presión y estoy con un problema serio hay que ver realmente cuál es lo más importante y no… Bueno tomaré, sí, tomaré… si tengo ese condicionamiento del tiempo… trataré de tomarme tiempo….terminar de analizar esto, sí, sí,. Trato de analizar separadamente porque es muy común que la gente confunda todo, que ponga todo bajo el mismo problema, yo digo: "No, no, acá hay tres problemas, que es este, este y este, hay un tema de forma, hay un tema de fondo y hay un tema que no tiene que ver con lo que estamos analizando. No, la metodología es: primero analizamos la información… Lo divido lo que hay que resolver, porque una cosa, cuando a vos te traen un tema, en realidad, hay que resolver distintos temas, no, no es un solo tema. Y hay que resolver varios temas, si nosotros pensamos que tenemos que resolver uno solo, nos estamos confundiendo. Acá no hay uno, hay tres temas: está este, este y este, se relacionan… a veces sí a veces no, entonces tratemos de separar, porque sino… mezclás, mezclás, y nunca llegá a una conclusión y esto es… super habitual, cuando vos estás frente a un problema, entonces no…vamos a separar, entonces yo lo llamo "hacer…hago bisturí", hago bisturí, separo: "esto es un problema, esto es otro, esto es otro, ahora vamos a empezar… cuál encaramos primero: este, este u otro… soy en ese sentido analítico y no me gusta mezclar todo, sí, soy detallista, y otra cosa que me pone muy mal y yo digo que Brink's a vece tiene el estilo ger… el estilo gerencial rumiante, así te digo, porque hay temas que se rumean, se rumean, se rumean y nunca se deciden. Y yo, y yo… y yo tengo, entonces… a eso le digo el estilo de management rumiante, management rumiante… porque hay temas… y nunca se resuelve nada, entonces… odio, odio el management rumiante, entonces cuando yo de repente escucho algo y digo… otra vez con esto? Es otro ejemplo, sí, sí, sí, sí… una falta de de decisión y a veces de valentía, me entendés? De valentía, juguémosla por esta… hay un tema de valentía, de no tomar riesgos… ehhh obvio, mmm sí, es verdad. Es verdad, sí, sí.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Sí, sí, sí, si son cosas que realmente creo, sí, sí, sí…sí, sí, sí decididamente, decididamente.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guiás por la razón o por la intuición?

Es… es una mezcla, yo creo que es muy difícil decir: "solamente me guío por…, muy difícil, porque en realidad… ehhh la razón… sí, sí (la razón condiciona la intuición), las cosas suelen ser ambiguas para que la razón te dé todo… te dé todos los elementos, ehhh yo lo que te voy a decir normalmente las cosas son ambiguas, entonces cuando son tan ambiguas tenés que hacer una

mezcla entre ambas cosas, yo te diría que la razón debería estar en un 70%, no? Y un 30% la intuición, ahora… si vos nunca analizás nada, vas a ser intuitivo 100%, pero si vos tenés un método de analizar, eso tiene que ver también con el instinto de cada uno, hay gente que es tremendamente superficial (tenemos algunos ejemplos acá), porque ve el bosque, y no ve el árbol. Entonces si vos ves el bosque y tenés que tomar la decisión de quee… que hago cortar, entonces yo intuyo que va por este lado, ehhh entonces…pero eh el mundo de los negocios es muy ambiguo, muy dinámico, muy cambiante, entonces hay ciertas… que no son pero muchas tienen que ver con la intuición, a veces uno toma decisiones basadas totalmente en la razón, totalmente equivocadas, totalmente equivocadas, totalmente equivocadas… y algunas decisiones extremadamente importantes que tendríamos que haber ido por el lado de ser un poco más… sí, y también un poco más… porque el que va por la intuición… está un poco más arriesgado, exacto, es un poco más valiente… y se necesita un poco más de valentía, a veces, para ir adelante. Exactamente, exactamente, entonces se necesita un poco más de valentía para a veces para tomar decisiones. Entonces… y eso te lo da la intuición… "creo en esto y tengo la valentía de ir adelante, pese a quizás… no sé porqué", entendés?

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Ehhh mi estilo de liderazgo es un estilo deeee… comunicación, tema abierto, comunicación, entusiasta, si? Sí, sí, sí, me entusiasmo (ante alguna novedad) el tema deee, si querés de exigencia, primero conmigo y después con mis equipos, de mucho equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. No me gusta para nada que la gente se quede tarde, que trabaje el fin de semana, para mí no es… me pone mal que eso ocurra, no? O sea, hay mucho respeto a la vida personal, y a lo que es la vida laboral, bastante flexible en las normas de convivencia, ehhhh… creo que puedo ser motivador, tener visiones que motiven a la gente, ehhh ehhh innovador, a veces se me ocurren cosas, se me ocurren cosas, tengo esas visiones, que tiene que ver con la intuición, tengo esas visiones inspiradoras, que en realidad, de repente veo… se me ocurre algo, obvio, me pasa… sabés donde yo tengo mucha de innovación o de ideas? Cuando estoy en una charla, en una charla en un auditorio de economía, de tendencias, estoy como en un estado de… de apertura, sí, porque es un ambiente que está hablando de tendencias, que está hablando de de de tendencias, hablamos de tendencias, y demás… y capaz que se me ocurre algo que no tiene nada que ver con lo que está hablando la persona, pero estoy como en un estado de… abierto. Un tema comercial, una palabra… me hace un link a otro tema, y vengo con una cantidad grande de ocurrencias que no tiene nada que ver con con quizás lo que se estaba hablando, eh… pero este? Me estoy afeitando y quizás me aparece una una idea, que me cambia la visión a mano, me la pongo de este lado, me la pongo de este lado para no olvidármela, para cuando después llego… entones llego acá: y digo "se me ocurrió, qué les parece si… hacemos tal cosa" o sea, yo tengo un liderazgo si querés de innovación, de cosa distinta, sí, sí, pero no creo que sea una cualidad mía, porque es natural, yo valoro valoro mucha a la gente que tiene una cualidad que la ha trabajado, la gente que tiene una cualidad que no la ha trabajado, yo no me esfuerzo… con lo cual decís… obviamente me conviene tenerla, pero no es que yo no estoy orgulloso, uno tiene que estar orgulloso de lo que uno tiene, claro. No, porque es algo natural, valoro más lo que te cuesta un poco más, más que el aprendizaje, pero yo tengo… una cosa que nada que ver, viste?

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Sí, sí, sí, incluso cada vez más, sí, y a parte es clave de la felicidad, no podés estar en todo, no podés estar en todo, no podés ser felíz, si querés estar en todo. Ahora me encanta cuando la gente toma decisiones y ya está todo cocinado, es imposible ser felíz… sí, totalmente, totalmente… o irte de vacaciones, viste? Nooo, es fundamental.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Sí, sí, bueno en realidad, uno puede darle coaching le puede, viste? Esteee… darle, sí, sí, mirá, sí sí, sí, totalmente, en general, me toca… en mi grupo? En realidad soy muy cuidadoso al momento de … de seleccionar gente, por un tema de… claro, por lo que se viene después, o sea yo primero digo: primero seleccionamos gente, con las personas y después seleccionamos buenos y ahí tiene que ver con cultura interna y con el tema laboral, vos tomás una persona sin saber el grupo existente, entonces no podés tomar una persona que que genere un conflicto en el grupo, y por ejemplo una cosa que yo hago, que es no habitual es cuando hay una búsqueda es traer los dos finalistas personalmente, y yo los hago entrevistar por un par, si bien ejecutivo, un gerente de nivel ejecutivo, bueno entrevistame y a mí me gusta siempre que lo entreviste otro un par de él, un compañero de él, exactamente, para que esta persona candidata le pueda preguntar de una manera más libre todo… y la persona a su vez (esta persona que es empleado) pueda dar su opinión también de cómo se sintió con él como compañero. Con un potencial compañero, esa es una cosa que se me ocurrió hace un tiempo y lo hicimos en una búsqueda a nivel ejecutivo, es habitual, y yo escucho mucho la opinión del… del… par, "cómo te sentiste?" y te encontrás con cosas increíbles, "noo, yo me sentí bien… que no juegue en el equipo o nooo, me habló… el lenguaje que utilizó me pareció de una manera me pareció muy soez, yo digo: "nada que ver", entonces vemos cómo adaptar a esta persona… a la jerarquía, claro. O sea, que es muy importante. Sí, coaching, feedback, el feedback tiene que ser siempre, lo que aprendiste, el feedback no tiene que ser una evaluación, tiene que ser sobre: "ayer, cuando viniste a la entrevista dijiste esto, y a mí me hizo sentir mal, por esto, esto y esto. Por ejemplo, a ver, encaraste esto y me pareció extremadamente bueno, feedback, el feedback tiene que ser inmediato, no podés esperar un año… "che Sol, te acordás cuando viniste…" no, tiene que ser inmediato. Entones es importante el feedback instantáneo, y el feedback tiene que ser: "Sol, ayer, en tal situación dijistes algo… yo me sentí así, porque en realidad es después cómo se siente… en realidad cómo yo me sentí… incómodo, contento, impresionado, me sentí… decepcionado, no? Me sentí ofuscado, me sentí entusiasmado, entonces decís cuándo, en qué circunstancias, qué dijistes? Y cómo me sentí, me sentí así. En definitiva, no es la discusión de quién tiene razón, sino es… "yo me sentí así" No es que otro se hubiese sentido igual, yo me sentí así y quiero que lo sepas, bueno no puedo… bueno así es como en general funciona, yo me sentí así.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Yo siempre durante mucho tiempo me sentí muy orgulloso que la Dirección comercial tenía los mejores ratios de clima laboral, dentro de la compañía, las últimas dos veces que hicimos fuimos la mejor Dirección. Hoy estaría mal, porque x circunstancias, pero sigo insistiendo, qué me pone orgulloso? El clima laboral de mi equipo, el clima laboral de mi equipo. Ehhh buenooo ehhh

comunicación, entrenamiento, el powerment, delegación, liderazgo, viste? Son un montón de cosas… flexibilidad, ehhh capacitación, crecimiento de la persona, ehhh apertura, reconocimiento nosotros hacemos un ……. Trimestral, empezamos a hacer sí, sí, sí, la motivación de ehhh el tema de reconocimiento, el tema de flexibilidad, el tema de comunicación, flexibilidad es esteee… "tengo un examen… tengo una situación personal, tengo no sé yo qué sé, tengo iniciativas acá que tiene que ver con con flexibilidad, trabajan menos horas, hay gente que necesita trabajar en casa, tengo un problema, estoy en el centro voy a mi casa, ningún problema, sí sí, tal cual.

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Ya respondida en pregunta anterior

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

No, en equipo.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Vuelvo a lo mismo, si es… si es… trascendental, no. Porque es mi responsabilidad, si no es trascendental, anda con lo que sea.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**3**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   ____✓____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   ____✓____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   ____✓____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   ____✓____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.

_____

10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo). _____

13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.

_____

SUBTOTAL:____3____

TOTAL MODO I:___9_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____3____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.

_____

2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.

____✓_____

3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.

___✓_____

4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____✓____

5.Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
_____

6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____

7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
_✓_____

8.Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
___✓_____

9..Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
____✓_____

10.Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
_____✓_____

11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
____✓_____

12Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
___✓_____

13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____

14.Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
___✓_____

15.Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____

SUBTOTAL:____**3**_____
TOTAL MODO II:___**14**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___2___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.

_____

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.

_____✓____

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.

_____✓____

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.

_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.

_____✓_____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

____✓_____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

____✓_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____✓____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

_____✓____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____2_____
TOTAL MODO III:__ 10_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___1_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.
   _____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.
   _____✓____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.
   _____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
   _____✓____
8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.
   _____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.
   _____✓_____
10. Me considero básicamente un pensador lógico.
    _____
11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
    _____✓_____
12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.
    _____
13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.
    _____
14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
    _____✓___

15. Valoro la <u>efectividad</u> y la <u>racionalidad</u> por encima de todo lo demás.

_____

SUBTOTAL:___1_____
TOTAL MODO IV:____7_____

<u>Resolución de perfil Benziger: BTSA</u>

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___9_____	____14_____	_____10_____	____7_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__35____	45 _____	70__	__50___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 35%

MODO BASAL IZQUIERDO: 45 %

MODO BASAL DERECHO: 70%

MODO FRONTAL DERECHO: 50%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…F….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…F….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…V…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…F....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13…V…La vida me parece vacía sin música.

14…F…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… F…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… F…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…F…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…F…Me gusta trabajar con números y figuras

26… F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…F…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… V…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…F…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…F…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 2

B) Inteligencia Lógico-matemática 1

C) Inteligencia Visual espacial 1

D) Inteligencia kinestesica-corporal 3

E) Inteligencia Musical-rítmica 2

F) Inteligencia Intrapersonal 3

G) Inteligencia Interpersonal 3

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: no lo pudo resolver de manera correcta.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Candidato Director Comercial

Sexo: Masculino

Edad: 58 años

Lateralidad: Diestro

Personas a cargo: 8 personas directas; 12 personas indirectas

Antigüedad en el cargo: 12 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio-bajo.

Manifiesta haber tenido una infancia y adolescencia normal sin referir dificultades de adaptación o socialización con sus pares.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

J- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la probabilidad de éxito o fracaso que proyecte y el nivel de riesgo que perciba.

Identifica fácilmente el problema y dependiendo del nivel de riesgo se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para planear una estrategia de intervención pero sigue una metodología más sistemática para tomar la decisión que convenga porque contempla todas las variables que intervienen y utiliza la lógica para determinar los posibles efectos en la situación.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite cambiar de decisión en caso de que no alcance el objetivo trazado.

Este cambio en el proceso de toma de decisiones le permite ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión.

K- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que es un líder carismático-proactivo que tiene la capacidad de generar entusiasmo en su equipo de trabajo, busca promover los talentos de sus colaboradores y valora el rol que cada uno asume dentro del equipo.

Valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros.

Delega fácilmente la toma de decisiones pero cuando el nivel de riesgo es muy alto prefiere resolver la situación de manera más autócrata, asumiendo toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones, dirigiendo y controlando a los colaboradores.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones
- Proporciona un ambiente creativo, estimulante e innovador
- Promueve los talentos de sus colaboradores
- Reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo

L- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo equitativo de su capacidad racional e intuitiva que indicaría una dominancia bilateral de ambos hemisferios cerebrales (derecho e izquierdo) porque cuenta con excelentes habilidades de análisis y diagnóstico e implementa soluciones prácticas y orientadas a una meta clara, aspectos que se encuentran dominados por el hemisferios izquierdo y comprenden su capacidad racional. De igual manera, su hemisferio derecho, el más holístico y abstracto, le permite favorecerse de la experiencia, prever resultados y anticipar soluciones, abstraer puntos en común y visualizar planes de acción; así como favorece su creatividad e imaginación y le proporciona una gran capacidad empática, percibe e interpreta sus emociones internas y las de otro, es flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo

ANALISIS CUANTITATIVO

G- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

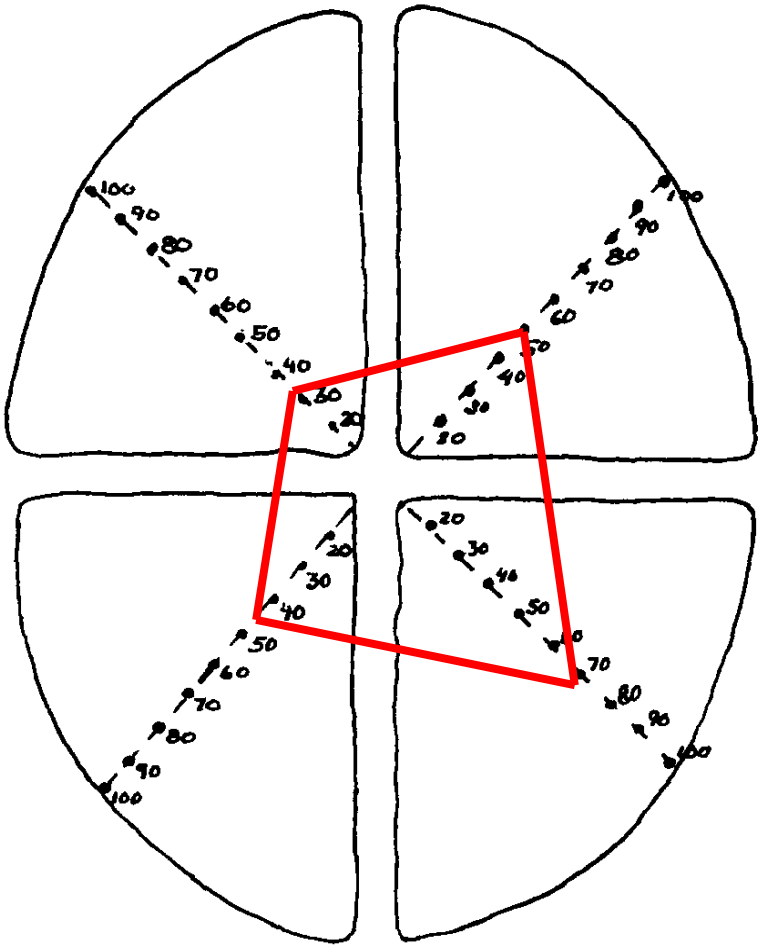
Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO **BASAL DERECHO**

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo fue equitativo, si bien muestra una dominancia del hemisferio derecho, el izquierdo también es implementado de manera natural. Lo que nos mostraría un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, detallista, comprensivo, creativo, idealista y visionario.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia frontal y basal izquierda que indicaría su facilidad para visualizar planes de acción, imaginarse el resultado de la implementación y crear imágenes visuales de los eventos. De igual forma, es creativo y flexible para resolver situaciones imprevistas, es visionario, comprensivo valorando el buen clima y las relaciones interpersonales porque el hemisferio derecho le permite conectarse con los demás, ser empático, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Además le facilita predecir cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos.

El modo frontal izquierdo le permite descomponer el problema, diagnosticar, comparar realidades diferentes, establecer prioridades y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales. El modo basal izquierdo le permite clasificar y organizar la información, predecir y controlar el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo.

Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio derecho, no se evidencia una diferencia amplia o falta de la predominancia del hemisferio izquierdo porque su creatividad e intuición esta soportada en la organización y el análisis mostrando una organización cerebral que se complementa y retroalimenta.

H- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

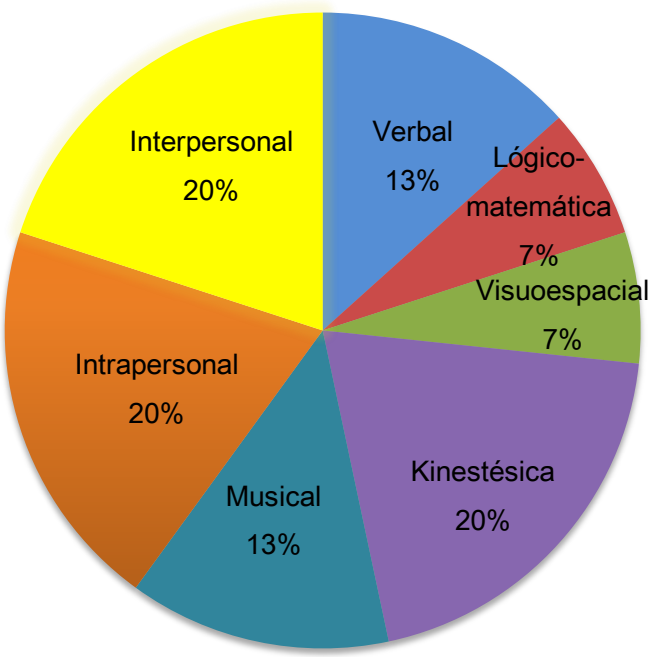
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, se encuentra un desarrollo homogéneo de todos los tipos de habilidades cognitivas evaluadas por esta prueba. Mostrando puntajes mayores en inteligencia interpersonal, intrapersonal y kinestésica que manifiesta que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene una buena habilidad para expresarse a través del cuerpo, prefiere crear o reparar cosas y puede realizar actividades que requieren fuerza, coordinación y equilibrio como los deportes y el baile.

De igual manera, cuenta con la capacidad de identificar modelos, diagnosticar problemas y encontrar métodos o pasos a seguir para resolverlo. Visualiza fácilmente la información, puede crear modelos visuales precisos de las situaciones, lo que favorece la planificación y diseño de estrategias; maneja hábilmente la información verbal, implementa soluciones verbales, charlas, exposiciones, etc, y logra comprender las necesidades, motivaciones e intereses de los demás. Es receptivo y comprensivo brindando apoyo emocional a su equipo de trabajo.

Además, tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que debe potencializar para estimular este tipo de inteligencia si bien no se realice en el trabajo puede enfocarlo en sus hobbies y así utilizar su talento y creatividad.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empático y valora a sus colaboradores, es entusiasta y se preocupa por brindar un ambiente de trabajo estimulante y desafiante.

Es creativo, maneja hábilmente situaciones imprevistas y tiene en cuenta todos los componentes de una situación para desarrollar estrategias eficaces que resuelvan conflictos. Es intuitivo y esto le permite apoyarse en la experiencia para optimizar el tiempo de diagnóstico y encontrar soluciones innovadoras.

Es un tipo de líder que estimula su equipo de trabajo, identifica claramente los talentos y potencialidades de sus colaboradores y los potencializa para que alcancen objetivos específicos. Brinda un ambiente de trabajo armónico, participativo y estimulante. Es curioso, inquieto, creativo y se favorece de las tareas organizadas para poder desarrollar esas aptitudes. Tiene habilidades para la música y el deporte, aspectos que podría desarrollar en su área personal para complementar su trabajo con hobbies o actividades recreativas que estimulen y fortalezcan aún más las capacidades ya tiene de preferencia

Entrevista en profundidad a Gerente de Relaciones Laborales y Administración de Personal

- Cargo actual del candidato Gerente de Administración de personal y de Relaciones laborales
- Antigüedad en el cargo 1 año
- Sexo Masculino
- Edad 42
- Personas que tiene a cargo 3 gerentes directo y 8 indirecto (11 personas)
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro diestro para la mayoría de las cosas. Para pescar, manejar un riel, para comer, cortar y jugar al pool es zurdo. A veces para jugar al paddle, inconscientemente paso la paleta pero no es habilidoso con la mano izquierda.

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

No, me hubiera gustado estudiar inglés, pero hoy digamos… en ese momento no lo deseaba, ahora me doy cuenta que me hubiese gustado tenerlo

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Sí, aprendí folklore, soy profesor de folclore de hecho y sé tocar guitarra un poco, muy poco y el bombo. Desde los cinco años a los 14 años. A mi vieja le gustaba mucho, yo soy profesor, participe de un cosquín… Salí campeón pre Cosquín y todo. Si, re groso, Dejé por una cuestión económica, no nos alcanzaba para vivir y tuve que dejar…pero había ballet y todo, bailábamos en teatro y todo…

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media baja. No había faltas…Vivíamos bien, al día, digamos, al día con el mango… pero no había faltas. Eramos de hacer una comida sola en el día y te alcanzaba para hacer las dos comidas. Mi vieja hacia al mediodía una buena comida y a la noche seguíamos comiendo lo mismo. Eso si fue por un tiempo digamos, hasta que mi hermano mas grande trabajo y después empezamos a estar mejor. No sentí faltas, faltas no. Mi viejo era metalúrgico, nunca sentí que me faltara nada, de hecho hasta nos íbamos de vacaciones a un camping por ahí 10 días digamos, a un bungalow. Hacíamos todo, mi viejo tenia un auto viejo que lo arreglaba el…o sea, vivíamos bien…la familia era una buena familia digamos…

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Mio? Universitario en la UADE, Lic. en Relaciones Industriales.

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Primaria… Pública, secundaria y universitaria, privada. Si, tenían el mismo nivel socioeconómico que el mio, no sentí una diferencia.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

Me costó mucho la parte académica. No fue continuado, yo termine el secundario y estuve 10 años u 11 años que trabaje y no estudie. En esos 10 años, intenté estudiar kinesiología, que no me gustó… Tuve una materia que estuve en contacto con cuerpos, y salí despavorido, me cague las patas y a la mierda!, no lo soporte… me metí porque me gustaba, pensé que me gustaba…después me entere que eran cuerpos de silicona. Cuando salí del secundario no sabía qué hacer de mi vida, me compré la guía del estudiante, quería hacer algo pero no sabía qué… No tenía familia que trabajen en empresas, o sea no tenia a alguien que muestre una visión más lejos…Entonces la verdad que lo primero que pensé fue en ser gendarme, pero después dije no, no me gusta la fuerza. Después dije, kinesiología lo empece a ver por el fútbol digamos, lo que hacían los kinesiólogos, me empecé a interesar, empecé a investigar un poco más, me gustó bastante hasta que empece y tuve que hacer la primera materia en el Hospital. De Clínicas que salí corriendo. No me gusto! Después de eso me entere que eran cuerpos de silicona y que eran justamente para eso… pero buen deje y después empecé a laburar en una empresa donde conocí recursos humanos, me gustó y después estudié esto no?. A partir del trabajo me llevó a estudiar esto (recursos Humanos) y es mi vocación, me gusta lo que hago digamos. Entre el secundario y lo otro fueron 10 años. Me costó acostumbrarme a leer mucho, me costo mucho volver a recordar cuestiones matemáticas, es el día de hoy que me cuesta, pero después… eso duró un cuatrimestre, ya después estaba totalmente adaptado. A nivel social me sentí bárbaro, de hecho fui líder de dos, tres grupos, armamos buenos grupos, la facultad es lo que hoy más extraño, digamos.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Lo que más me gusta es digamos, viajar, no lo puedo hacer todo el tiempo, justamente por cuestiones de tiempo. Pero mi tiempo libre de todos los días, digamos, trato de salir a caminar al parque, o al gimnasio no voy, pero todas las noches camino 2 hs. más o menos. No soy un gran deportista, pero Andrea –mi mujer- sí y la sigo en lo que puedo. Me gusta la vida al aire libre y me gusta estar con mi familia también, entonces el fin de semana no es tan largo como para hacer tantas cosas…entonces me dedico a hacer esas dos cosas. Y cuando puedo voy a pescar, eso sí me gusta mucho..si voy solo o voy con mi hermano, que también le gusta.. Andrea viene. Vamos varios pero a todos nos gusta pescar y ese momento de pesca estamos tranquilos. Después hacemos un asado, estamos de joda, todo bien, pero la idea es ir a pasar un momento a un lugar lindo digamos.

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Primero, pienso. Digamos, la verdad es que no, excepto que sea algún problema grave que corre en riesgo la vida, que alguna vez pasa acá que nos enteramos que atacaron un unidad blindada y ahí si me descontrola, y si, quizás sí me descontrolo un poco más y salgo corriendo a ver que hacer. Pero sino no normalmente, soy muy controlado, y si lo que trato de hacer primero es entender el problema y encontrarle la vuelta. No soy apresurado en eso. Juntar toda la información que sea necesaria para construir digamos una posible solución. Y si la puedo digamos compartir con alguien para probarla digamos, la comparto. Comparto la decisión, si totalmente la comparto porque tengo en claro que mi punto de vista no es el único, entonces busco con gente autorizada y que pueda hacerlo, para compartir un punto de vista que por ahí no me hace cambiar mi decisión pero si escuchar otros puntos de vista. Busco obviamente a gente que lo pueda compatibilizar.

Por ejemplo, suele pasar mucho con reclamos gremiales, no hace falta ni que te de un ejemplo concreto. Es un problema genérico que suele pasar. Muchas veces los sindicalistas presentan reclamos sobre el salario o sobre cómo liquidamos determinados conceptos acá en Brinks. Obviamente yo tengo una formación y tengo una historia que normalmente en el momento que me lo dicen yo ya me doy cuenta si camina o no camina digamos ese reclamo. Primero porque conozco el convenio y después uso mucho el criterio y después obviamente, ademas la ley en eso es criteriosa, en lo laboral por lo menos. Para algunas cuestiones de convivencia, por ejemplo, es lógica. Digamos vos me dirás porque 14 días de vacaciones y no 16 digamos eso es algo que alguien digamos determino dos semanas digamos, no esas cosas pero si de convivencia, algunas cosas digamos si corresponden o no corresponden. En el momento no doy una respuesta, si la tengo re clara, pero sino en el momento empiezo a conversar sobre la tendencia, no la respuesta enseguida porque a veces la respuesta rápida, por ,as que sea la que corresponde, no es efectiva porque la otra parte puede creer que vos no querés acceder o que no la pensaste o que la tiraste y ya esta… entonces prefiero en ese momento darle la importancia, pero ya si tengo la certeza de que va para un lado, empezar a crear una tendencia en esa misma reunión. Después si juntar la información y lo que es liquidación lo comparto con Flavio (Gerente de Administración de personal), cuando son cosas de convenio lo comparto con Verónica (directora de RRHH), o con Luis (Gerente de Relaciones Laborales) o con Martín (abogado de la empresa), y sí a veces discutimos algunas cosas. Muchas veces la ley tiene algunos huecos, ahí adonde vos también decís esta claro? Ahí es donde también busco opiniones, no solo de mis pares sino de abogado, nosotros tenemos un estudio externo y finalmente cuando tomo la decisión, ahí si, digamos, construyo una respuesta y doy yo una respuesta como Martín Sambucetti y no como me dijo el abogado. Trato de juntar toda la información posible concreta y clara, obviamente, también hay cosas que hay que también pasarle la cultura de esta compañía en el medio. Una cosa lo que es de Brinks y otra cosa como tenes que aligerarla.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

   Varias.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Mira, yo en el tema de decisión yo soy.. “suelto” muchísimo, pero antes de “soltar” necesito estar convencido que la otra persona va a tomar buenas decisiones sino, estoy encima. Me tiene que dar confianza. Tiene que estar aprobado digamos, la persona que va a tomar decisiones bajo mi paraguas digamos de alguna manera, vamos con el ejemplo de Luis (gerente de Relaciones Laborales), que entró hace poco y está empezando a tomar decisiones de a poco. Yo todavía, no

es que yo no confíe en él, es que el todavía no conoce la compañía como para poder tomar las mejores decisiones entonces yo por el momento lo estoy controlando digamos. Pero sobre algunas cosas, otras cosas, se cómo trabaja él con determinadas cuestiones y dejo que lo decida porque sé que lo hace bien y la verdad yo en eso no me siento mal para nada, al contrario digamos. Tranqui digamos…me estoy desligando lo que pasa es que es bajo mi responsabilidad, entonces, hay algunas decisiones que sí digamos las quiero tomar yo o quiero por lo menos saber que vamos a hacer porque el curso para donde va porque la responsabilidad la tengo yo… Por ahora, hoy por ejemplo, las sanciones disciplinarias las ve él, eso ya lo hablamos desde que el entró, tiene un criterio que yo comparto y por lo cual eso las decide el digamos. Yo porayme entero que pasa algo cuando alguien se resiste que es normal pasa eso pase pero yo ya no construyo mas ese tipo de decisiones. Lo que no le permito todavía, las decisiones que son estrictamente relaciones sindicales, cuando son cuestiones digamos.. Ayer tuvimos un reclamo de una supuesta diferencia de dinero de hace dos años…entonces esa decisión si bien la sabe, pero no es para esta compañía. El me dice " Esto no corresponde por todo esto", eso es cierto pero hay un montón de otras cosas en juego que tal vez con eso podamos destrabar otras cosas, entonces no es un "no" rotundo. Por eso por el momento, esas son cuestiones mas de conocimiento de la compañía.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que hacés?

Según qué decisión digamos, según la situación, si la decisión había que tomarla sí o sí porque no había alternativa, porque había que tomar esa decisión, normalmente si se equivocan no reacciono negativamente. Trato de ver qué pasó y tratar de ayudarlo a que vea el problema, digamos. Me subo al problema, si totalmente. No no me enojo, bien… trato de ayudarlo a que vea el problema digamos, tal vez yo hubiera tomado la misma decisión, en ese sentido, no me enojo…

Ahora, si la decisión se podría haber digamos dilatado hasta que yo esté y se tomó igual, y yo ahí si, mi reacción es diferente. Me siento y le hablo y le explico: "mira,hay cosas que tienen un procedimiento que lo tenemos que respetar todos, sobretodo porque las decisiones que tomamos nosotros en nuestra área son muy delicadas…Impactan directamente en el negocio hasta en la actividad digamos, entonces... Si son decisiones que hay que tomarlas sí o sí, yo todo bien digamos, es lo que uno pudo hacer en ese momento, pero si la decisión se podría haber tomado después o haber hecho otras cosas, yo en ese sentido, sí me siento y doy feedback de lo que espero de la posición digamos, refuerzo de nuevo la posición y trato de decirle que yo estoy disponible siempre y lo hablo. De ninguna manera me lo guardo, no porque sino el equipo no se construye nunca digamos entonces, eso ni hablar…

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Sí digamos, si y no, en realidad yo ya estuve afuera, en Neuquén y me gusto y de hecho tengo un proyecto de vida allá en Neuquén… no por brinks. Yo de hecho, por otra empresa, viví dos años en Neuquén y la verdad me gustó mucho y mi deseo es ir a vivir al interior, digamos pero hoy no puedo por cuestiones personales, entonces si mi trabajo me impone irme de la ciudad no me puedo ir porque tengo otras prioridades digamos antes que el trabajo. Los condicionantes son mi familia. Hoy mi familia, digamos tengo a mi viejo enfermo, si eso me pasara me lo llevaría digamos. Si estuviese todo bien con la familia, me iría, no sé si del país pero si me iría al interior. Debería tener solucionado mi tema personal, yo no podría ir…para mí no está primero el trabajo y después la familia, para mí así no funciona digamos porque yo tengo que estar tranquilo... Yo sé que en mi casa está todo bien ahora y por eso ahora puedo estar acá, si en mi casa pasa algo o está todo

mal, yo se que acá no puedo estar. Entonces si eso me pasa a 15 kilómetros es una cosa, yo no puedo estar lejos del país y no tener eso resuelto. Entonces no sé cuáles pueden ser las condiciones que podrían ofrecerme llegado el caso pero... debería tener solucionado el tema de mi familia… El único condicionante sería ese, la familia. Si eso se soluciona, yo me voy, es el único condicionante… y realmente que la oferta sea coherente.. sino….pero si realmente me acompaña la gente con la que quiero estar, obviamente que de una, no tengo historia…

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

No, no, yo no tengo problema en cambiarla, si alguien tiene razón, incluso suelo…le doy la razón digamos. A veces las decisiones se toman y no podés volver para atrás. Pero si yo tengo un punto de vista, y alguien hace ver una cosa diferente, lo tomo. Obviamente para eso busco el consenso de la otra persona. Incluso no tengo problema en decir que me equivoqué con algo, y me retraigo porque me parece que es lo que corresponde. O sea no somos maquinas así que…

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Cuando me equivoco me da mucha bronca, bronca conmigo. Si es algo que es lógico, me reprocho no haberlo pensado bien…me arrepiento de no hacer los pasos que uno… pero nada mas…no me frustra… Me dura hasta que me voy a mi casa, todos los problemas quedan acá. Muy pocas veces me pasa, me pasó ahora con lo de patricia que no la pase bien (gerente despedida), la aprecio un montón y sí estuve triste, ayer estuve preocupado mas allá del laburo.. pero no es lo habitual, yo me voy de acá y se terminó. Yo tengo mi vida afuera… esta bien limitado. Nunca me paso que tampoco me contagie alguien, me dura lo que me tiene que durar digamos… y Si la decisión es acertada, me siento muy bien, la verdad es cuando yo la pego, me siento bien, me siento que hicimos un buen trabajo… contento.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Sí, muchas veces, si siempre, le doy bola mucho a la intuición. Yo también tengo, creo que la intuición no es algo mágico, yo creo que se ha construido a través de experiencias inconscientes que tenemos. Que te quiero decir, algo que se me ocurre digamos, si cada vez que hay un día que hace calor y hay nubes y yo digo va a llover, porque vi nubes y yo tengo esa sensación y digo che va a llover, es por eso, yo creo que la intuición es lo mismo, es una suma de experiencias que frente a una decisión, algunas condiciones que pasan, alguien te haga creer que va a pasar alguna cosa y eso me suele pasar. Si yo pienso que va a pasar algo, trato de comprobarlo antes digamos. Porque siento que va a pasar algo, por ejemplo siento que va a pasar algún “quilombo” sindical, siento que va a pasar algo, y si nose… voy y trato de hablar con la gente a ver si realmente hay “algo”. Y trato, digamos, de traerlo a la realidad digamos. Yo tengo mi intuición, creo que va a pasar esto y trato de verificarlo digamos no? Le doy bola si si, de hecho en algún momento, yo soy coach de hace unos años y una de las cosas que me dijo mi coach es que le dé “bola” a mi intuición. Yo soy bastante concreto, yo para creer tengo que ver, soy muy…para mí es lo fáctico. Digamos, a mí si me decís, sabes que? No sé… no se me ocurre pero a mi me gustan las cosas que se pueden comprobar digamos, yo no creo en cosas porque sí., para mi se tienen que comprobar pero más allá de eso, yo creo que la intuición es parte de la realidad, no creo que sea algo “mágico” para mi viene algo de una sensación, y trato de… me siento y le doy bola, y trato de quede ahí, es cuando digo: “ che me parece que…” . Lo tengo que comprobar, o sea, te doy un ejemplo de los delegados, les digo, sabes que? creo que hay un problema, tengo esta sensación, bueno… demosle bola, hagamos acción. Trato de ir a ver que pasa, no es que salgo a hacer quilombo y comunicar algo porque solamente lo sentí… le doy bola y voy al hecho a ver si… o

cuanto vale eso. Trato de comprobar eso, si eso que yo sentí, estuve sintiendo es real, digamos. Si es probable o no…y son más las veces que pasan que las que no…

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Sí, muchas veces…la verdad que… lo que trato de hacer es construir escenarios rápidamente o sea si tengo poca información, proyecto dos o tres posibilidades digamos, entonces… trato de tomar una decisión que sea lo más inocua posible…. Tratar digamos de conseguir más datos para tomar una decisión más profunda, pero… si digamos, son decisiones donde considero que, por alguna razón, cualquier hecho que toma con poca información, no es positiva, no la tomo… trato de "pararlo" hasta que llegue la información, sino no la tomo… te voy a contar un ejemplo concreto… Hace dos semanas estaba en mi casa, me llama Alejandro Zafersrjtein (Gerente Operaciones Interior), para decirme que en una sucursal, habían tenido un robo de dinero y que querían despedir al recontador que lo habían detectado. Yo le dije que estaba de acuerdo con eso si era así, pero que queríamos tener más información, o sea no lo querían permitir entrar mas a la bóveda, eran las nueve de la noche, pero yo le pregunte, "viste los videos" "no" entonces no podemos decidir… si pero esta en riesgo la plata, entonces hay que tomar una decisión…ahí con poca información tome una decisión…. Dije, Mira a mi me parece lo mas coherente, a esta persona no la pongas en la bóveda, Tomé la decisión que esa personas vaya a la parte de "monedas" (otra área donde haya mínima situación de escape, que maneja menor caudal de dinero) y mañana vemos los videos tranquilos y vemos que hacemos, o sea sin videos no. Tuvimos esa discusión, pero, la decisión fue esa. Al final, tenía razón, pero lo que hicimos fue comprobarlo, hasta que no tuvimos toda la información… finalmente tenia razón pero lo que hicimos fue comprobarlo. Tuvimos la certeza de que el tipo hizo una cagada. Muchas veces suele pasar que la gente que no trabaja directamente en estas cosas, dice: "sabes que, está claro que robo, mirá el video". Uno le responde: "En ese video no está claro nada.. adonde está?"…. "y noo, fíjate que hizo un movimiento", y yo digo: "no, no, no hay nada, hizo un movimiento". Pero no esta claro que la plata se la guardo en un bolsillo entonces lo que yo siempre digo es que tenemos una duda razonable de que algo está mal. Sino, estamos siendo injustos tal vez, entonces sino somos injustos, alguien se tendrá que ocupar de que los procesos sean diferentes para poder estar más seguros. Que te quiero decir, si yo tengo una cámara acá arriba y esa cámara tomó que estabas "afanando", y vos no ves eso y si vos estar seguro, ocupate de que haya otra cámara...porque estamos acusando a un tipo que estamos pensando que robo…entonces, yo esa decisión no la tomo, me resisto…porque si tenemos medios para que eso no suceda, usémoslo. Y si no los tenemos, tenemos que crearlos, somos una empresa de seguridad. Yo no creo que tenemos que "cortar" por la persona porque creo que afanó. Ahora si hay certeza de que se sucedió y uno lo esta viendo, se termino la historia pero no porque se escondió, porque parece que no lo ves, o sea… hay un procedimiento que los recontadores tienen que utilizar para realizar para que se vea bien. Trabajan ocho horas todos los días, en algún momento puede pasar. A veces hacen eso, (movimiento con el hombro) para sacar plata, otras veces no. Pero cuando no se ve, lo lamento, o sea, algo hicimos mal. Tomé la decisión determinada, que fue la de esperar. Esperar, y resguardar los valores no?. Lo que se comprobó fue lo siguiente: que en una cantidad de trabajo de la persona que preparaba, faltaba siempre un billete. O sea tenia en el contador de 100 billetes, había 99. Y en un par de videos, se ve donde el, se corre y ves que desarma el millar, digamos… estaba claro que faltaba y después cuando nosotros hablamos con él, nos dijo que sí, que lo había hecho. Pero antes de eso, no podes advertir, o sea… es culpar a alguien que no corresponde…

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

Sí, sí…No todas las decisiones. Pero para algunas decisiones sí hago eso conscientemente. Cuando es una decisión de fondo, digamos, donde ahí puede haber un problema grave, es algo que afecta a muchas personas o económicamente es muy importante, ahí si. Describo el problema, buscamos información, lo leemos, buscamos alternativas y tomamos la decisión. Para las decisiones del día a día no, pero sí soy consciente que cuando encontramos el problema, como este que pasó con Alejandro (Gerente de interior), que te contaba recién, ese fue el procedimiento que uno tiene en la cabeza. Tenemos el problema, simplemente no tenemos toda la información, está incompleto el procedimiento, no podemos tomar la decisión.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Bajo presión?, lo veo de manera general y después tomo la decisión.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Sí, te entendí. Me ha pasado algunas veces que he tomado una decisión (por intuición) a pesar de tener toda la información. Pocas veces pero si, sobretodo como soy yo. Yo soy estructurado para la toma de decisiones, para mí, creo que lo que me ha dado resultado en mi historia laboral es que si yo cumplo el procedimiento en la toma de decisiones, digamos que es lo que hablábamos recién, digamos entender el problema bien bien, de sentarte de darle la bola que se necesita, de buscar la información, de generar escenarios y probar qué pasa me ha dado buenos resultados siempre. A veces no son las mejores ideas que yo hubiese querido tomar, pero después eso lo ves, lo machas con la realidad y te das cuenta de que eso fue acertado, por lo cual, como ese camino me sirve y lo practico, pocas veces lo adopto…….Pero si algunas veces sucede siempre, que la decisión no siempre es la correcta, pero siempre pasa otra cosa y no la tomo, o busco otra alternativa, pero no me sucede siempre, sobretodo en algunas ocasiones cuando hay gente en el medio. Cuando hay personas, y no me cierra algo, soy más intuitivo.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guiás por la razón o por la intuición?

Más por la razón que por la intuición. Pero no es, digamos de un 100%, sería un 70/30. Forma parte de tomar decisiones para mi.

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Me parece que soy abierto, considero que soy desarrollador de las personas y trato de digamos que las personas aprendan de las cosas buenas que yo puedo hacer. Y trato de a veces digamos lidiar con el ejemplo también. No soy autoritario, no voy con eso, soy alguien que busca siempre el consenso. Me gusta el dialogo digamos, no voy al choque directamente. Porque considero que en eso, con el dialogo llegas a buenas decisiones igual y generás a futuro, un espacio de confianza que me parece que en la toma de decisiones, es bastante sabia. Me ha pasado muchas veces que nose, me ha tocado por ejemplo a los delegados, a veces uno toma decisiones que son a favor nuestro a veces o a veces a favor de ellos y a ellos no les gusta y a nosotros a veces no nos gusta. Pero yo tengo certeza que yo les digo esto, “denme bola que esto es así” como yo les digo… y me creen porque hay un terreno en que ello sucede. Entonces, para mi esa es la forma de lidera y en donde yo también me siento cómodo…

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Sí, si me siento cómodo delegando. Me siento cómodo delegando pero siempre y cuando yo siento confianza en aquel que delego que sé que va a hacer las cosas bien. Sí, me gusta delegar, me encanta, pero soy exigente. O sea te digo que soy exigente yo mismo con la otra persona por lo cual tengo que estar seguro que cuando lo hace, lo va a hacer bien.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Sí, varias veces. Y tuve resultados distintos digamos. Alguna vez hemos terminado, si el conflicto transciende más allá, digamos y yo considero que eso esta muy mal, digamos me ha pasado de terminar desvinculando, me ha pasado una sola vez. El resto, trato digamos de hablar con la persona todo lo que se pueda como para ver su punto de vista. Digamos tiene un malestar y hay que tratar de cambiarlo. Mira, mi forma de hacer las cosas es hablar, ochenta veces, y llega un momento digamos en donde si se desgasta la relación, se desgasta digamos la posibilidad…. Hay cosas que tienen un límite, el límite es cuando hay algo que no es razonable, si es racional y cuando pone delante de los intereses del equipo, el interés propio. Para mi eso no se negocia. Digamos, esta es una empresa donde trabajamos en equipo. Eso no tiene… digamos hay gente que lo hace por su forma de ser y lo controla, digamos, hay gente que es así y dice mira me equivoque, lo voy a cambiar… y no lo puede controlar y yo estoy encantado, porque todos somos diferentes. No podemos pretender ser iguales porque eso no existe en la vida, entonces…pero cuando eso transciende digamos al equipo y eso afecta los intereses de la empresa o a las personas, ahí hay que tomar decisiones. Lo que yo considero es que no por proteger a alguien se desprotege a otro, me parece que cada uno tiene la responsabilidad de vivir su vida de manera tal que no moleste al otro y ser, digamos, efectivo en el laburo. Uno puede tener problemas, yo los he tenido, pero cuando eso pasa un límite que es insostenible… yo soy un administrador de los bienes de otro, entonces... hay un limite y esto es lo que yo te digo, yo lo hablo así abiertamente, uno, diez o veinte veces. Y yo a los muchachos les hablo así: “mira que este camino que estas llevando, va a haber precipicios eh…” Nunca he sacado a nadie, ni a Patricia, sin que tenga el “warning” suficiente para darse cuenta que va por un camino que no es el que espera la empresa entendés? A parte digamos es mas cómodo porque cuando vos a una persona millones de veces, le advertís….Inclusive me pasa mucho con la gente de tripulación. Nosotros le decimos a la persona, mira que tienen que hacer esto, una, dos y tres veces… advertís y le mostrás el camino por donde queremos ir… lógico y aparte la persona lo tiene que verlo… a veces me pasa que la persona no lo ve y me dicen: “me rajaron y no sé porqué”. Eso a mí no me suele pasar. Digamos, la gente que me reporta a mí, si, porque lo hablo o a no ser que no me lo cruce, le escribo, y con la gente que trabaja conmigo, digamos a la que yo le doy servicio, le exijo eso. Yo con algunas personas que por ahí tienen problemas con algunas personas, les digo: “hablaste con esta persona? Le diste feedback de esto? Hablaste con él?” Una instancia antes del despido es que la gente sepa lo que esperas. Entonces a veces pasa, que los lideres no pueden transmitir lo que esperan y la persona que es liderada, tampoco saben… entonces cuando eso sucede, a veces mágicamente la persona cambia. Yo tuve una experiencia en el pasado, que hacíamos con gerentes de sucursal que yo trabajaba en el supermercado, cuando vos describías claramente lo que esperabas de esa persona, sabes que pasaba?, había cambios. Con gente que me decían… “este no va a cambiar nunca”… y la gente cambiaba!!! No sé hay gente que tiene su forma, del día a la noche no va a ser caperucita roja pero…pero si hay gente.. me acuerdo que ahí era muy común que la gente no saludaba, llegaba y la gente se quejaba que no saludaba (refiriéndose a un gerente). O los trataba muy mal o gritaba en la línea de cajas, o sea la gente se sentía mal por eso. Cuando vos le decís al tipo “mira esto no lo podes hacer, y bueno sabes que, la empresa ahora espera todo esto, si no lo hacés…te vas a ir...” y el tipo me dice “mira yo siempre lo hice así”.. Sabes que, el tipo me dice

“yo no lo puedo hacer ayudame porque yo de un día para el otro en el mismo lugar, no puedo empezar a saludar”… entonces lo cambiaron de local con gente que no conocía, y el tipo cambió. Cambio para bien. En la mayoría de los casos, entonces yo creo también que a veces el mensaje tiene que ser claro, y alguien tiene que ocuparse de que eso suceda porque sino….es muy fácil digamos si nunca hable, y no es fácil eh, sentarse con un empleado y decirle. No es fácil..lo de pato (gerente despedida) fue bastante particular porque si bien parte me reportaba a mi, es un triangulo, con Verónica (directora de RRHH), entonces ahí,… le hablo Verónica porque yo consideraba que si hubiese sido por mi yo hubiera hecho otra cosa antes y eso fue una decisión que yo no estuve de acuerdo y como yo no estuve de acuerdo, bueno. No ahora ni en este momento no estaba de acuerdo en que se despidiera, a pesar de que Patricia tuvo sus warnings, me parece que ella tuvo todos sus adelantos, se le hablo, Patri igualmente no le importo… hacia cosas que a todas luces, es como que yo te diga que vos estas de novia con un pibe, pero sabes que te vivís peleando todos los días y entonces es obvio que eso va a terminar viejo… y te lo pongo mas ridículo, el chavón quiere ir a Córdoba, estoy en la ruta y voy a agarrar ruta dos… no macho para ir a córdoba tenes que agarrar ruta 9, no ruta dos… ah pero yo voy a córdoba por ruta dos, y yo diciendo no, pero vas a llegar a otro lado… esto era lo mismo… este… yo creo que si Patricia no cambiaba, tenia que irse… porque las cosas estaban cambiando, pero el timing, no fue el mejor momento… nosotros tenemos un laburo adelante que Patricia lo hacia bien digamos y no es que sucedió algo tan grave como para rajarla ya! O sea yo hubiera esperado un par de meses…pero bueno, no importa, son decisiones que se toman y digamos…

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Te voy a hablar de la otra empresa…Un logro que tuve en la otra empresa fue hacer un procedimiento digamos de cambio de cultura que para mi fue exitoso que llevamos adelante. Nosotros veníamos de una cultura que era muy dura porque era un supermercado, entonces la gente, solamente, sabia reponer latas, latas, la leche, reponer todo bien y cuando la gente preguntaba, “donde esta el tomate?”, “góndola A5”, era todo lo que decía el tipo… y el tipo era un vendedor. Fuimos a ver un tipo que trabajaba en “Easy”, en “Easy” si vos trabajabas en “Easy”, vos misma querés hacer un cuadro… nose para el cuarto de tu hermano, si lo único que tenes, que es el deseo de hacerlo… y no sabes como hacerlo y no tenes idea…tenes que ir y agarrar a un tipo que te asesore, que te diga, mira.. vos querés un cuadro, para que es un cuadro… esto va con esta madera, esta pintura tiene nose, el tipo tiene que entender que hay que tener otra mentalidad” entonces esa gente, trabajaba no de esa manera.. decía, “anda allá y arreglate”. Ahora hay que ir a buscar al cliente, atenderlo, traerlo, a esa persona. Y eso lo hicimos con un procedimiento de valores digamos… creamos ocho valores donde usamos la ronda de mate como para hacer digamos de imagen de cada valor… y se hicieron cursos de capacitación, se hablo con la gente para que empiecen a saludar, empezar a contar a la gente, los cambios que habían… para que se conozca toda la compañía….fue un cambio cultural estratégico para mejorar la venta y la comparación año a año fue casi el doble digamos de un año al otro. Impacto muchísimo porque la gente se sentía comprometida. El que quería una taza antes era, “toma llevate esta taza” y ahora era “a ver para que la querés la taza, no te conviene llevarte esta de loza, te conviene de plástico, mira que tengo cinco modelos y a parte tenes el termo y la carpa?”, entonces eso vende otra cosa y la gente se siente atendida.. y otra cosa que se cambio y mucha gente lo vio, era que no había que vender por vender. Ellos no tenían comisiones por ventas, eran comisiones directas.. digamos era por toda la venta del local… yo tenia lo que vos necesitabas y un claro ejemplo era la pintura… vos venís, yo era el vendedor y decía “que pintura me puedo llevar?” entonces no le decían, llevate tal pintura que era la mas cara que había y vos se la comprabas por ahí, pero vos por ahí estabas

buscando una pintura para pintar un departamento que estabas dejando…entonces le decían, "mira esta esta buena, pero llevate otra, esta también es buena, vale la mitad…y que va a quedar bien para el depto que estas dejando…" Se hicieron cursos, talleres, de hablar con la gente y dar el ejemplo. Nosotros le poníamos el chaleco para atender a la gente. La nómina era de 6000 personas, igual operativas eran menos, eran 4000 pero bueno…. En Easy fue eso…

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Trato de reunirme, trato de que tomen decisiones por ellos mismos, de que el trabajo les interese…. Trato de que sea lo menos monótono posible…Genero digamos reuniones de equipo, trato de estar cerca, de no poner límites, digamos de que yo soy el jefe y que vos sos el empleado y que no podes hablar conmigo digamos… trato de estar de igual. Digamos después de ahí pasan muchas cosas, digamos, podemos salir a comer, cuestiones que no son estrictamente de trabajo pero que si hacen a la motivación y sí el feedback digamos que yo lo hago permanentemente, yo no espero a la evaluación de desempeño digamos… Yo te voy a decir nose.. o cuando hay un evento, yo te trato de dar Feedback y lo doy, o cuando pasa un tiempo que no sucede eso, hablamos para por lo menos la otra persona, no se yo te digo, yo no soy el dueño de la verdad, yo tengo mi punto de vista y vos el tuyo, yo te voy a decir lo que yo pienso… hoy me toca estar como jefe tuyo… hoy, te voy a decir lo que yo pienso. Ahora usalo en tu favor digamos, vos podes entender o no lo que te digo, pero sacá algo, aunque sea negativo o positivo. Con la palabra genero la motivación.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

No, trabajo en equipo. De hecho muchas veces trato de… hasta para escribir un memo, busco a alguien de hacerlo juntos porque creo que eso suma.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

No, le digo no… si yo sé que se va a equivocar, trato de hacerle saber que se va a equivocar… no se lo permito. No porque digamos creo que el error, no creo que sea la única forma de aprender…sea el golpe. Ejemplo? Si cotidiano, a veces con Luis o Martín, discutimos algunas cosas acerca de unas cosas de por ejemplo, una decisión para mandar una carta documento… si yo considero que lo que esta haciendo, está mal, no lo permito. Ahora si yo considero que no está del todo bien, que es una alternativa y que se puede hacer, dejo que pase. Pero no cuando la decisión es errónea… si yo tengo certeza de que esta mal, ya no…, no lo dejo hacer…pero cuando yo se que esta mal, no… nose es como si yo te dijera, vamos manejando por la calle, y te dejo manejar a vos y se que te vas a ir por otra vía, y te digo, "no vayas por esta vía porque está mal" ahora si vos me decís que vas despacito, y tiras mucho la segunda, te dejo que pruebes… digamos pero frente a una decisión así, no porque creo que no sigo… afectás a la persona porque se puede frustrar y no va a querer volver a hacerlo. Entonces…no dejo que se equivoque… Si se que son errores, se que no… y si insiste pero la toma de esa decisión, no es grave, tal vez lo dejo, si es una boludez que no afecta a nadie, ahora si eso afecta a alguien, no lo permito porque sino… mira esto cuando alguien te lo dice… y escuchalo y mira y fijate que hay alternativas digamos…

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**3**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   _____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   _____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   ___✓_____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   _____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   _____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
    _____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
_____

SUBTOTAL:____3____
TOTAL MODO I:___5_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____5____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
____✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____✓____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
__✓_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
___✓_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
___✓_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
____✓_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
____✓_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más

importante de mi vida.
____✓_____

13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____

14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
_____

15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____✓____

SUBTOTAL:___**13**_____
TOTAL MODO II:___**18**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___3___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____✓___

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.
_____✓__

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
____✓____

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.
__✓_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.
_____✓____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando

muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

_____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

____✓_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

____✓_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

____✓_____

SUBTOTAL:____3_____
TOTAL MODO III:__ 12_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___2_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.

_____

5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.

_____

6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.

_____

7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.

__✓_____

8. Considero que pensar es <u>significativamente</u> más importante que sentir.

_____

9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.

____✓_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.

___✓_____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.

_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.

_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.

_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.

_____

15. Valoro la <u>efectividad</u> y la <u>racionalidad</u> por encima de todo lo demás.

_____

SUBTOTAL:___2_____
TOTAL MODO IV:____6_____

<u>Resolución de perfil Benziger: BTSA</u>

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___5_____	____18_____	_____12_____	____6_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__30____	25 _____	90__	__60___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 30%

MODO BASAL IZQUIERDO: 25 %

MODO BASAL DERECHO: 90%

MODO FRONTAL DERECHO: 60%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…V….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… F….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…V….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…V…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… V…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… F…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…V…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…V…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…F…Me gusta trabajar con números y figuras

26… F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 3

B) Inteligencia Lógico-matemática 3

C) Inteligencia Visual espacial 4

D) Inteligencia kinestesica-corporal 3

E) Inteligencia Musical-rítmica 3

F) Inteligencia Intrapersonal 4

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: no lo resuelve

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Administración de Personal y de Relaciones Laborales

Sexo: Masculino

Edad: 42 años

Lateralidad: Diestro (Zurdo para realizar algunas actividades)

Personas a cargo: 3 gerentes directos; 11 personas indirectas

Antigüedad en el cargo: 1 año

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio-bajo.

Creció en una familia trabajadora donde no hubo privaciones y le fueron brindando todo lo que quería, en la medida de sus posibilidades. No refiere haber tenido dificultades sociales o de adaptación durante su infancia y adolescencia. Al salir de la escuela tardó en encontrar una carrera profesional que lograra satisfacer sus expectativas y donde pudiera desarrollar su potencial.

Trabajó desde muy joven y esto le permitió adquirir un conocimiento de sí mismo y del mundo que lo enfocó profesionalmente le hizo elegir una carrera profesional con la que se encuentra satisfecho.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que es más intuitiva que racional, se basa en las experiencias previas para agrupar aspectos comunes y poder predecir tendencias y resultados y no en modelos establecidos o secuencias lógicas de procedimientos.

Gracias a su intuición es creativo y esto se estimula cuando debe resolver situaciones imprevistas o cuenta con poco tiempo o información para resolverlas. Cuando cuenta con el tiempo, su toma de decisiones es mas sistemática porque busca identificar el problema, sus variables y desarrollar una estrategia para resolverlo.

Se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores para poder modificar o replantear la estrategia, es flexible y se adapta con facilidad a los cambios o imprevistos.

Es sensible y las emociones influyen directamente en la forma en que aborda una problemática, lo cual puede entorpecer o favorecer la identificación del problema y sus componentes. Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y por esta razón los invita a participar y a opinar.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que es un líder paternalista y emprendedor que consulta las opiniones e ideas de sus colaboradores pero sin delegarles la responsabilidad de la decisión final justificado por la necesidad de confianza que se debe generar en el ambiente de trabajo. Se preocupa por el bienestar y armonía en el ambiente de trabajo.

Valora el trabajo en equipo, incentiva y motiva a sus colaboradores pero establece límites sobre hasta dónde se les permite "libertad" y autonomía y dónde requieren supervisión directa.

Cuando la información es incompleta o se debe trabajar bajo presión, prefiere resolver la situación de manera más autócrata, asumiendo toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones, dirigiendo y controlando a los colaboradores.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Creatividad y flexibilidad para resolver situaciones imprevistas
- Reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Valoración e importancia del equipo de trabajo

- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un desarrollo predominante de su capacidad intuitiva localizada en el hemisferio derecho porque es creativo en situaciones imprevistas, es flexible al momento de implementar soluciones, se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo, es empático, percibe fácilmente sus emociones internas y las del otro y se favorece de su capacidad de abstracción para identificar los componentes de una situación más que de la lógica o una metodología específica para abordar situaciones. Su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, manifiesta un nivel de desarrollo menos predominante porque no necesita organizar la información sistemáticamente para poder

analizarla, se beneficia principalmente de habilidades más holísticas y abstractas para manipular la información que se encuentran ubicadas en el hemisferio derecho.

ANALISIS CUANTITATIVO

Test de dominancia cerebral: Test Benziger

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

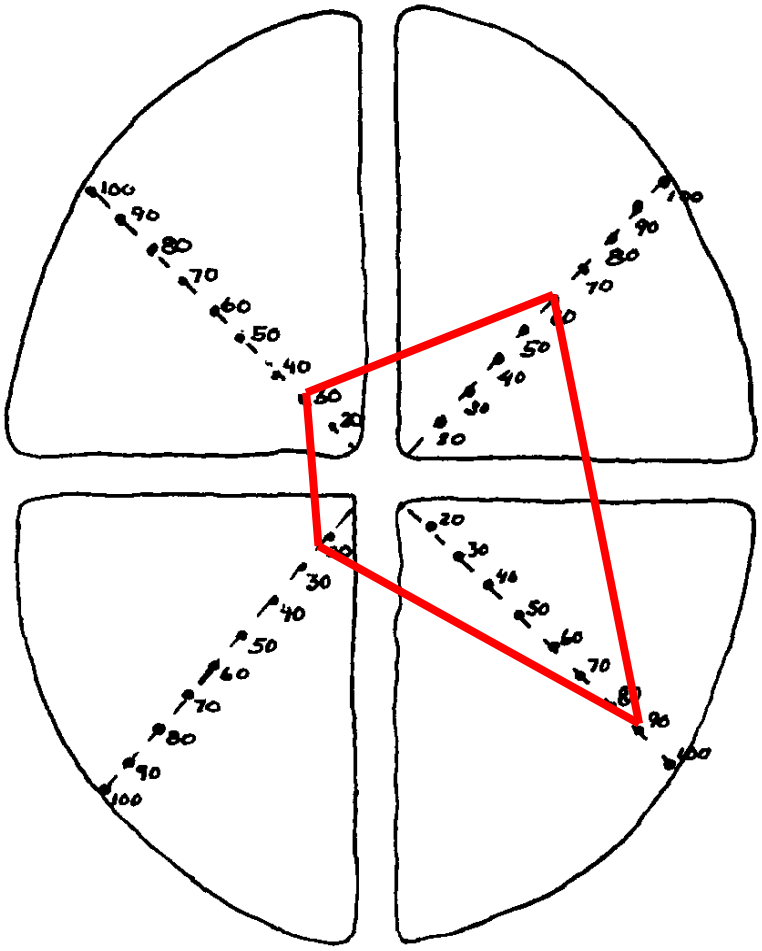
El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS	METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
ANALÍTICO Y LÓGICO	IMAGINATIVO
ORIENTADO A UNA META	VISIONARIO
DIAGNÓSTICO	IDEALISTA
ESTABLECE PRIORIDADES	CREATIVO



RUTINARIO	ARMONIZADOR
METÓDICO	RÍTMICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS	BRINDA APOYO
PROLIJO Y ORDENADO	SENTIMENTAL
DETALLISTA	COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo muestra una preferencia natural del hemisferio derecho lo que muestra un tipo de líder creativo, comprensivo, empático, sensible, que se benéfica de la experiencia para tomar decisiones. El hemisferio izquierdo no muestra una preferencia natural pero se favorece de características lógicas y sistemáticas para organizar la información.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia basal derecha que indicaría su facilidad para "conectarse" con otras personas y brindar apoyo emocional. Interpreta fácilmente el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de la voz, requiere hablar mucho para relacionase con los otros y solucionar problemas e identificar los componentes de la situación.

El modo frontal derecho favorece su creatividad, le permite imaginar formas diferentes de solucionar las situaciones y en el momento de planear una estrategia toma en cuenta todo el panorama de opciones para elegir una estrategia específica. De igual forma este tipo de pensamiento le permite sintetizar, predecir cambios o inventar soluciones novedosas a problemas imprevistos o no resueltos.

Por otro lado el hemisferio izquierdo le permite controlar el entorno y organizarlo. El modo frontal que mostró mayor predominancia natural le permite encontrar las relaciones de causa y efecto entre los eventos, relacionarlos y establecer prioridades. Asimismo el modo basal le proporciona la capacidad para organizar la información, categorizarla y predecir el tiempo que exige el desarrollo de una tarea, favoreciendo así la eficiencia en la implementación de una estrategia.

I- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

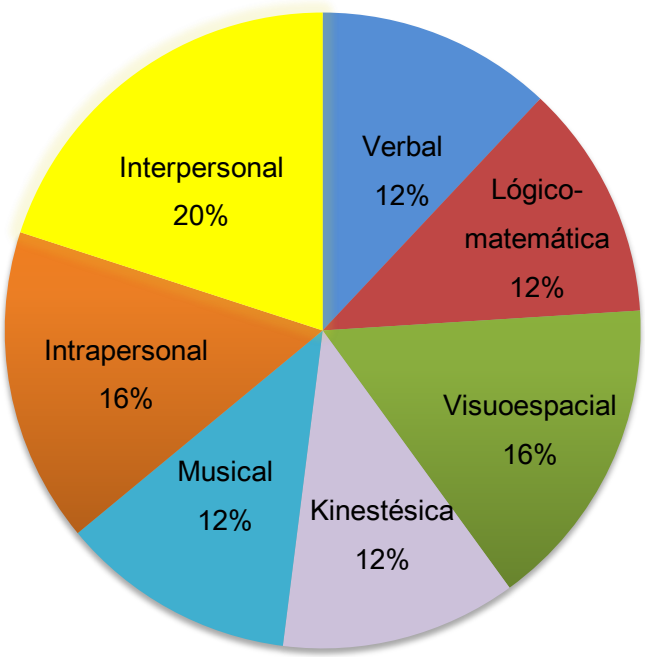
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, se evidencia un desarrollo homogéneo de todas la capacidades cognitivas evaluadas por esta prueba lo que sugiere que no tiene una habilidad cognitiva dominante sino dependiendo del tipo de tarea usted puede elegir la herramienta cognitiva a utilizar para afrontarlo.

Sin embargo, se encuentra que la inteligencia intrapersonal, la interpersonal y la visuoespacial son las habilidades que tienen mayor dominancia lo que indica que es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen

clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene la capacidad para presentar ideas visualmente, crear modelos de las situaciones y visualizar con precisión detalles de los componentes que integran un problema.

De igual manera, cuenta con la capacidad de escuchar a sus colaboradores, manisfestar verbalmente sus ideas, exponer en público y solucionar verbalmente situaciones. Se expresa a través del cuerpo, prefiere crear o reparar cosas y puede realizar actividades que requieren fuerza, coordinación y equilibrio como los deportes y el baile.

Identifica fácilmente modelos, utiliza el método científico, calcula y formula hipótesis e implementa el razonamiento inductivo y deductivo para desarrollar estrategias de solución de problemas. Tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que debe potencializar para estimular este tipo de inteligencia y así utilizar su talento y creatividad.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empático y valora a sus colaboradores. Es creativo, visionario y su capacidad intuitiva y de abstracción le permite inferir fácilmente los componentes de una situación y las relaciones causa-efecto lo que favorece su toma de decisiones y optimiza su eficiencia.

Es empático y se preocupa por generar un ambiente laboral cálido y estable que motive a sus colaboradores en el cumplimiento de las metas propuestas. Utiliza estrategias verbales para resolver problemas e incentivar a su grupo de trabajo, sin embargo, teniendo en cuenta sus habilidades cognitivas, podría favorecerse de la lógica y la creación de modelos para ahorrar tiempo de diagnóstico y aumentar la eficiencia.

Es sensible a la información sensorial (aromas, colores, ritmos y sabores) aspectos que podrían complementar sus actividades laborales y/o recreativas para que reduzca el estrés y estimule sus capacidades cognitivas. De igual forma, es enérgico, carismático, entusiasta, características que definen a un líder natural pero que se verían más beneficiadas si desarrolla alguna actividad recreativa o formativa que requiera trabajar en equipo y delegar de responsabilidades porque entrenaría esa habilidad y potenciaría su talento natural para el liderazgo..

Entrevista en profundidad a Gerente de Administración de Personal

Información personal

- Cargo actual del candidato: Gerente de Administración de Personal
- Departamento de Recursos Humanos
- Antigüedad en el cargo:
- Sexo: Masculino
- Edad
- Personas que tiene a cargo: 5 de forma directa y 2 de forma indirecta
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Zurdo para escribir y derecho para todo lo demás

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

No.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Si, aprendí guitarra. A partir de los 6 hasta los 12 años aproximadamente.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media- baja

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Universitario

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Mi educación primaria y secundaria fue privada y la Universidad fue pública. Mis compañeros eran clase media.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

Siempre tuve en claro lo que quería. No tuve problemas en la adaptación de un nivel a otro.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Disfruto de la jardinería y el cuidado de mis hijas. Disfruto estar solo y también con los chicos.

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Por lo general, analizo el caso, determino la posibilidad de resolución y tomo la decisión. Es decir, análisis, alternativa de solución y elección de solución. Te puedo dar un ejemplo simple, por ejemplo en el traslado a la oficina: primero pienso en que móvil me traslado y ahí determino que camino a seguir. Eso sería en la parte personal. Respecto a la parte laboral, por ejemplo frente a un reclamo por parte de los delegados, analizo y doy respuesta. También, con la gente que me reporta, frente a ideas innovadoras, optas por decir que "si" a aquellas donde la decisión es adecuada y es la mejor. Adhiero también a ello cuando veo que el otro me da un consejo que está bien, frente a eso también, tomo la decisión que pienso que es la mejor opción.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

Soy de las personas que hacen varias cosas a la vez.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

En realidad, depende de las personas. Pero le permito totalmente tomar decisiones a mis colaboradores sin problema, mientras que sean decisiones operativas y prácticas.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Me encanta que mis colaboradores tomen decisiones más allá de sus atribuciones. Aun siendo decisiones negativas, lo respaldo ya que tengo la empatía de ponerme en el lugar del otro. En realidad priorizo que haya asumido el desafío de tomar la decisión pero sí después le diría a mi colaborador que dado el resultado negativo, lo podría primero haber consultado para evitar el resultado negativo.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Estaría dispuesto. Los condicionantes serian el apoyo familiar y el acompañamiento de la empresa en ese nuevo proyecto.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

Normalmente, lo mantengo. Pero si hay otra solución mejor, lo cambio. Te puedo dar un ejemplo que me sucedió en esta semana: debía llamar a un Jefe de Sucursal de una provincia para decirle que debido a su historia clínica no podía empezar a trabajar cuando uno de mis colaboradores me dijo: "no lo llamaste en todo el año y justo lo vas a llamar ahora para decirle que no vuelva a trabajar? ¿Porqué no haces que lo llame otra persona?" la verdad me quede pensando y atendí al consejo de mi colaborador ya que era la mejor opción. Para mí la sugerencia había sido positiva y aunque finalmente otra persona no pudo llamarlo y lo tuve que hacer yo, tomé el consejo de mi colaborador porque me había parecido correcto más allá que al final no lo pude llevar a cabo.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Frente a una decisión acertada, me siento contento, gratificado. Y frente a una situación no acertada, frustrado y repaso que debería haber hecho que no hice: en caso que no

existiera la alternativa, es que hubo un problema de diagnóstico y no de visión para que la próxima decisión sea más acertada.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si, anticipe un potencial problema y por lo general hago algo al respecto. Realizo algo para que no explote el tema. Te puedo dar un ejemplo de ello: en una de las provincias había problemas con los delegados y intuía que eso en algún momento iba a pasar, por eso generamos junto al gerente de Relaciones Laborales un viaje para poder calmar las aguas. Era una bomba que en cualquier momento explotaba por eso se tomo la decisión de directamente viajar y solucionarlo en planta.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Siempre y casi todos los días sucede de tomar decisiones con falta de información. Nunca se tiene la información total sobre un tema, pero trato de buscar la mayor información posible para tener más elementos en la toma de decisión. También tomo decisiones de manera creativa, te puedo dar dos ejemplos en lo laboral, crear los llamados "combos" en el proceso de entrega de indumentaria para tener un mejor control sobre eso, respecto a la liquidación de haberes también creé un beneficio mayor a favor de la gente en cuanto a un conjunto de impuestos. En lo personal, modifique la estructura de la casa creando.

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

Si.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Depende del problema y del tipo de decisión que vaya a tomar. Si es ahora y ya, lo fragmento y después veo que decisión tomo. El tema es que el problema no es analizar la situación, eso no lleva tiempo. Recabar información y ver alternativas es lo que más tiempo lleva. Si no hay tiempo y la decisión debe ser ya, tomo decisión inmediatamente.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

El olfato es parte de las alternativas. Eso pasa, la intuición lo incluyo como parte del análisis. Lo percibo, se olfatea. Es ese sexto sentido porque por lo general yo lo veo antes: "Yo ya lo vi". Por lo general, me hace mover mucho mi estado de raciocinio y en realidad me asusto porque en el laburo utilizas la razón y el análisis pero definitivamente le doy valor a la intuición.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Finalmente, ante igualdad de condiciones, voy a la razón ya que es lo más tangible y lo más fácil de explicar en la parte laboral. En lo laboral, si fuera la última cabeza, es decir, la autoridad máxima para la toma de decisiones, le haría más caso a la intuición porque la parte de la razón ya la tendría resuelta por parte de mis colaboradores y tomaría la decisión de acuerdo a lo que veo y a lo que siento. Si fuera la máxima figura en lo laboral cuando todo viene ya dado me guiaría por la intuición. Pero en mi vida personal, le hago caso totalmente a la intuición más que a la razón...

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Mi estilo de liderazgo es de tipo paternalista, de compromiso y de relacionamiento con autoridad más que con poder. Por ejemplo, yo voy a la planta y la gente me reconoce no por ser gerente sino como persona. Desde ya que el cargo ayuda y se respeta pero no esta la necesidad de tener la "chapa" de gerente. Yo transmito y logro cosas por esa autoridad y no por el poder de cargo.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Me gusta delegar y me siento cómodo delegando.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Si me paso y hay gente que esta y gente que no. El resultado por lo general es que se terminan alineando o continúan en otro destino. Hay gente que le debes hacer entender para que se alinee. Pero generalmente, de las personas que mas aprendes, son de las conflictivas porque cuestionan, te invitan a ver de otro angulo y sucede que se alinean o no se alinean.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Si, un ejemplo podría ser encontrar un lugar de privilegio respecto a la ubicación estratégica en la nueva planta. Al participar del proyecto busque convencimiento por parte de otras personas tejiendo redes relacionales para tener un lugar en la ubicación de la planta acorde a mis expectativas.

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Respecto a la motivación, es importante aclarar que el área de Administración de Personal es muy frustrante ya que siempre se ve lo que no se hace, se ve el error en la liquidación de una sola persona y no al conjunto donde mas de 1000 personas por mes se liquidan de manera correcta, entonces, lo que trato de hacer es ser empático con mi gente y no transmitir la presión que uno tiene de mas arriba. Trato mucho de no bajar la presión a mis colaboradores. Por otro lado, encontrar que la compañía tenga planes de desarrollo de la gente que tengo a cargo.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

Prefiero trabajar en equipo porque es más fácil, más cómodo.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Primero que nada, trato de transmitirle mi experiencia para evitar que se lastimen la cabeza contra la pared. Lo mismo sucede en mi vida personal: si me llega la consulta, trato de advertir y de transmitir mi experiencia y si aun no me escuchan, permito que se equivoquen. En definitiva, a veces es necesario golpearse. Un ejemplo concreto lo viví hace poco con una de mis hijas: la mayor que tiene 15 años me pidió que la lleve a bailar a un boliche que yo sabía que el ambiente no le iba a gustar. En definitiva, le aconseje que no vaya porque sabía que ella no iba a "encajar" ahí y aun así ella insistió en ir. Entonces, la llevé pero cuando la volví a buscar a la madrugada, finalmente me dijo: "Papa, tenias razón…". Permití que se equivoque.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**4**___.

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   ___✓_____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   __✓_____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   _✓_____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   __✓_____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   _____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
    _____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
_____

SUBTOTAL:____**9**_____
TOTAL MODO I:___**13**_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**3**____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
___✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
____✓_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
____✓_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
___✓_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
___✓_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más

importante de mi vida.
___✓_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____
12. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
_____
13. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
___✓_____

SUBTOTAL:___**11**_____
TOTAL MODO II:___**14**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____✓___
2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.
_____✓____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
_____✓____
4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.
____✓_____
5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.
_____✓____
6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.
_____✓____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

____✓_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____✓____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

_____✓____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

____✓_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

____✓____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____**12**_____
TOTAL MODO III:__ **16**_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.
___✓_____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.
___✓_____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.
___✓_____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
___✓_____
8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.
_____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.
___✓_____
10. Me considero básicamente un pensador lógico.
____✓_____
11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
____✓_____
12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.
___✓_____
13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.
___✓_____
14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
__✓_____
15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.
___✓_____

SUBTOTAL:___14_____
TOTAL MODO IV:____18_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___13_____	____14_____	_____16_____	____18_____

Su rombo

PUNTAJES EN LA ESCALA: __90____65 _____70__ __80___

FI BI BD FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 90%

MODO BASAL IZQUIERDO: 65%

MODO BASAL DERECHO: 70%

MODO FRONTAL DERECHO: 80%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…F….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…V….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…V….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…V….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…V…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… V…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15…F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17…F…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…V…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…V…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22…V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…V…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26…F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29…F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…F…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 3

B) Inteligencia Lógico-matemática 4

C) Inteligencia Visual espacial 3

D) Inteligencia kinestesica-corporal 4

E) Inteligencia Musical-rítmica 5

F) Inteligencia Intrapersonal 3

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista:Negativo. Lo realiza utilizando la lógica alfa numérica.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Administración de Personal

Sexo: Masculino

Edad: 42 años

Lateralidad: Ambidiestro (zurdo para escribir/diestro para lo demás)

Personas a cargo: 5 personas directas y 2 personas indirectas

Antigüedad en la empresa: 7 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio-bajo.

Manifiesta haber tenido una infancia y adolescencia normal sin referir dificultades de adaptación o socialización con sus pares. Indicó haber identificado desde muy temprano sus interés profesionales y no haber tenido problemas en su consecución.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga.

Identifica fácilmente el problema pero sino cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga pero cuando cuenta con el tiempo y la información realiza un proceso de toma de decisiones mas sistemático, siguiendo los pasos rigurosamente y resolviendo la situación de manera metódica.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite cambiar de decisión en caso de que no le permita alcanzar el objetivo trazado.

Este cambio en el proceso de toma de decisiones le permite ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que es un líder proactivo y democrático porque valora y promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias, agradece sus opiniones y estimula la discusión en el grupo.

Valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros.

Es creativo ante situaciones imprevistas y no tiene dificultad en afrontarlas o trabajar bajo presión. Las normas de trabajo y los criterios de evaluación son claros para los colaboradores lo que proporciona un ambiente laboral cálido y que estimula la confianza en cada miembro del equipo.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones
- Organización y sistematización en la toma de decisiones
- Reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Estimula y valora la colaboración de los miembros del equipo

- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo equitativo de su capacidad racional e intuitiva que indicaría una dominancia bilateral de ambos hemisferios cerebrales (derecho e izquierdo) porque requiere de una organización lógica para abordar una problemática, cuenta con excelentes habilidades de análisis y diagnóstico e implementa soluciones prácticas y orientadas a una meta clara, aspectos que se encuentran dominados por el hemisferios izquierdo y comprenden su capacidad racional. De igual manera, su hemisferio derecho, el más holístico y abstracto, le permite favorecerse de la experiencia,

prever resultados y anticipar soluciones, abstraer puntos en común y visualizar planes de acción; así como le proporciona una gran capacidad empática, percibe e interpreta sus emociones internas y las de otro, es creativo en situaciones imprevistas, es flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo

ANALISIS CUANTITATIVO

J- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

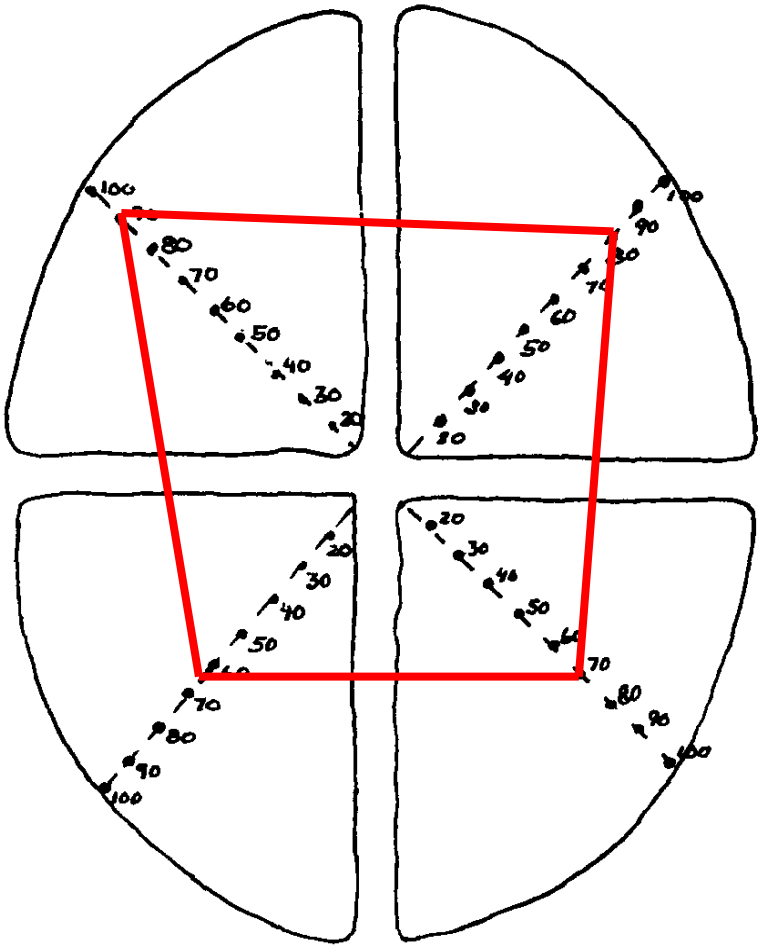
El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural. Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS	METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
ANALÍTICO Y LÓGICO	IMAGINATIVO
ORIENTADO A UNA META	VISIONARIO
DIAGNÓSTICO	IDEALISTA
ESTABLECE PRIORIDADES	CREATIVO



RUTINARIO	ARMONIZADOR
METÓDICO	RÍTMICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS	BRINDA APOYO
PROLIJO Y ORDENADO	SENTIMENTAL
DETALLISTA	COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo fue equitativo, si bien muestra una dominancia del hemisferio derecho, el izquierdo también es implementado de manera natural. Lo que nos mostraría un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, organizado, detallista pero comprensivo, creativo, idealista y visionario.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia frontal bilateral que indicaría su facilidad para tomar de decisiones, analizar situaciones, la planificar y la solucionar problemas basado en su capacidad de abstracción y creatividad. Sintetiza e interpreta los componentes de una situación y logra crear imágenes o visualizar resultados con precisión. Es creativo e imagina diferentes formar de afrontar las situaciones permitiéndoles ser flexible al tomar decisiones y tener en cuenta distintas dinámicas de interacción entre los componentes de una situación.

Las áreas basales bilaterales le permiten identificar parones, organizar la información y categorizarla para analizarla de forma más rápida y eficiente, Predice y controla el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo. De igual forma le facilita conectarse con los demás, ser empático, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Prever cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos.

Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio izquierdo, no se evidencia una diferencia amplia o falta de la predominancia del hemisferio derecho, orientado a lo idealista, creativo e intuitivo.

-**Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

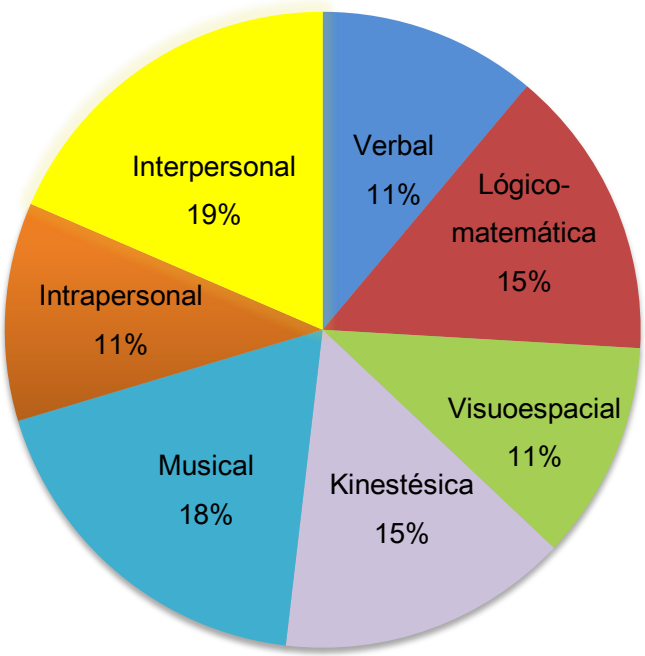
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, se encuentra un desarrollo homogéneo de todos los tipos de habilidades cognitivas evaluadas por esta prueba. Mostrando puntajes mayores en inteligencia interpersonal y musical que manifiesta que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que debe potencializar para estimular este tipo de

inteligencia si bien no se realice en el trabajo puede enfocarlo en sus hobbies y así utilizar su talento y creatividad.

De igual manera, cuenta con la capacidad de identificar modelos, diagnosticar problemas y encontrar métodos o pasos a seguir para resolverlo. Se expresa a través del cuerpo, prefiere crear o reparar cosas y puede realizar actividades que requieren fuerza, coordinación y equilibrio como los deportes y el baile.

Visualiza fácilmente la información, puede crear modelos visuales precisos de las situaciones, lo que favorece la planificación y diseño de estrategias; maneja hábilmente la información verbal, implementa soluciones verbales, charlas, exposiciones, etc, y logra comprender las necesidades, motivaciones e intereses de los demás. Es receptivo y comprensivo brindando apoyo emocional a su equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empático y valora a sus colaboradores, si bien es organizado y se enfoca en la eficiencia, tiene en cuenta los aportes que los miembros del equipo pueden hacer.

Es creativo, maneja hábilmente situaciones imprevistas y tiene en cuenta todos los componentes de una situación para desarrollar estrategias eficaces que resuelvan conflictos. Es intuitivo y esto le permite apoyarse en la experiencia para optimizar el tiempo de diagnóstico y encontrar soluciones innovadoras.

Es un tipo de líder que estimula su equipo de trabajo, identifica claramente los talentos y potencialidades de sus colaboradores y los potencializa para que alcancen objetivos específicos. Brinda un ambiente de trabajo armónico, participativo y estimulante.

Es curioso, inquieto, creativo y se favorece de las tareas organizadas para poder desarrollar esas aptitudes. Tiene habilidades para la música y el deporte, aspectos que podría desarrollar en su área personal para complementar su trabajo con hobbies o actividades recreativas que estimulen y fortalezcan aún más las capacidades ya tiene de preferencia.

Entrevista en profundidad a Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo:

Información personal

- Cargo actual del candidato Gerente de reclutamiento capacitación y desarrollo
- Antigüedad en el cargo 4 años
- Sexo femenino
- Edad cuarenta y dos
- Personas que tiene a cargo 8
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro Diestra, ¿para todo? Si

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

Si, inglés. De los cuatro años, seguí hasta los doce y después retome a los veinte, por ahí. ¿Sos bilingüe?- Si, bueno, no bilingüe, tengo intermedio avanzado, acá hay solamente dos que son bilingüe los demás hablan inglés que no es lo mismo. El bilingüe es aquel que hace que sus pensamientos sean en inglés. Bueno mi vieja es profesora de inglés.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Si flauta y órgano creo. Lo hice en la primaria, no perdón, fue cuando ingresé al otro colegio, flauta a los once y órgano también, un par de años, cambié de colegio me dediqué más al deporte.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Eh, y medio bajo te diría, ¿había faltas? Eh, hoy te diría que no. Fui a otro colegio becada por mi vieja, de un nivel más alto, y SI alguna vez le reclamaba que quería ciertas muñecas. Si había reclamos pero hoy agradezco los valores que me enseñaron o sea a no vivir de lo superficial, falta de comida, no.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Y tengo posgrado en Dirección estratégica de recursos humanos, lo hice en la UADE, relaciones laborales en la Marina Mercante

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Privada, secundaria fui becada, en Santa Fe, sexto y séptimo grado y después hasta tercer año inclusive, y después me volví a Bs As, cinco años en Santa Fe por laburo de mi viejo. El nivel

socioeconómico en la primaria no había diferencias en la secundaria, si porque era un colegio de provincia pupilo de monjas, si pasé por seis siete colegios. Si siempre privados. Si esperá después estudié magisterio, fue público en la UBA de maestra jardinera, y dejé porque estaba trabajando y hacía deporte a nivel profesional, y dejé porque mi vida en esos años fue un caos. Dejé el secundario y me metí en psicología, hacía jokey, jugué en la selección un tiempo pero la exigencia era mucha y también trabajaba, y dejé. Las carreras me costaron porque siempre trabajé, en esa época trabajaba en horarios rotativos, durante diez años o sea tenía que hacer una residencia con sala de cuatro o de cinco y había dormido dos horas. No tenía un esquema fijo por eso me costaron mucho las carreras.

6- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Compartir tiempo con mis amigas, con mis sobrinos un montón, juego al golf hago yoga y muchas tareas al aire libre y después más que nada, pasear con la perra todo eso me desestresa. Me saco totalmente el chips. Tampoco tengo hijos entonces no tengo muchas necesidades

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Me focaliza a resolver voy directamente a la acción, voy directamente al conflicto. Cuando volví en el 2010, estuve unos años fuera de Brinks, cuando volví quedé a cargo del área de capacitación, en realidad me fui tres años, trabajé en una petrolera, después en una empresa de una amiga en forme independiente, trabajé en formación de liderazgo, más de riteit por contactos que yo tengo, después lo volví a llamar a Víctor diciéndole que buscaba trabajo, quería dejar la consultoría porque ya no me satisfacía. Antes fui jefa del área blanda, pero era una estructura muy chica estaba sola con Verónica Real y nada más, éramos setecientas personas, y no era muy rentable, no lo que es hoy, yo hacía un cartelito y no tenía como es hoy una agencia que me diseñaba un megacartel . Todo se hacía con mucho amor pero buen¡¡. Y cuando volví Víctor me abre la gerencia de capacitación, yo tomé los instructores, los instructores trabajaban en seguridad. Y se arma ese equipo y se me da, y ahí sí que todo ese año tuve que trabajar mucho en la formación de ese grupo los instructores trabajaban en seguridad. Estaba sola con Vale, era más sencillo, pero el resto que la tenía que enseñar desde la metodología de capacitación, ellos daban, enseñaban lo que sabían pero no respetaban los horarios, por ejemplo alguien tenía que hablar dos horas y hablaba cuatro y el otro no tenía tiempo, bueno todo eso se le tuvo que enseñar, la hora de tiro, era dos horas, entonces armé cronómetros. Y sí hubo mucho que trabajar con el equipo porque hubo conflicto de relacionamiento entre ellos, más que nada con un instructor que le costó mucho la adaptación, estuvo un año y medio, y durante ese tiempo yo trabajé con él y con el equipo. Le daba libros para leer, en ese caso había muchos problema, quejas de otros instructores de malos tratos de ese instructor, el resto de los compañeros no quería trabajar con él. En ese caso trabajé mucho con lo que era reuniones de equipo con stret-stop, donde tenían que decirse todo, eran todos tipos y tipos grandes, o sea no fue fácil. Yo también estaba ahí, y por eso pienso que también me validaron como líder, también demostrar humildad yo los reunía y decía que nos digamos todos todo, o sea si tenían que decirme algo a mí también me lo decían, bueno yo decía digámonos todo pero salgamos con acuerdo. Fueron varias veces hasta veces le pedí a Víctor que esté presente. Bueno fue levantar el problema y abordarlo después de un año y medio de trabajar el problema, tuve que tomar una decisión y la tomé, de desvincularlo, con todo lo que a mí me cuesta, y el dolor de dejar a una persona sin trabajo que técnicamente era muy buen def, pero

tenía problemas de adaptación a las normas de trabajo, al equipo y bueno maltrataba a veces a la gente, técnicamente era espectacular. Pero bueno no pudo hacerlo

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

No, varias. Incluso ahora que Mariana está con conjuntivitis estamos hasta las manos.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Le doy bastante decisión. Media y alta dependiendo o entendiendo que primero tienen que tener el entrenamiento, y que sea con red, o sea cuando yo siento que ya están, Vale ha tomado un montón de decisiones, sola, por ejemplo, pero trabajé tres años con Vale desde asistente hasta que llegó a jefa. Y ella ya sabía mi forma de ser mi estilo, las prioridades que le damos al área como hablamos, la fui involucrando hasta que estuvo y nada el último año Vale se autogestionaba, o sea hay que hablar con un director y yo le decía andá vos Vale, bueno fue con formación y viendo que la persona responde y que se yo. Si a mí me gusta, no me gusta que la gente dependa mucho de mí, en el sentido que si yo no estoy no se hacen las cosas. A mí me gusta que se hagan de hecho el equipo de entrenamiento, cuando entré en el año 2010, ese año me dediqué al equipo de entrenamiento, trabajaba con Ricardo con Sergio, iba a las clases, a todas las clases todas las mañanas, con toda la gente de transporte que estaba en el curso, todo le dediqué mucho a metodología. Le doy yo entrenamiento una vez por año en facilitadores, ahora éste año que están en Quilmes están en piloto automático. Ya saben, si tal cual, muchas veces me preguntan cómo hacer y les digo vos ya sabes resolvelo. Vos sabés como opino, resolvelo.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Ehh, a ver, si la verdad, no sé si se ha producido muchos casos, pero emm, lo conversamos me parece forma parte del aprendizaje, entonces yo tampoco, y si el resultado es negativo por ejemplo de algo que halla tenido exposición con el enojo de un director que a veces pasa o con el enojo de un gerente, dejá que yo voy a hablar pero siempre defendiendo a mi equipo, hablo con él, corrijo si hay que corregir lo corrijo, creo que lo primero que hago es ver de dónde viene si es de mala fe o buena fe, si es de buena fe es parte del aprendizaje, sino nunca los puedo soltar a nada. Y desde ahí trato de resolverlo, por ejemplo Mariana tiene búsquedas con gerentes que son más difíciles que otros o porqué el perfil es difícil o porque el gerente es difícil, es vueltero no define, critica quiere todo rápido pero después no te da firma de los candidatos. Lo que hago en ese caso es acercarse mucho más, porque Mariana es nueva y tiene exigencia alta con lo cual se frustra más rápido, lo que hago es acompañarla en esos procesos, por eso hay tres o cuatro procesos con ciertos gerentes, que yo estoy ayudando entonces la ayudo de vez en cuando, en una entrevista, nos juntamos con un gerente juntas, la dejo hablar a ella, pero cualquier cosa que se ponga medio hincha, en esos casos los acompaño, en otros casos me corro y le digo manejalo vos.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Hoy no, tuve de hecho, si, pero no las acepté, porque hoy estoy priorizando mi vida personal. Hubo una propuesta hace relativamente poco, y otra en el 2010, cuando yo entré. Que las analicé, todo, agradecí, pero en ese momento no las tomé, lo pensé y decidí priorizar mis objetivos personales digamos de formar una familia, todo y no de seguir creciendo laboralmente. Bo porque cada vez son más responsabilidades, y más en otro país, entonces EHH, me encanta agradecí que confíen y

todo, pero si no sigo priorizando cada paso, el ego divino, te levanta el ego. Pero tiene un combo y depende de cómo cada uno esté en su edad. Yo tengo 42 y no tengo hijos y de los treinta quiero tener entonces ya tengo un betland con eso no es que tenga mucho más. No bueno orgánicamente por más que una se ponga cremas, orgánicamente hay un tiempo, con eso choco con un factor tiempo no te estoy diciendo ya, pero en dos años, cuatro años, cinco años, que se yo pero no se puede tampoco estimar mucho. Entonces yo no voy a priorizar otra posición. El tema es que yo lideré muchos proyectos internacionales. Por eso me conoce mucha gente y por eso también me han llegado ofertas. Y por eso también no acepté la dirección, a mí me la ofrecieron la dirección, pero no. No la acepté por eso porque estuve un año cubriéndola y me di cuenta el esfuerzo que requiere, el compromiso, la responsabilidad y un montón de cosas, de la manera que yo lo haría. Entonces como no tengo otra manera de trabajar, es mi manera, entonces no. Y desde ahí es lo que elijo yo estoy conforme con lo que hoy elegí, no es que hoy me arrepiento. Dentro de cuatro años. Veré, que se yo. Si. Si. Hoy priorizo eso. No sé si vos me preguntás si a los 35 te hubiesen ofrecido algo, no pasó nada a los 35 internacional, que sé yo si me hubiese ido, hoy es esto, mm!! y los que me ofrecieron lo saben, no se si comparten lo que yo decido, pero bueno, sepan mi decisión y bueno, nada.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

No si me realizan un aporte mejor la, la, adapto, no es que tampoco la cambie radicalmente, la adapto a la base mía. No testaruda no, de hecho trabajo con la subgerencia en el equipo. Ahora Érica y Fer están aprendiendo a exponerse mucho más, ya ayer la llevé a Érica al curso y le dije los próximos rescates los hacés vos de los videos y los ejercicios los hacés vos. Viste los videos que después ¿que vimos? Eso se llama rescate, rescate de ejercicio o recate de un juego, captás un video y le dije bueno todo eso esto la próxima lo hacés vos, Fernando lo entrené en ac yo di la primer clase con tripulación y regio ahora lo hacés vos yo te doy fipbac, sino yo tengo que hacer todo, y no por eso sino, si tengo que permitir que crezcan, porque sino yo digo a veces que no se que pueda pasar el día de mañana, si me me sale otra posición , lo que fuera, o me voy de la compañía, me gustaría que alguien de mi equipo ocupe mi lugar y no que venga alguien externo porque yo no trabajé, por eso trabajé mucho con Vale, con Mariana y estoy trabajando mucho con ellos, llega un momento que tienen que volar. A mi gerencia o a otra gerencia, no me importa de hecho yo moví a muchos de mi gerencia. A mi no me importa. Daniel se fue, y a Daniel yo lo expuse a proyectos regionales para que él pueda crecer sabía que le iba a ir bien, así fue lo acompañé en varios proyectos lo vieron, les gustó, convocarlo y bueno ahí está, en un año y medio, claro, pero bueno yo que era bueno , le gustaba y que se yo y ahí está. O sea Vale también creció mucho, en cuatro años de asistente llegó a jefa. EH yo en ese sentido, no hablaría bien de mí si no tuviese gente desarrollada porque, parte del día es desarrollar a tus sucesores, o sea yo ví muchos gerentes trabajando en sus cuadros de sucesión. A largo plazo no te hablo de ahora sino a 5 años o 3 años, y viste y estaba en blanco, entonces yo le digo, que esté en blanco habla de vos no habla de mí, desde que yo brindé un curso. Si y aparte que sos imprescindible. Por eso te digo cuando estoy de vacaciones, quiero estar de vacaciones- Es así porque a ver, no somos prescindibles, que quiere decir yo no debería ser imprescindible. Yo me fui de vacaciones y no estaba Vale, le tenía prohibido llamarme

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Cuando tomo una decisión acertada me siento re felíz me sube el ego, me siento como necesaria como que aporto, ahora cuando tomo desacertadas si me frustra bastante porque soy muy autoexigente, me doy hasta palos a mí misma, como me equivoqué, como no pude verlo, la de

frustración, Si en general soy muy exigente entonces me dura más la frustración. Si fue medio groso sí o sí me despertó enojo, ohh, yo tengo mucha, con algunas cosas si tengo, es como que me enoja mucho, mucho, mucho, es el sentido interpretado por mí de falta de inequidad o de justicia. Entonces cuando hay cosas que yo sé que tengo razón y que no fueron tan así y otra persona la sigue sosteniendo y que se yo, bueno claramente a veces intenté hablarlo más arriba, directores o Claudio mismo, y también es muy tozudo, cuando se le pone una idea ta, ta, ta, entonces a mi esas cosas a mí me, y siento como que no es así me queda esa bronca. No si me equivoco yo es conmigo, si siento que el otro está equivocado la bronca es con el otro.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si yo trabajo mucho con la intuición, y pensá que yo trabajo mucho con personas, o trabajo mucho con los gerentes interviniendo en sus equipos, lo cual, yo no, no, yo por ejemplo puedo hablar con Flavio de vos y no te conozco al 100%, comparto tu día a día, y llegado el caso yo te tengo cerca pero yo hablo así con los gerentes comerciales y doy feedback que la gente comercial está en su área y a veces no los veo durante semanas, si no bajo y me manejo por interpretaciones que tengo bastante rápida de la gente, está muy basadas en percepciones o intuiciones. Si, yo lo considero como una fortaleza y lo uso un montón para reclutamiento, evacuaciones y desarrollo, oh trabajo un montón con eso. SI, yo si me adelanto, sí yo digo esto va a traer quilombo y trato de levantar el tema antes. Sí incluso con muchos gerentes, con sus equipos digo fíjate, tal persona, yo no la veo tan motivada, o la ví en un curso, un comentario, mm, porqué no hacés una charla con él, porque no te tomás un desayuno¿, como para levantarle el tema. Si, Si.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Si todo el tiempo, sí, sí, yo no trabajo con toda la información, si y yo no sé la persona que sí o sí necesita la información técnica. Como me manejo por la intuición no necesito mucho la información, si la tengo bien y si no la invento, o la saco de mi intuición, la completo y ahí tomo una decisión, tampoco tengo una posición donde hay mucha información técnica hay más bien información de conversaciones de emociones de otras cosa. Si obvio. Por eso yo no trabajo con mucho dato, si, si y nunca necesité de esa información para, para tomar decisiones. De hecho incluso como también trabajé, todos mis parciales, mi hermana , mi hermana, estudió medicina y odontología, una de mis hermanas, es la mayor me lleva un año, y ella siempre decía, claro ella estudió mucho, en medicina se comía diez, doce libros, y después en odontología también, y es muy orientada a estudiar y tener el conocimiento técnico y de datos. Entonces volvíamos y yo, está bien, con otras carreras, más light digamos, no voy a comparar todas las cosas que tenía que leer ella, pero desde ella siempre decía yo no, y yo me iba diciendo, no estudié y tal cual no estudiaba, y yo me sacaba un 10, me sacaba un 9, o sea al ser más auditiva o necesito escucharlo, desde ahí yo sacaba mucho, o conversando antes con vos y me recitabas lo que había seco y ya me quedaba. Entonces, también estudié cosas más blandas con lo cual hablaba más de… de.. claro, iba tan relajada porque iba a sacarme un cero porque no había estudiado, que después todo era positivo, así que.

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definis el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

No, a ver tengo una metodología de trabajo yo de hecho soy bastante metódica y ordenada también con, con, por ejemplo, yo a veces me comparo a Martín y Martín no tiene el orden que yo tengo, no sé si estoy hablando de tenerlo registrado en la computadora. Yo tengo 5 temas pero sé que cinco temas tengo, sé por dónde van y los quiero cerrar. No me banco tener temas pululando, que no definiii, que todavía estoy esperando, que tengo que ver, a mí eso me frustra, sí al resultado. Y tengo todo más ordenado, sí vos me decís de todos los gerentes soy la única que

controla cada loquión que se le imputa a su gerencia en los gastos, los mando todos los meses a todos, yo soy la única que sabe cuánto se le está imputando la otra vez lo agarro a Arditi y le digo mirá que me cargaron una factura tuya en el centro de costos, la mandé a reimputar y me dice. ¿Qué centro de costos, que control?.- Entonces digo, a ver todos gastamos o sea que. Tenés que chequear es parte de tu rol, bueno yo siempre llego a esas cosas, los demás, Ah que no llego, porque no tengo tiempo. Bueno yo llego a eso, llego a hacer mis objetivos a tiempo, llago a hacer mis…todo lo que tengo que hacer lo hago en tiempo y forma soy bastante estructuradita con….pero bueno debo tener la metodología de orden, ahora que paso sigo, no sé, no, no, no, tengo una metodología de orden, y yo cumplo con los plazos establecidos, es difícil que yo te valla a entregar algo más tarde de lo que había que entregarlo, yo trabajo muy planificadamente, digamos, y es un área donde se puede también planificar yo no tengo imprevistos. Sí yo por ejemplo estoy le estoy haciendo, estoy trabajando con Fernando el tesorero de Losa, y estoy trabajando junto con Fernando Chitadino haciéndole un coaching a Fernando para que mejore ciertas cosas, y yo enseguida les mandé, de acuerdo a su evaluación de desempeño yo les mandé, yo construí un plan de acción, con objetivos, con seguimientos, toda la voasery. No yo lo generé, ese es más complejo, son líderes y yo a ese nivel lo generé yo. Y me senté con Fernando lo validamos en algunas cosas, y yo le hago, pero viste, todo es objetivo, plazo sino la gente no revierte, le tenés que decir exactamente lo que tiene que mejorar, como mejorarlo. Vos ayudarlo como líder, pero tiene que haber seguimiento. No, te díje esto y después queda en vos y después Dios dirá, y después, eh te lo dije hace un año y vos no hiciste nada. Y ¿ qué hiciste vos como líder?.- Entonces yo también los involucro, entonces estoy trabajando con los dos, o sea al mismo tiempo

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

No, no, en general veo muy sistémico la cosa, eh. tengo la mirada más sistémica. Por ejemplo ayer estuve con todos los de seguridad e higiene, que yo ya vengo teniendo varias reuniones con ellos, que me desespera porque viste, Miguel me dice, tenemos a seis choques hacer el curso Shmit, está bien yo hago el curso Shmit, pero no es una variable, la gente no choca por una variable de hecho están capacitados, o sea son actitudinarios, o hay otras problemáticas. Bueno está bien yo curso Shmit, vos ¿ que vas a hacer ?; Porque esto es una mirada sistémica, llamá a los líderes, llamá a los pibes que chocaron y preguntales ¿ porque chocaron ¿ Y después cagalos a pedos. Poné un cartel, de cómo vamos con los choques, o sea de una mirada más sistémica y atacando muchas variables, no una sola porque una sola no revierte cosas.

No yo lo hago. Bueno si tal cual, bueno ahí puenteó detalles, pero lo resuelvo, lo veo general, si lo veo general

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Ya contestada. En selección pasa muchísimo, vos ves un currículum, todo bien , pero hay algo que no me cierra, y no, generalmente pido un psicotécnico y lo termino corroborando, no puedo decir que es lo que no me cierra pero lo veo en el psicotécnico. Bueno mirá la otra vez entrevistamos a un jefe, bueno ahora va a entrar el 5, un jefe de compras. Y habíamos entrevistados unos candidatos más, había uno que era excelente, desde el curricular la edad que tenía, la entrevista impecable supersticioso técnicamente, líder, y yo viste, yo le ví algo, Luis me dice me encantó. Si a mí me gustó porque le digo, tal cual, fue sólido en su entrevista, no es que yo encontré nada qué, pero le digo, no sé hay algo que no sé no te lo puedo explicar, hay algo que no me cierra, no me cierra, pero sabés que, mandemos al psicotécnico a ese y a otro más que nos había gustado. Y ahí vemos le digo porque sí hay algo ahí va a saltar. Yyyy… y le digo porque no sé, yo le digo porque no sé como que me sonó todo demasiado sólido, yo digo hay algo que anda mal, todo muy, muy, todo eh, muy seguro, muy bueno técnicamente, no sé había algo que no me

terminaba de convencer. Y me fui de vacaciones se lo dejé a Mariana y cuando volví, le digo y ¿ con quién avanzaron ¿ Y con Luis Viser que es el que va a entrar, porque el otro me dice, no salió bien el psicotécnico. Y claro lo que había salido ahí, era que manipulaba, osea, que era bueno técnicamente, realmente era muy bueno, y estaba en una automotriz, una buena automotriz , muy sólido, pero supermanipulador, bueno entonces que hacen esas personas dicen y hacen lo que vos querés escuchar en ese momento, interpretan muy rápido la situación, hay gente mucho más rápida para captar lo que necesita y se van adaptando aaaa.. coso, entonces hay gente que yo a veces digo hay gente más manipuladora desde, si queremos desde la formación negativa, pero es gente como más camaleónica, o sea para abajo hace una cosaporque se adapta, para el jefe se muestra divino, para acá maltrata, para acá, entendés porque hay gente que se vaaaa… claro a vos te dice todo divino porque sos la jefa después te das vuelta y maltrata a la gente, y les prohíbe, viste no se, viste no estoy diciendo que el pibe se va. El psicotécnico lo comprobó, exacto.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guias por la razón o por la intuición

Por la intuición, mucho, mucho más que por la razón. Bueno también tengo una formación técnica, que hay cosas que sostengo desde la razón, te diría, pongamosle, 60- 40 o 70-30.Si

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

La verdad que soy un líder, bastante participativo, desarrollador, eh… dentro de participativo sería todo lo que es la comunicación la escucha y todo eso, yyyy… no que más, creo que participativo y desarrollador.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Sí, sí.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Sí, sí. Este instructor era superconflictivo. Sí, el resultado, pará, pará. Lo desvinculé, para mí también fue un aprendizaje, porque bueno yo en general disfruto más de éste estilo que el del conflictivo, no me gusta el conflicto, la verdad que no, no. Por eso trato de solucionarlo desde otro lado no voy al choque, difícilmente hay gente que va más, a mí es como que lo he estado manejando, trabajando, porque también en ciertos momentos, hay que poner los límites y yo, que se yo, yo lo hago, pero si vos me decís, primero trato de llegar por otro canal y sí así no recién ahí confronto- Sinótiendo a no confrontar mucho. Ehh.. sinó después con ésta persona, yo, no me sentí mal, me costó el momento porque no es un momento lindo. No me sentí mal, porque yo me dije, yo trabajé un año y medio con esa persona. Le he dedicado muchas horas mías, reuniones, charlas, de llevarlo a almorzar, le regalé un libro para leer, o sea. Claro, que hablaba de todo lo que es la escucha la comunicación. Bueno igual él no lo pudo ver nunca, él igual. Claro, sí, sí, sí, sí. Por eso yo me quedé tranquila que hice todo, o sea el otro es otro que elige. No, no, me frustra sí porque a mí me gusta que la gente progrese o vea. Claramente yo le terminé diciendo, no es, no es tu lugar estar en una organización, es desde ahí de donde te lo tenés que replantear, te veo más en un laburo independiente, sos bueno en eso, pero en un trabajo donde haya que trabajar en equipo no, porque sos malísimo con tus compañeros. Es gente encima es gente que yo tengo ahí que no es conflictiva, o sea Fernando Agustín sí, ponele pero, Ricardo, Sergio, Carlos, son todos como un amor. Carlos es un buenazo, a Ricardo, bueno a Ricardo le dedico horas también de charla , de, de, desde su vej yo creo que se enojó desde su experiencia, desde todo, entendés decís no es que lo trate mal a Ricardo, no decís, no ya está. Por un momento sentí que si yo

seguía dilatando, el grupo ya estaba mal, entonces, como que sentía que la gente me pedía que tome una decisión, lo dilaté lo más que pude pero llegó el momento que tenía que tomarla, porque ya ellos estaban cayendo. Entonces tengo que priorizar a 6 y no a 1. En ese momento se enojó, yo creo que se enojó por el ego, y es el mecanismo de defensa de todos, o sea a mí me ha pasado, a mí me desvincularon después de 10 años de un trabajo, está bien en realidad me invitaron a irme, negocié, negocié, todo, pero en ese momento te sale el enojo como mecanismo de defensa, o sea, no es que vas a decir ahh.. tenés razón, si es verdad trabajaste un año y medio tenés razón. Te sale de enojarte de la situación, te sale el ego que, que te levanta, te arma.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Si yo creo que a ver, eh… bueno es medio genérico. Bueno también lograr posicionar al área de capacitación lograr formar un equipo de capacitación donde no existía. Eso para mí fue un logro, armar un equipo donde no lo había, y tengo uno de los equipos más grande de recursos humanos con 8 personas. Y después, a ver si tengo , el desarrollo de las personas también o sea que Dani está afuera, que Vale haya crecido. Para mi esas cosas son… y me encantan por ellos, o sea, y después por ahí del laburo en sí de capacitación o sea poder haber implementado la universidad del liderazgo para gerentes y jefes, que nunca hubo y armar un programa anual con escuelas de negocios. La U.B.A. también sí. Igual la U.B.A. cuando yo entré, estaba medio como pensado ese diseño no¿, lo que pasa que no había un equipo, o sea eran todos sectores de seguridad, venían ayudaban, se iban. Vos estabas libre vení a hacer el ejercicio, vos hacés de ladrona, o sea medio era como que era una banda que se juntaba y le ponía voluntad, digamos, pero lo demás era estructurología, estructura de formación, digamos. Si 4 años sí

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Yo creo que mucha comunicación honesta y mucha participación, si yo digo desde donde los motivo. Desde, desde hacerlos parte me acompañan a una reunión, decirles bueno vos haceme… la otra vez Erica me dice, bueno que yo a veces no me doy cuenta como impacta, no es que lo haga ohh… estratégicamente. La otra vez Erica yo le digo bueno vos haceme la presentación para retocarme una presentación, porque venían visitas y que se yo, y hay que mandarlo afuera y que se yo, ella la hizo, re bien, le digo Eri, solo le ajusté 2 o 3 cosas, muchísimas gracias. No me dice gracias a vos por confiar en mí en darme la presentación. Y yo dije, puta lo valora, al contrario le estoy tirando laburo o sea, nada, por eso,yyyy… tanto Eri, Fernando ahora que de participar de poder estar de los cursos de áreas y ellos de poder darlos. Ellos también están supermotivados, pero por ahí ciertos detalles yo no lo hago estratégicamente, no lo hago para motivarlos, y vamos a las reuniones que todos compartimos, más con otro equipo, en que anda el otro equipo¿. Yo porque yo eee….pero no es porque lo pensé estratégicamente para…Si, sí, claro que me pasó, sí me ha pasado, sí a ver, nos pasa a todos. Vos me preguntás yo estoy 100% motivada todo el tiempo, no, no, yo tengo mis momentos, y hay meses que yo tampoco estoy motivada, o porque no comparto ciertas cosas, o que se yo. Es más fuerte las ganas de quedarme y de hacer las cosas y todo. Y bien entiendo que tengo mi automotivación con mi laburo por lo cual a veces la armadita de afuera no, noo.., la necesito como, la necesitan todos pero la llenan ver los logros en la gente, y en la gente de abajo, que venga un gerente general a decirme, bueno muy bien, hiciste bien éste curso, o que bueno que se hayaaa…Claro. Yo que mucha gente de acá se haya ido afuera a trabajar, no solo de mí área, si no de otras áreas. También porque eso me toca, te diii…,cosas que hice, si para mí esos son mí, pero sí me ha pasado, incluso con Vale, con Vale tenía en un momento donde, por ahí no compartía ciertas cosas, se desmotivó y no.. no…por política, tenía otros ideales, cierta expectativa y no ocurrió y entonces, yo bueno en estos casos he hablado a

calzón quitado, o sea yo en ese momento, lo hablo bien sincero, o sea yo con Vale y con muchos de mi equipo he tenido conversaciones incluso cuando esto no te llega a funcionar, todos los días es negativo el saldo en tu cuenta, y si eso se sostiene, por ahí es hora de decir gracias por todo y me voy, pero le digo, a ver le digo ella incluso, yo no quiero que te vayas, es desde ahí mi mensaje, mi mensaje es decir, la vida es corta, yo jamás voy a forzar a alguien, si ya no compartís, no mi estilo, no compartís una cultura organización, que se yo, vos no podés cambiar una futura organización vos sola, me entendés, ahí está. Yo comparto…Me ha pasado a mí a lo largo de mi vida, trabajé en muchas industrias y en muchas empresas, y me he ido agradeciendo, formación , las cosas que me han brindado. Pero cuando no me fue funcional, porque ya no había un lugar para mí en el puesto que yo quería, sentía que era mi tiempo de crecer, cuando no me cerró el sueldo, o no me cerró el estilo de mí jefe, no se , yo he tomado decisiones por distintas variables a lo largo de mi vida porqué priorizas distintas cosas también, pero, pero, también decimos pero la vida es corta y no vas a venir a sufrir acá, yo no quiero que nadie sufra acá, no estás conforme, yo creo que esa conversación sincera, hace que también, o por ahí ayudar a reflexionar cuales son tus expectativas¿ Bueno por ahí eso no ocurre nunca, aunque la compañía ideal no existe, el dime y el dirán no existe. Yo tengo 500 falencias, 500 aciertos, 500 falencias las tengo, desde ahí

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

No en equipo

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

No en general, no si ya sé que es la errónea, y el trabajo me lo va a presentar a mí, que se equivoque, y le doy el fipbac yo. Si sé que es la errónea y en eso se juega, la identidad pública de esa persona, o la del área no, no, trato de decir, bueno, claro, claro, si, acá también hay que entender que acá en brinks te señalan todos, yo digo son como fotos, yo veo la película entera de la gente que tengo porque veo, los aciertos y los errores todo un día, pero los de afuera te ven una vez, esa vez te sacaron una foto y desde ahí opinan, y no está mal porque todos opinamos de todo, yo también opino de toda lagente, con prejuicios y todo, está bien, es natural, ahora vos le podés jugar en contra a una persona porque queda, no pero es medio tarado medio básico, entonces digo no bueno yo, los desarrollo pero con red, si está segura le saco la red, sino también se juega, porque sino se juega la identidad pública de la persona, eso es muy difícil sacárselo, el rótulo, está medio complicado

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**3**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   ____✓____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   _____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   ____✓____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   _____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   _____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
    _____✓____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
    _____✓_____

SUBTOTAL:____3____

TOTAL MODO I:___10_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de

relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a “unirse” compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____5____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
_____
3. Disfruto de “conectarme” verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
__✓_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
____✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
____✓_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
_____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____

SUBTOTAL:___**5**_____
TOTAL MODO II:___**11**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___1___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.

_____

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.

_____

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.

_____✓__

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.

_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.

_____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

____✓_____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los

presentimientos y en mi intuición.
_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____1_____
TOTAL MODO III:__ 4_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___2_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.

_____

5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.

_____

6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.

_____

7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora

de tomar decisiones y determinar prioridades.
_____✓____

8. Considero que pensar es <u>significativamente</u> más importante que sentir.

_____

9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.

_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.

_____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.

_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.

_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.

___✓_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.

_____✓_____

15. Valoro la <u>efectividad</u> y la <u>racionalidad</u> por encima de todo lo demás.

_____

SUBTOTAL:___2_____
TOTAL MODO IV:____**6**_____

<u>Resolución de perfil Benziger: BTSA</u>

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofisicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___10____	____11_____	_____4_____	____6_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__30____	50 _____	55__	__20___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 30%

MODO BASAL IZQUIERDO: 50%

MODO BASAL DERECHO: 55%

MODO FRONTAL DERECHO: 20%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…V….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… F….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…F….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…V….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…F....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… V…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F..Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…F…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…F…Me gusta trabajar con números y figuras

26… V…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 4

B) Inteligencia Lógico-matemática 0

C) Inteligencia Visual espacial 2

D) Inteligencia kinestésica-corporal 3

E) Inteligencia Musical-rítmica 2

F) Inteligencia Intrapersonal 5

G) Inteligencia Interpersonal 4

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: lo resolvió inmediatamente.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Reclutamiento Capacitación y Desarrollo

Sexo: Femenino

Edad: 42 años

Lateralidad: Diestra

Personas a cargo: 8 personas

Antigüedad en el cargo: 4 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio.

Experimentó varios cambios de domicilio durante la infancia y adolescencia debido al trabajo del padre pero no refiere haber manifestado dificultades de adaptación o socialización. En la adolescencia elige practicar hockey de manera profesional, demostrando su gran nivel de disciplina y responsabilidad. Tuvo que trabajar y estudiar simultáneamente y aunque manifiesta que hizo que varios proyectos no culminaran como consecuencia de esto, le permitió desarrollar estrategias de planeación, organización y establecimiento de prioridades. Así como fortalecer su independencia y autodisciplina.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

M- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se evidencia que su toma de decisiones es preferiblemente intuitiva, no requiere de metodologías o pasos para poder identificar un problema y desarrollar un estrategia para resolverlo, sino que se basa en la experiencia y en el análisis global de la situación para poder diseñar un plan de acción que abarque todos los componentes del problema.

Identifica fácilmente el problema se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga, no necesita tener el tiempo o la información completa ya que puede visualizar de manera general la situación y sus componentes, sin detenerse en los detalles sino que se apoya en metodologías mas holísticas para abordarlo.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite enriquecer su decisión en caso de que no le permita alcanzar el objetivo trazado.

Este proceso intuitivo de toma de decisiones le permite ser ágil, eficaz, proponer soluciones creativas y ser audaz en el momento de planificar una estrategia de intervención.

N- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que Javier es un líder participativo y desarrollador, se preocupa porque su equipo de trabajo crezca, adquiera experiencia y se capacite en todas las áreas. Valora a los miembros de su

equipo y le proporciona un espacio de comprensión y apoyo, se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores y los ve como parte fundamental del equipo de trabajo.

Valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros.

Capacita a su equipo para resolver situaciones de manera eficaz, rápida y creativa y les brinda un ambiente de trabajo armónico y cálido Tiene niveles altos de autoexigencia y si bien eso no influye en su estilo de liderazgo y la delegación de la toma de decisiones a su equipo puede afectar la manera en que motiva o incentiva a sus colaboradores.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Eficiencia en la solución de conflictos imprevistos
- Creatividad y audacia para resolver conflictos
- Identifica las habilidades de sus colaboradores y las desarrolla
- Fomenta el crecimiento de su equipo de trabajo
- Valoración e importancia del equipo de trabajo

O- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo preponderante de su capacidad intuitiva, localizada en el hemisferio derecho, porque implementa un abordaje holístico para resolver problemas, abstrae fácilmente los componentes de la situación y no necesita identificarlos metodológicamente para saber que existen sino que se apoya en su experiencia. Cuenta con una gran capacidad empática, percibe e interpreta sus emociones internas y las del otro, es creativa y responde fácilmente a los imprevistos. Por otro lado, su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, tiene un nivel de desarrollo menor pero se ve expresado cuando debe ser meticulosa, prolija, enfocarse en los detalles y beneficiarse de algún tipo de rutina para organizar su día a día.

ANALISIS CUANTITATIVO

K- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

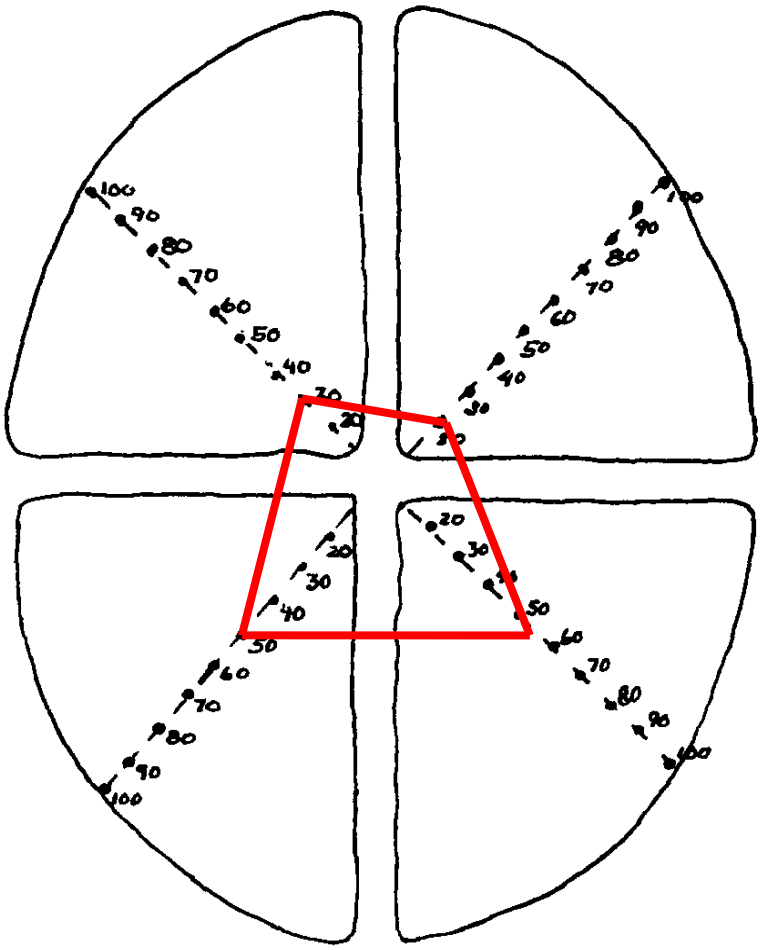
Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo muestra una dominancia basal bilateral que indica que es un tipo de líder comprensivo, organizado, detallista que se preocupa por brindar un ambiente cálido y armónico en su grupo de trabajo. Mientras que el modo frontal bilateral, si bien mostró un desarrollo menos dominante, es el que le permite ser creativa, visionaria, tomar decisiones complejas y trabajar enfocada hacia una meta.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia basal derecha que evidencia su facilidad "conectarse" con los demás y brindar apoyo emocional. Requiere hablar mucho y cuenta con la capacidad de escuchar activamente sus necesidades e interpretar su estados de ánimo basándose en sus expresiones faciales o gestos.

El modo basal izquierdo le permite organizar la información y concentrarse en los detalles, le facilita predecir y controlar el tiempo que exige el desarrollo de las tareas lo que le hace focalizarse en la eficiencia, obteniendo resultados óptimos en corto tiempo.

Por otro lado el área frontal bilateral es el área que le proporciona capacidad de análisis, encontrar los componentes de una situación, agruparlos y desarrollar una estrategia efectiva que los contemple, asimismo le permite encontrar las relaciones causa-efecto entre los eventos y de esta manera establecer prioridades y fijar objetivos específicos. Además, favorece su imaginación y creatividad porque le proporciona la capacidad para visualizar el curso de acción de un plan a implementar, predecir cambios o inventar soluciones novedosas a problemas no resueltos.

L- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.

Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

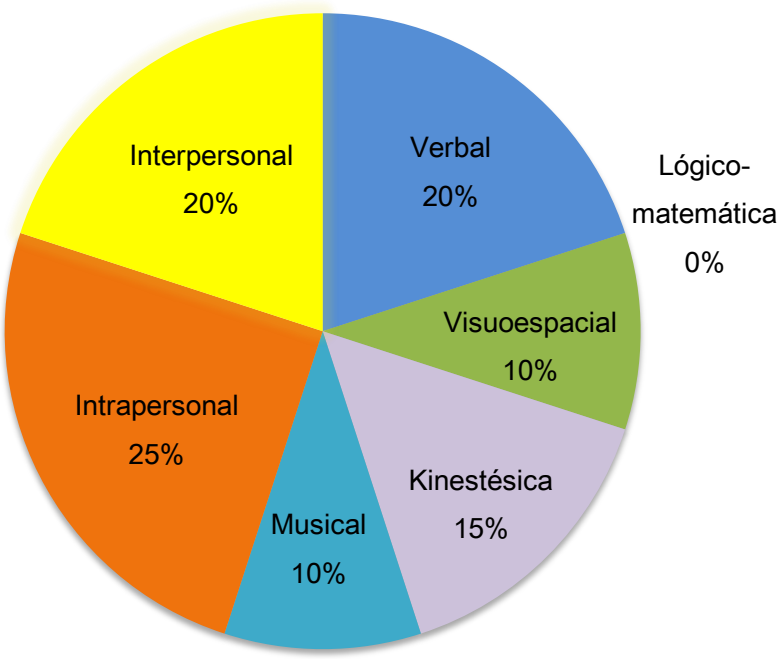
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, se evidencia un desarrollo homogéneo de todas la capacidades cognitivas evaluadas por esta prueba lo que sugiere que no tiene una habilidad cognitiva dominante sino dependiendo del tipo de tarea usted puede elegir la herramienta cognitiva a utilizar para afrontarlo.

Sin embargo, se muestra que la inteligencia intrapersonal, interpersonal y verbal son las habilidades que tienen mayor dominancia lo que sugiere que es empática, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene la capacidad de escuchar a sus colaboradores, manifestar verbalmente sus ideas, exponer en público y solucionar verbalmente situaciones.

De igual manera, se le facilita presentar ideas visualmente, crear modelos de las situaciones y visualizar con precisión detalles de los componentes que integran un problema, así como expresarse a través del cuerpo y realizar actividades que requieran coordinación, equilibrio y flexibilidad como el deporte y el baile. Tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que puede potencializar y estimular este tipo de inteligencia para utilizar su talento y creatividad.

El área lógico-matemática fue el área que resultó menos predominante porque no recurre a la metodología para resolver los problemas sino que busca soluciones más creativas y los analiza de manera menos lógica y más holística para afrontarlos. Prefiere apoyarse en su experiencia para identificar los patrones comunes en las situaciones más que en la organización lógica de los eventos. Es audaz para planear soluciones innovadoras y resuelve fácilmente las situaciones sin necesidad de buscar toda la información o detenerse mucho tiempo en el análisis de la misma.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empático y valora a sus colaboradores, si bien es organizado y se enfoca en la eficiencia, tiene en cuenta los aportes que los miembros del equipo pueden hacer.

Incentiva a sus colaboradores y se enfoca en su crecimiento laboral, se preocupa por brindar un ambiente comprensivo, cálido y estimulante que favorezca el desarrollo de todas las capacidades y talentos de su equipo. Es organizada y detallista, establece fácilmente las prioridades y predice posibles cursos de acción lo que le permite ser flexible y contemplar múltiples soluciones a una misma situación.

Es sensible a la información sensorial (aromas, colores, ritmos y sabores) aspectos que podrían complementar sus actividades laborales y/o recreativas para que reduzca el estrés y estimule sus capacidades cognitivas.

Entrevista en profundidad a Gerente de Compensaciones y Beneficios:

Información personal

- Cargo actual del candidato. Gerente de compensaciones y beneficios.-
- Antigüedad en el cargo: 5 años.-
- Sexo.- Femenino.-
- Edad. 43.-
- Personas que tiene a cargo. Una.-
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro. Diestra, sí.-

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

No en la niñez, no, sí, inglés

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical?. Ehhh.. no ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?. Nunca se me dio por el tema musical. No no me apasiona mucho lo del instrumento musical

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?. Fuimos clase media. No por suerte.-

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?. Universitaria, ah.., posgrado ahora, dentro de poquito, la semana que viene termino, no éste es el curso de la Universidad de Belgrano y es estee, es un curso de cantidad de horas que lo estamos terminando la semana que viene, y la otra sofisticación es aparte hasta fin de año dura, el curso yy, sí tengo que tener horas de coach entre otras cosas.-

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada?

La primaria fue pública, y después la secundaria y universitaria, privada.- Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo? No, tenían el mismo nivel. Bueno cuando estábamos en la escuela pública, era una escuela chiquitita allá en el barrio, en esa época se estudiaba mucho en las escuela públicas, no había tanta privada, sí, es más bien de fondo, mi papá era ingeniero, y este, y él por ejemplo siempre decía que sus hijos habían estudiado en las escuelas públicas, porque él había estudiado en la universidad pública, él era de la U.T.N. y él decía que había estudiado en la universidad pública, la cosa que la educación cambió tanto que la verdad que hubo que cambiarla, por ahí, ahí si que había una diferencia más de niveles pero yo ya no registraba el nivel socioeconómico, para mí eran todos iguales y cuando estuve en el secundario yo agarré toda la etapa de, de toda la parte de

Alfonsín, de toda la parte, claro, la hiperinflación, ahí, por ahí no sé si socioeconómico, en realidad no era, estabas ahí boyando digamos, un día te iba bien otro día te iba mal, yo tampoco era una cosa que era así, que tampoco era para uno y para otros no. No dependía del nivel sociocultural sino que dependía del momento del gobierno, esa etapa sí fue difícil, sí me la acuerdo, me la acuerdo porque la, no yo en el golpe, no, eh. yo era chiquitita claro, eso no me lo acuerdo, no, si me acuerdo cuando se cuando eh.vino Alfonsín, al gobierno, y me acuerdo, algo de la guerra de Malvinas del año 82, sí me acuerdo porque yo tenía un primo que estaba, estaba en la servicio militar, era el servicio militar obligatorio, era los últimos años que se hizo, yyy.. me acuerdo que él este, estaba o sea en Campo de Mayo y no sabía si en algún momento lo mandaban a Malvinas, y la verdad que estábamos bastante, la pasamos mal por eso. Yo no tenía conciencia de lo que era una guerra, pero sí tenía, como conciencia de que a él lo mandaban a la guerra entonces me quedé con esa cosa, del miedo, de lo triste que fue eso. Y en esa época yo tenía 10 años ahí, cuando, y yo nací en el 71 así que, me acuerdo, mi papá me aggiornó cuando tenía 10 años, osea desapareció cuando yo era chiquita, estee.. entonces es como que, era una persona de 41 años tenía, muy joven sí joven, era profesional y era gerente de una fábrica, y era un tipo, la verdad muy estudiado- Nosotros vivíamos, la verdad muy bien para la época que era la verdad, ser profesional en esa época era muy bueno y cuando él fallece mi mamá se quedó sola con los cuatro, agarró el tema pesos, la hiperinflación y todo eso, me acuerdo que como que su pensión, no le alcanzaba para nada y tuvo que volver a trabajar, bueno ahí empezamos como a pelearla un poco de abajo. Si pero yo me acuerdo haber registrado, para mí por ahí tener un auto no era cosa de, de, después me dí cuenta que había mucha gente que no la tenía y sí yo lo tenía, no era algo que a mí me afectara, porque siempre fuimos muy humildes de corazón, la verdad que no, que se yo nosotros pasamos esa historia, la verdad que nos cambió la vida de un día para el otro, pero no la sufrimos porque creo que aprendimos a vivir con lo que teníamos, bueno hoy es así mañana no es así y aprendimos a salir a adelante, bueno, o sea podemos tener todo, podemos tener poco pero la verdad que lo importante era la familia, y realmente estábamos juntos. Creo que lo trágico era la muerte, la muerte de mi papá, pero no era lo trágico todo lo que venía después, era como que, este por lo menos yo de lo que más me acuerdo es de esa etapa. Etapa difícil desde lo emocional, pero no y lo económico, bue mi mamá tuvo que salir a defenderse, en algo que ella no se defendía, claro tuvo que salir a trabajar, nosotros de quedarnos siempre con mamá, a bueno de repente tuvimos que a dejarnos un poco solos, o sea hacernos la comida al mediodía, tengo uno más grande y dos más chicos, somos cuatro, sí somos cuatro, y dos más chicos, sí, el más chico ahora tiene treinta yyy siete treinta y ocho tiene, pero sí es esa época era chiquito tenía tres, cuatro años, entonces bueno esa historia, fue una etapa media difícil, si de lo que me acuerdo de eso, nosotros íbamos al colegio privado, porque quedaba cerca de casa. Entre mandarnos a un colegio del estado, que nos tenía que pagar el colectivo, y pagar la cuota ahí, ella pagaba por uno solo me acuerdo, los hermanos iban después gratis porque me acuerdo, tenían esa modalidad en ese colegio, la secundaria, sí. La universidad la hice en la universidad de Morón porque yo vivía en Morón en esa época. E la universidad?.-Siiiiii, todos como que eran más top, no, no, éramos gente que ya todos trabajábamos, o sea la mayoría laburaba. Un desastre, je,je, mirá yo tuve en realidad una vida media rara, yo dejé, terminé el secundario, en esa época yo había estudiado danza y después me hice profesora del gimnasio, entonces estuve trabajando como profesora de gimnasia en un gimnasio de unos amigos que se habían puesto y que se yo, estuve, estuve con eso, después en un momento estuve, emmm, estaba de novia con Darío, con mi marido, y me acuerdo que un día le dije, la verdad que estoy trabajando en el gimnasio todo bien me gusta, la verdad que nunca pude juntar un mango, no yo le dije me gustaría conseguir otro trabajo a la mañana, le digo porque yo a la tarde, lee…, le digo trabajo solamente a la tarde,

entonces para poder juntar unos mangos, bueh no terminé de decir eso que me cayó así del cielo un esteeee..un chico que yo conocía que yo esteee, me dijo que había un contador que estaba buscando una persona para trabajar medio día y a la mañana, esas cosas de la vida a veces digo, si el uno anda bien hay días que te da. Entonces me fui a trabajar con el contador a la mañana y a la tarde trabajaba, es más ese, ese, ehhh… contador sigue siendo el contador de mis hermanos porque, después mis hermanos se pusieron un negocio y eligieron es contador, entonces, me fui a trabajar con él a la mañana y a la tarde en el gimnasio, un divino aparte me trataba muy re bien, y para mí fue re especial, al año siguiente, me acuerdo estábamos de vacaciones otra vez con mi marido, y me acuerdo que le dije mirá la verdad que, todo bien le digo, pero, que se yo como que no gano mucho , con las dos cosas, laburo todo el día como una negra pero, aparte llego media cansada, como todo tiene su proceso, en el gimnasio yo tampoco estaba tan contenta, viste esas relaciones no son las mismas, viste cuando uno pasa de la amistad al trabajo, bueh, este… la verdad le dije me gustaría trabajar, conseguirme algo por ahí en una empresa, le digo, no se para todo el día, le digo. Lo que pasa no sé que me puedo conseguir, por ahora que no tengo tanto curriculum para trabajar en la empresa, buen no sé estábamos conversando eso, así como quien no viene, y cuando volví de las vacaciones, viene un chico que era amigo del secundario, en bicicleta a mi casa no me olvido más, yo hacía un montón que no lo veía, tres años, y me dice, mirá yo trabajo en una empresa, es un laboratorio que se llama Estaformiller, después se vendió a Glaxi hacían el producto Puel el de los piojos, que se vendía en los quioscos y Censodine, después se vendió la marca. Y me dice yo trabajo en esa empresa y me dice, están buscando una secretaria para el gerente financiero, me dice porque la empresa se muda del centro estaban acá en Once, se mudan a Don Torcuato, como yo vivía en Hurlingham, me dice la secretaria que está se va, porque ella no quiere ir a trabajar allá, me dice no te interesa?, le dije la verdad que yo mucho no se, me dice te van a pedir un poco de inglés, me dice, que yo estaba estudiando, ya había empezado a hacer un curso, y buen no sé y bueno sí, que se yo, bueno presenté el curriculum todo, me acuerdo que me llamó ese día el gerente financiero, por una entrevista, me dice mire que, y lo llamó también a el, y le dijo: bueno, yo les voy a contar una cosa a ustedes dos, es un divino el tipo, yo lo adoré porque era un tipo super sensacional, y dice: Si ella funciona quedan los dos, si ella no funciona, se van los dos, lo dijo medio en chiste pero bueno, así que bueno empecé a trabajar ahí como secretaria de él y aparte como el jefe de personal no tenía a nadie que lo ayudara con los sueldos, ahí empecé con el área de sueldos y recursos humanos. La facultad la arranqué, yo creo que entré ahí en el 93 y la arranqué en el 95 una cosa así a los dos años, claro porque dije bueno ya que estoy trabajando con recursos humanos, que me gustaba todo, Licenciada en relaciones humanas y públicas, en ese momento estaban juntas las carreras en Morón claro. Claro entre el secundario y la facultad, no, no la fui dando, no en ese aspecto no me costó mucho, no también es como que tenía experiencia de vida, yo creo que eso es lo que más te hace a veces. Te hace más, más adulto.-

6- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestrezas? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Bueno primero evalúo la situación a ver que es, que es lo que se está presentando. No, no, no, si, si, no, trato de tomarlo con calma la verdad que, no, no me superestreso. Qué se yo, creo que pasó cosa, problemas difíciles en la compañía pero bueno no sé, por suerte, por

suerte no es lo que más me afecta los problemas de las compañías. No, no, no, no me afecta a nivel corporal, descargo mucho. Este sí, no, trato de ser objetiva y mirar el que pasa, en el tema exactamente, a ver por ejemplo, sí, no, por ejemplo el año pasado me acuerdo que habíamos mandado a Olavarría, nosotros no, nosotros habíamos estado gestionando durante, parte de la mitad del año, que íbamos a regalar en los eventos de fin de año, entonces resulta que yo le paso un montón de opciones a nuestra querida directora, y me acuerdo que ella no se decidía, no sabía si quería el mate con el cuero blanco, con el cuero negro. La cuestión es que me demoró tanto el proceso de poder hacer la compra, y que pasó el proveedor no llagaba, a con los tiempos para hacerlo, y yo le pedí por favor. Un día me llamó, y le digo te pido por favor si vos no querés que a mí me echen hacé lo imposible, tratá de coser esos porta termos y presentame todos los mates y mandá porque a mi me matan, si vos me hubieras dicho cuando yo te hice la orden de compra de que vos no los podías hacer, cosa que el pibe se puso las cosas al hombro. Entonces que hicimos llegamos a mandar al interior, cuando llegamos a Comodoro Rivadavia, los logramos despachar el día que salía jetpak todo le dije a Mariana Amado, que lo fuera a buscar allá al aeropuerto. La cosa es que que pasó, el chico que llevaba el checkpack se equivocó, primero se fue a otro lado y después fue al checkpack en vez de salir en el vuelo que salía a las tres de la tarde salió que salía a las once dela noche, entonces llegaba allá a las dos de la mañana entonces no le servía, encima tuve tanta mala suerte, que en ese, de que en ese viaje fuera Valencia, entonces yo la dije a Mariana Amado, le dije, mirá le digo si me echan, no te hagas problema vos decile que igual tuviste el intento de mandarlo, no importa yo me tomo un año sabático, le digo, y listo que voy a hacer, bueno lo único que te pido es que averigües en el aeropuerto si es que llegue, los mandás a buscar y los pueden entregar y bueno lamentablemente hicimos todo lo posible, el problema sin echar culpa a nadie, la verdad que me lo tomé con calma, dije, que voy a hacer?, dije, voy a dormir con esto la verdad que no, exactamente. A mí cuando son problemas de cosas que pasan, cosa que no te llegan, sobre todo cuando hay esos eventos eso no me estresa tanto a mí me estresa más cuan do es algo hecho con, como adrede, cuando hay cosas que te complican la vida, por ahí me pone un poco peor cuando pienso y por que?.- Siiii…trato de buscarle una solución, seguro no me pongo loca no grito, viste que hay gente que grita, no creo que no creo que no he gritado en mi vida, nunca, nunca lo mismo decía Valencia

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

No hago varias, no, sí, a mí me gusta también.-

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Hasta donde puedan hacerlo, hasta donde realmente vea que, que les da el, eh. el conocimiento y que realmente lo pueden hacer yo no tengo ningún problema. Yo por ejemplo, mirá con Guido por ejemplo, esteee.. que la verdad que hay muchas cosas que hay para decirle, por ahí me traía, no se, otras opciones de un proveedor o que, del termo para el mate y le decía, elegí el que vos quieras, este fíjate que, el que más te dé servicio, si, si, no, no, al contrario porque siento que uno no puede hacer todo sola, si vos no delegás tampoco creces, para el otro es re importante que vos no estés en la pavada, y no me acuerdo otras cosas pero yo confío muchas cosas, le debería preguntar a él en que cosas lo he dejado le decía: Guido si a vos te parece dale nomás para adelante, porque realmente confiaba en él y realmente confiaba que tenía la capacidad para hacerlo. O sea yo no estaría, entendés como está Verónica eligiendo el color del mate, me entendés porque me parece que eso es claro para, mi puesto, te puedo elegir lo que quiero regalar, la característica, después si confío en vos ya está. Y me ha pasado inclusive con otro chico, por ejemplo con Mariano Lugo me ha pasado

que el me ayudaba mucho con los eventos y todo, y por ahí, entendés. No se el día del evento había que llevar cosas aaa… a Parque Norte, el igual venía y me decía bueno Pato que querés?, que lo mande en un camión o que. Le digo como vos quieras pero si vos te asegurás de que llegue, hacelo como vos quieras. O había pasado con maratones también, y te dice buen que querés? Que mandemos las cosas en un remís las llevo yo?. Lo que ustedes quieran, si quieren llevar el gallego a sus casas si ustedes quieren llevenlo. No si no me molesta, yo no creo que me quita poder, al contrario siento que me da más poder.-

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Y la verdad es tendría que ver, porqué?, Me pasó un caso así, esteee.. la verdad que no, no, no, no, me preocupo, si por ahí digo lo que si la próxima, entendés o sea consultemos, hagámosla así, así, así, mirá me pasó con los regalos para el día de la mujer, que yo había comprado unas cremas que eran de BZ, Wella, no yo no compré esos de Priveca, yo había comprado de BZ, yo había averiguado que viste que BZ la marca que está en los shopping, fui los elegí, que se yo, y ya había arreglado, yo le había pasado a Gustavo del Barco la, la cotización y le pasaba, dos, tres cotizaciones más para que el tuviera, la cosa claro en ese ínterin, yo me fui de vacaciones, lo echaron a Gustavo del Barco, y la compra la tomó éste chico, como se llama, Bruno, bueno la cosa es que cuando llegaba el día de la mujer, este no me acuerdo donde estaba Guido, creo que estaba enfermo, días por examen, no?, entonces yo dije, no sé si te había contado el caso, dije voy a llamar, que a ver cuándo me entregan, como tienen que entregarme ésta semana dije, por las dudas dije, déjalo que yo lo sigo el tema, cuando entregan, todo. Pero con Diego no hablamos que lo habíamos comprado en otro lado, porqué, no nos dimos cuenta, cuando llamo al pibe de BZ, me dice no a mí no me hicieron la compra, le digo cómo? Que a vos note hicimos la compra?,No porque me dice no porque iban a comprar otro que era más barato, entonces yo cuando vi, dije quién se lo compró?. Entonces voy le pregunto a Bruno, le pregunto a Guido y Guido me dice, no, no lo compramos en BZ lo compramos en otro porque me dijeron que las compras eran más barato y que nos conviene comprar ahí, ay no Guido otra vez no lo permitas eso, porque yo estas cremas las conozco, éstos por comprar barato, compran cualquier cosa, bueno Guido se quedó medio mal y me dice, uuu. Me dice me mandé una cagada, porque yo les dije que sí, y bueno le digo vos no sabías le digo, pero también le digo no sabías, le digo que le vamos a hacer, le digo yo, entonces que hice?.-Cuando llegaron las cremas que hice fui a verlas, a ver que tal eran, bueno digo si son una porquería, ya veo a que me atengo, pero como ví que no eran tan malas, me quedé tranquila, bueno que se yo pasó. Y después le dije a Bruno, le dije, si más bien, claro que le voy a decir, si yo no estaba, a él le dijeron eso, él que sabía, si, si, si, y me pasó que me quise morir, era que ya estaba , que todos te lo criticaban, justo me habían mandado unas cremas de mierda, si pero no sabés todo lo que hay en el bajo, claro, si, si, si, y la verdad es que es difícil conformar a todos, yo creo también que uno trabaja con el grupo de la gente, con lo de las cremas si ahí estaba re jugada, creo que si eran feas no sé qué iba a hacer , pero bueno que iba a hacer, iba a matar al pobre Guido, él tomó una decisión, porque a él le dijeron bueno tenemos ésta que es más barata, compramos ésta, sí dijo, bueno Guido después me dijo, bueno yo, no pensé que entiendo de cremas, y la digo tenes razón, le digo, vos lo pensaste por otro lado vos pensaste por el lado de la plata, y yo lo pené por el lado de la gente, pero bueno ya está.-

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Sí, sí, sí, no lo haría por un tema de. De, familia y por mis hijos, creo que ya tienen la estabilidad acá, y ya, quien manejaría toda la familia y que eso es lo más importante, no sé, el desarraigo, no sé tendría que ser algo muy queee…, sí, sí, no lo haría.-

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

No si me hacen un aporte mejor lo tomo, si realmente, si me aporta algo mejor, sí porque no.-

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Cuando tomé una decisión acertada me sentí bien, me sentí como cómoda, que buena mi decisión que tomé con esto, sí contenta, si, si son cosas de trabajo mucho no las comparto, a veces con mi marido porque son, tratamos de separar lo que es el espacio de la casa porque sinó, ahí te volvés loco con las cosas, pero si es algo que es muy..no se divino, no sé, bueno eso sí, eso sí, podía con mi marido porque vive conmigo, pero por ejemplo mi mamá creo que se habrá enterado que me ascendieron a los tres meses más o menos.- Y me , me siento mal, que macana digo, no, si, este si triste, bronca no, si teda bronca con impotencia, bueno si hubiese decidido lo otro sería mejor, pero bueno, pero a veces pienso y bueno quien tiene, con el diario del lunes todos somos Gardel, el tema es que con el diario del lunes todos somos Gardel.- Sí lo tengo completamente separado.-

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Yo soy muy intuitiva, a veces pienso en cosas y después pasan. A veces pienso cosas y no le doy bola después pasan y digo, pucha pero si yo lo pensé, por ejemplo hay gente que no veo en años, y vos sabés que al otro día a parecen por algún lado, digo, me acordé de ésta persona y pasa, si, si, si. Y no me acuerdo pero ésta última semana me pasó bastante eso con cosas así que pensé y me cayeron. Lo del mate sí lo vi venir porque vi que las decisiones estaban recontra lentas, si me lo vi venir, si porque yo sabía que iba a tener la decisión de decidir que regalar yo siempre la tuve y éste año no, porque Verónica quería estar en todo el detalle me dijo.-

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Y si, no me acuerdo de ningún caso, y yo creo que nunca tenés la información suficiente, nunca tenés todo siempre te arriesgás, después son decisiones, una trata de tomarlas con todo lo que tenés, pero la total nunca la tenés, pasa sí.-

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?.

Si trato de definir el problema y analizar, porque cuales son las alternativas. No si algo que me cae, ya, si se me cae un chico y pero como por instinto, pero, si es algo que tengo los minutos como para poder analizarlo, bueno la verdad que trato de evaluarlo, aunque sea mentalmente dos segundos, entendés, ver lo que hago, y sí, sí, trato de llevarla.-

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Estoy viendo a ver si tengo, porque pasó un tema de esos, no que a Dieguito lo que siempre me decía que lo que a el le gustaba, Dieguito siempre me decía que, que una de las cosas que valoraba de mí era que yo no me achicaba cuando tenía que, que, cuando pasaban cosas muy de así muy grandes, muy graves. Por ejemplo, yo me acuerdo cuando yo entré a trabajar en

Brinks, que, eh Nosotros no teníamos los sueldos en Brinks, lo teníamos terciarizados, implementamos el playroll, lo implementé yo con otro chico que después se fue a trabajar a cuentas, me acuerdo que en ese momento era un quilombo, me acuerdo que, que hacía el control, mirá lo que le facilité, no estaban las cosas pero nosotros podíamos hacer la liquidación ahí, un desastre una cosa muy loca, y me acuerdo que, cuando hicimos la segunda liquidación, yo estaba embarazada de Felipe, y el chico que estaba conmigo se estaba se fue, entonces yo me quedé sola con, el siempre me valoró, me dice yo lo que valoro de vos es que dice que vos no te abatataste me dice, vos fuiste, me dice, paso por paso, y pudiste sacar la liquidación vos sola, estate tranquila, te quedaste acá hasta cualquier hora, me dice pero no te pusiste nerviosa, y vos sin embargo te la tomaste tranquila y dijiste bueno, me agarré todo el paquete y haber que puedo hacer, y lo fui haciendo, a eso te referís abrí todo el paquete y lo fui desmenuzando, hoy esto, mañana esto, mañana lo otro, mañana lo otro, mañana lo otro, y lo hice sola, toda la liquidación que hoy hace Pablo, Martín , sola, sola, porque no había nadie, que, que manejara el sistema, y no, no me abataté, si laburaba un montón de horas, pero sabés que no me sentía como reestresada, si me acuerdo que le dije a Víctor le digo, mirá Víctor le digo que esto, le digo es un tiempo, porque nadie puede vivir a éste ritmo , demasiado tiempo, le digo yo te lo voy a hacer, le dije porque yo veo que acá hay un problema importante y yo no te voy a dejar la liquidación sin hacer, pero esto no es para siempre, vos tenés que tomar una persona, un jefe de liquidaciones y que te haga la liquidación y con gente a cargo y que te lleve esto adelante, porque yo no te puedo hacer esto por mucho tiempo, esto te lo voy a sacar y como sea, acá lo vas a tener pero esto, que no se acostumbre que esto sea así, porque después terminás loco, pero si me acuerdo que hice todo, tos, todos los convenios todo, sacábamos las horas, las horas la sacaba Marina que era una chica que estaba, antes que, antes de Anastasia, entonces bueno ella me pasaba esa información, Marina Claveca se fue por Flavio, si, si, si, si, Peters otra chica que trabajaba conmigo también se fue por Flavio, es más me dijo cuando lo ascendieron a Flavio, me llamá y me dijo, que lo ascendieron al gordito?. Como crece me decía como crece

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Sí, sí, no, no,. Si prima la intuición seguro me juego por la intuición, estoy pensando haber en que, algún caso tengo, pero, preciso ver un caso así concreto para acordarme. Sí, sí, a veces lo siento más en lo personal, que tengo todo, pero igual digo vamos por éste lado, y tengo a mi marido que me sigue mucho en esas cosas, yo le digo vamos para el norte, y digo no sé, no sé, no sé, pero vamos para éste lado, vamos para allá que vamos mejor, en ese aspecto sí, no me acuerdo nada en lo laboral que me aya pasado. Sí, sí, en lo personal, sí.-

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Y yo creo que es un mix, a ver estoy pensando en una decisión, y yo creo que le ponemos un 50 y 50.- Yo soy muy observadora, también, y como no soy tampoco, soy muy sentimental también, soy atada a los sentimientos para, para la toma de decisiones, puedo ser carismática, pero eso que, dentro de todo que no me juegue lo sentimental, digamos ,el, el, la emoción, entonces como en ese aspecto miro lo racional mucho, pero también digo para que lado. Sí creo que la percibo más viste, me pasa mucho con la gente yo a veces conozco a alguien, vos sabes que digo éste, así, así, así, o se porque, vos sabes que pocas veces me equivoqué.-

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

A ver dame los ejemplos. O sea no me considero super paternalista, que no lo tome del lado de que, sí me gustan las cosas democráticas, o sea si se puede que se haga justicia. Una cosa

que me salió en un test que hice fue justamente lo del equipo, la dedicación a las personas, eso me salió supermarcado en el texto que hice, como que hay, un texto que no te lo traje para mostrártelo, que era como una persona muy orientada a algo, y hablaba de las decisiones y de la del liderazgo como que era orientado a la persona y orientado al consenso, eso decía. Sí, sí, pienso que porque seas líder los demás no puedan ocuparse de su lugar, todos deben ocuparse de su lugar. Es más una cosa que siempre me dijeron es que yo, ejercía el liderazgo por el conocimiento, eso me decían de chica, a vos la gente te sigue, te siguen porque vos sabes, vos lideras desde el conocimiento decía él. Yo, tampoco me creo una sabia, entendés pero sí por ahí de lo que te valla a hablar, estoy segura que lo conozco, sino no te estaría hablando, y por ahí no sé si la gente me sigue tanto por el conocimiento creo que me siguen más porque se sienten cómodos. Bueno eso me lo dijeron mucho.-

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Sí me gusta, me gusta que el otro ocupe su lugar, si alguna vez no lo hice fue porque no me dí cuenta.-

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Sí, sí me toco, me pasó una vez acá en Brinks, con una chica que hacía toda la parte de liquidación de sueldo, y la verdad que era complicada, como que hacía un poco lo que quería, y en ese momento a Flavio Víctor lo corrió en un momento del puesto y lo puso a supervisar a los chicos de él, y yo la tenía ahí boyando en el mundo, me acuerdo que ésta chica era muy complicada, hacía lo que le convenía, cuando no le convenía venía conmigo. Mirá trataba de manejarlo no de la imposición, trataba de no imponerle nada porque sabía que si le imponía, sí, sí políticamente, dentro de lo que podía porque ella también hacía grupo, no es que a mi me dejaba de hablar, o sea hacía grupo hacía conventillo, a los otros, o sea lo tenía como medio en contra, y eso en particular es una de las cosas que a mi no me gustan, me gusta el equipo abierto, bueno me tocó y me va a tocar otra vez.-

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Sí, eh. una de las cosas que yo como un mérito propio, cuando yo empecé a agarrar la fiesta de fin de año, que eran muchísimo más chiquitas que éstas, se hacía todo así por grupo, la fiesta que se hacía todos juntos se hacía en el playón de Caboto. Cuando yo agarré las fiestas me acuerdo que le dije a Víctor que yo quería hacer algo distinto, le digo, bueno y para toda la gente, no tenemos que separar un grupito, otro grupito, y me acuerdo que tenía un desafío re importante porque me acuerdo que no es que teníamos el gran presupuesto y también como que a la gente de acá le gustaba ir comer bien. Y le dije bueno mirá yo voy a armar un equipo, voy a armar un comité, le dije con gente de todas las áreas, entonces me voy a traer y es ahí cuando me traje a Claudia Ponce, formar un equipo donde la gente venga a traer ideas y a mí me traigan que es lo que quiere la gente, le digo porque sinó para mi es muy difícil saber que quieren. Y fue cuando hicimos el primer evento y fue tan exitoso que la gente me llamaba para ver cuando lo hacíamos, pero me acuerdo que fue una fiesta divina, la verdad que estuvo espectacular, la verdad que los chicos laburaron un montón y como que se sentían participados y creo que fue una de las mejores fiestas del año porque bueno la gente sentía como que los escucharon no había nada, y a mí me hizo sentir como que me permití armar un equipo, entendés y que la gente aportaba lo suyo, yo nada más los lideré.-

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Como hago para motivar a mi equipo de trabajo, voy a pensar, cuando tuve un equipo muy grande, mirá una de las cosas es el respeto, el respeto hacia la persona, en primero darle tareas claras, o sea decirle que es lo que vos esperás, porque si vos a una persona le das un día una cosa y otro día otra la verdad es que lo desmotivás, a mí me gusta, yo tomo a una persona para hacer algo, dejarle bien en claro, eso me pasó con Guido por ejemplo, me acuerdo cuando Diego entró a la compañía, entró para trabajar con relaciones laborales y conmigo, medio y medio, bueno después Martín se lo puso a reportar a él, yo una de las cosas que peleé fue la dijimos que iba a trabajar en relaciones laborales haciendo cartas documento , ni llevando la estafeta al correo, le dijimos que valla a trabajar a desarrollo y compensaciones le dije entonces cuando terminen de organizar toda esa área, le digo, me lo pasan a mí, porque nosotros dijimos otra cosa, yo no quiero desmotivar a esa persona, bueno uno da las tareas claras, evalúes lo que evalúes es también decirle, no ir por atrás y decir hizo esto, esto, y esto, bueno decirle esto me gustó, no me gustó, entendés que podés cambiar?. Esa es una forma de motivar un equipo, escuchar también, porque a veces no es que la gente hace las cosas, la gente tiene rollos de otras cosas, por desconocimiento, no todo el mundo tiene la humildad de decir no entendí, me lo explicás?, un poco no se explicarlo porque tampoco yo lo se, entendés, pero bueno si vos sabés que yo no se y yo tampoco se y que el otro tampoco sabe, bueno vamos a buscarlo afuera, no pero estoy abierta para que me lo pregunten, bueno sino pregúntame, bueno desde la contención porque a lo mejor a veces pasan cosas, ah una cosa que me pasó una vez, es con Guido que no me acuerdo que cosa que había salido un poco mal, y que vino y me dice, uhh.. Patri me equivoqué, por esto que se yo, quédate tranquilo le dije la responsabilidad es mía, yo porque vos te voy a delegar la tarea pero la responsabilidad no se delega, si vos te equivocás me equivoqué yo que, quédate tranquilo, le dije, nunca te voy a dejar con la culpa de, de, algo que vos no tenés nada que ver. No me acuerdo que era, no me acuerdo si era una planilla que habíamos pasado mal, el sueldo mal, que se yo, se quedó acá, punto, pero yo prefiero eso, y que el sepa que si él se equivoca yo lo voy a respaldar entendés y no que lo voy a castigar sino que pasa?, sinó cuando se equivoca lo oculta, entendés no se lo digo porque después no, no, no, creo que desde ese lado yo lo lideré, porque creo que yo, yo, yo espero del otro también, entendés porque yo del de arriba esperaría eso.-

En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?
No, en equipo, soy re de equipo.-

6- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Yo haber déjame pensar, eh., ehhh…, no sé si me ha pasado, no se si no se lo permito desde la arbitrariedad, no mirá no lo hagas, no es una forma que el otro se ponga más a la defensiva, esteee.. por ahí le sugeriría, buen mirá yo lo haría de ésta forma, entendés pero si vos estás segura de hacerlo por éste camino hacelo, yo la verdad lo haría de otra forma. Aparte yo no creo que yo tenga la verdad absoluta, entendés de que esa es la forma errónea, no se porque yo no lo pienso desde ese lado, yo creo que cada uno tiene su forma, por ahí tiene su forma y es mejor que yo, por ahí si no probamos no lo vamos a saber. O sea no pienso que yo tenga la verdad absoluta, no se entonces si pensaría, el día que vos estás salvo que vos me digas pero no se, algo muy grave tendría que originarse, realmente veo que estás metiendo la boca en…. Sino no se, si yo le diría que no lo haga, ahí le daría mi consejo, bueno mirá creo que no es la

forma, pero si vos querés hacerlo de ésta forma hacelo, si se equivoca seguro que lo voy a apoyar, y aparte no creo que hay algo tan malo como para no puedas volcarlo a tu experiencia, no puede haber algo tan malo que te llegue a destruir, siempre pienso que puede destruir, y bueno, todo lo que es material de negocio se puede volver a construir, no es nada grave, entendés, ahora si vos me decís no se, están en una práctica de tiro, entendés, depende si se mata una persona eso sí, ahí no te lo voy a permitir, entendés, pero siempre y cuando sea algo que no dependa.-

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**3**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.

_____

2. Me gusta trabajar en los detalles.

_____

3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.

____✓____

4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.

_____

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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.

___✓_____

10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo)

_____

13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.

_____

SUBTOTAL:____3____
TOTAL MODO I:___6_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____5____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.

___✓_____

2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.

_____

3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.

___✓_____

4. Me considero una persona sumamente espiritual.

_____

5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.

__✓_____

6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.

_____

7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.

___✓_____

8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.

_____

9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
__✓_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
____✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
____✓_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____✓____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
___✓_____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____

SUBTOTAL:___**5**_____
TOTAL MODO II:___**14**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___3___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____
2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.
_____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
_____✓___
4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias

y me aburro enseguida de ellas.

_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.

_____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

____✓_____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

____✓_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____3_____
TOTAL MODO III:__ 7_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___2_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.
   _____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.
   _____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.
   _____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
   _____
8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.
   _____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.
   _____
10. Me considero básicamente un pensador lógico.
    _____
11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
    _____
12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.
    _____
13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.
    _____
14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
    _____
15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.
    _____

SUBTOTAL:___2_____
TOTAL MODO IV:____3_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___6____	____14_____	_____7_____	____3_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__15____	30	_____70__	__35___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 15%

MODO BASAL IZQUIERDO: 30%

MODO BASAL DERECHO: 70%

MODO FRONTAL DERECHO: 35%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…F….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… F….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…V….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…F….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…F…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…F…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… F…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…F…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… F…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…F…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26… V…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…F…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 0

B) Inteligencia Lógico-matemática 2

C) Inteligencia Visual espacial 1

D) Inteligencia kinestésica-corporal 3

E) Inteligencia Musical-rítmica 0

F) Inteligencia Intrapersonal 5

G) Inteligencia Interpersonal 4

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: no pudo resolverlo correctamente.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Compensaciones y Beneficios

Sexo: Femenino

Edad: 43 años

Lateralidad: Diestra

Personas a cargo: 1 persona

Antigüedad en el cargo: 5 años

Antigüedad en la empresa: 14 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los

líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio.

Durante la infancia fallece su padre y la familia debe empezar a enfrentar de manera conjunta las obligaciones económicas de la casa. Esto le permitió desarrollar habilidades personales que facilitaron su incursión y adaptación al ámbito laboral y aprender a afrontar efectivamente las situaciones.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que es primordialmente intuitiva porque analiza globalmente las situaciones y se basa en la experiencia para poder aportar datos para resolver la situación.

Identifica fácilmente el problema y no requiere de mucho tiempo para diseñar una estrategia para resolverlo. Responde efectivamente ante situaciones imprevistas y las emociones son las que activan y motivan su conducta. No se basa en un proceso sistemático de toma de decisiones sino en el análisis holístico, la experiencia previa y las emociones resultante para tomar decisiones.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite cambiar de decisión en caso de que no le permita alcanzar el objetivo trazado.

Este proceso intuitivo de toma de decisiones le permite ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que es un líder emprendedor que asume la responsabilidad de la resolución de la situación, tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores pero no delega la responsabilidad de la decisión final. Adopta un estilo paternalista-participativo que se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores y los ve como parte fundamental del equipo de trabajo pero que requieren de la supervisión constante para lograr tomar la decisión final.

Valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros.

Resuelve fácilmente situaciones imprevistas, es carismática, genera entusiasmo en sus colaboradores y le preocupa brindar un ambiente laboral cálido.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Resolución efectiva de situaciones imprevistas o novedosas
- Reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores
- Preocupación por el clima laboral y la armonía en el equipo
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Valoración e importancia del equipo de trabajo

P- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un desarrollo predominante de su capacidad intuitiva, localizada en el hemisferio derecho, quien se encarga de hacer una análisis global de las situaciones, visualizar los posibles resultados y desarrollar estrategias innovadoras basado en la experiencia previa más que en un método sistemático y lógico.

Además, cuenta con una gran capacidad empática, percibe e interpreta sus emociones internas y las de otro, es creativo en situaciones imprevistas, es flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo. Su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, tiene un desarrollo menos dominante pero le proporciona la capacidad de organizar la información, establecer objetivos y prioridades y tener en cuenta todos los detalles que involucran una situación.

ANALISIS CUANTITATIVO

- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil

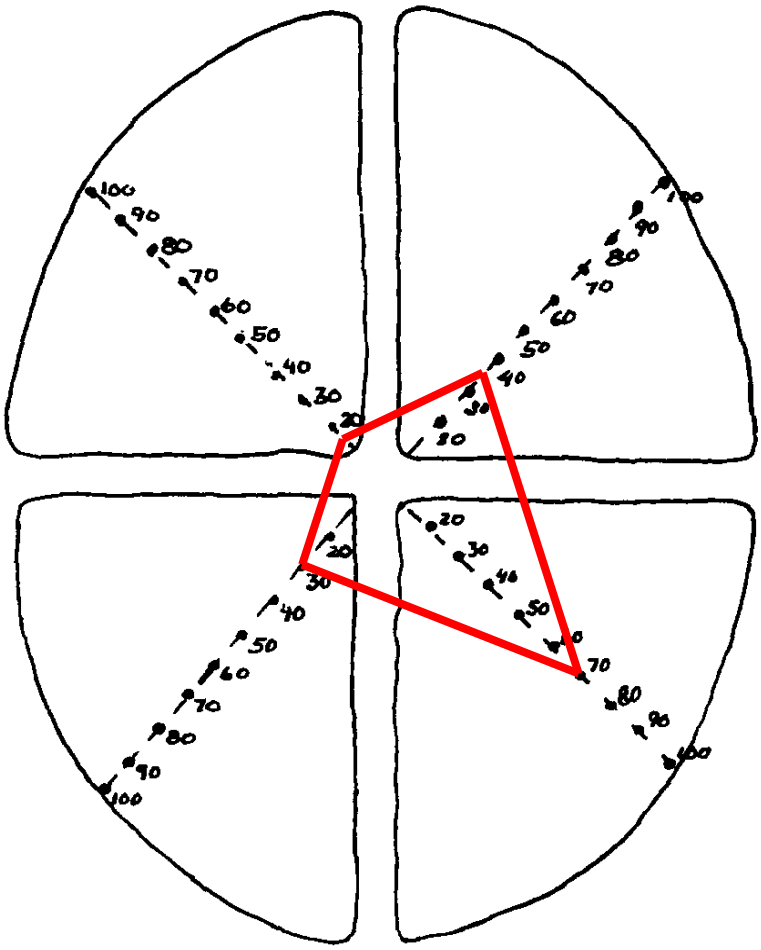
adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo muestra una dominancia del hemisferio derecho, principalmente basal derecha que sugiere un tipo de líder sensible, creativo, con gran facilidad para “conectarse” con los otros, percibir sus estados emocionales y expresar apoyo emocional.

El modo frontal derecho también mostró una predominancia natural indicando que tiene habilidad para manipular información espacial, crear imágenes de las situaciones y visualizar rápidamente los elementos que la componen. Busca interpretar lo que percibe de manera global para predecir cambios o inventar soluciones novedosas.

El hemisferio izquierdo, si bien no mostró una predominancia natural se encuentra apoyando las capacidades proporcionadas por el hemisferio derecho. Por ejemplo el modo basal izquierdo, le permite organizar los eventos de forma cronológica, concentrarse en los detalles y predecir y controlar el tiempo que exige el desarrollo de una tarea. El frontal le proporciona la capacidad de descomponer una situación y agrupar los componentes relevantes, facilita su capacidad de análisis y diagnóstico y establece las relaciones de causa-efecto entre los eventos.

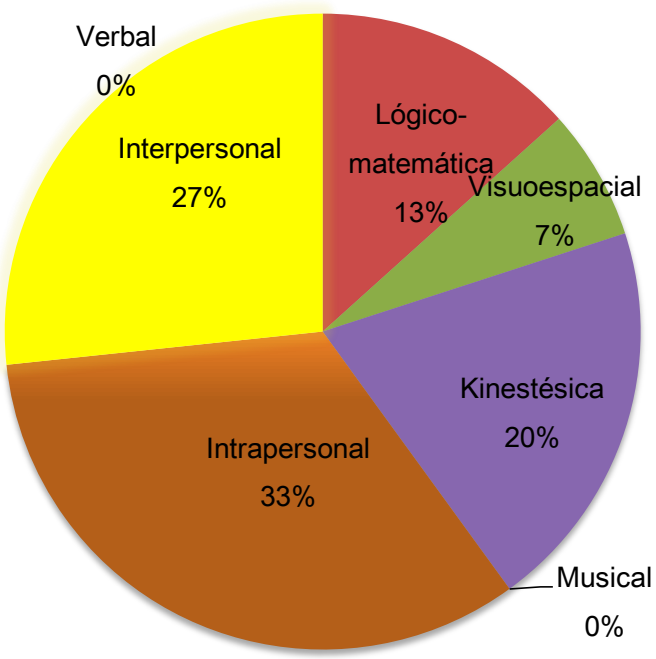
M- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.
Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.
Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.
Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, los tipos de inteligencia más predominantes fueron la interpersonal, la intrapersonal y la kinestésica. Basándose en los resultados del test, se analiza que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene una buena habilidad para expresarse con el cuerpo, prefiere poner en marcha un plan de acción, crear o reparar cosas y desarrolla con destreza actividades que requieran coordinación, equilibrio y fuerza como el deporte o el baile.

De igual manera, cuenta con la capacidad de identificar modelos, diagnosticar problemas y encontrar métodos o pasos a seguir para resolverlo. Además de la habilidad para visualizar la información, crear imágenes mentales y expresar ideas de manera gráfica y simbólica.

Tanto el área verbal como la musical fueron las áreas que resultaron menos predominantes porque puede no recurrir a las soluciones verbales como charlas o discursos para solucionar problemas sino que prefiere poner en marcha una actividad o desarrollar alguna estrategia para resolverlo, lo cuál demuestra lo desarrollado y entrenado que tiene sus habilidades de resolución de conflictos. Asimismo prefiere emplear información sensorial de tipo visual mas que auditiva para lograr focalizar la atención porque se le facilita más el manejo de la información visuoespacial que rítmica

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empática y valora a sus colaboradores pero no tiene claro un sistema de recompensas que reconozca el papel de cada miembro del equipo y podría incrementar el nivel de satisfacción laboral y propiciar un clima más armónico.

Es creativa y resuelve fácilmente situaciones inesperadas, le gustan las situaciones desafiantes que estimulan su creatividad y su habilidad para resolver conflictos prefiere no detenerse en el debate o la discusión sino implementar un plan de acción e ir evaluando su efectividad sobre la marcha.

Es sensible a la información sensorial (aromas, ritmos, colores) y podría incorporarlos dentro de su cotidianidad para salir de rutina y estimular su creatividad. Se le facilitan las actividades que tiene que ver con el equilibrio y la coordinación (deporte, escultura, pintura) y podría incorporarlas como hobbies o actividades de entretenimiento.

Entrevista en profundidad a Gerente de Change Management

Información personal

- Cargo actual del candidato: Gerente de Change Management
- Antigüedad en el cargo: 4 meses
- Antigüedad en la empresa: 4 meses
- Sexo: Femenino
- Edad : 35 años
- Personas que tiene a cargo: 1
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestra

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

Si, el inglés. En realidad en la casa de mi mama se hablaba el ingles como lengua materna así que me hablaban a mi desde que nací. Lengua materna el español y después el ingles, a parte yo era chica, y viví afuera con lo cual vivía en el interior por lo cual mi mama me hablaba en ingles y yo le respondía en castellano, no hablaba en ingles con ella, hablaba como en ingles en casa pero ella me hablaba, y yo contestaba en castellano y le entendía. Nunca fui a un colegio bilingüe porque vivía en el interior y no había. En rio negro y en santa cruz viví hasta que termine la secundaria. Y hasta que me vine acá y ahora la familia casi todos hablan en ingles pero ahora ya nadie lo habla. Son origen ingleses mis abuelos, mi viejo no caza una. O sea entiende pero no habla. Pero mi mama si. Bilingüe no pero entiendo.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

No, ja ja flauta pero nada, es como la nada misma. En el colegio, pero me gustaba… después no lo seguí…

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Siempre clase media. No hubo faltas. Clase media bien.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Posgrado. Mi carrera de grado Licenciatura en Recursos humanos.

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

y… primaria y secundaria publica y universitaria privada. No.. en la primaria si.. igual nadie tenia muchas muchas carencias como por ahí existen acá pero si había diferencias y las

notaba. En el secundario estaba mas nivelado. Y en la universidad ahí estábamos todos iguales. Fue cuando menos diferencia note.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

No, tampoco fue excelente el nivel de la escuela publica porque no era muy buena, no fue una escuela privada pero no no note la diferencia. Por ahí mas que nada en la metodología de estudio, ahí cambio un poco porqué tenes que estudiar de otra manera pero no. No me costo académicamente. Yo creo que es un tema de metodología de estudio pero no me costo.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Bueno, desde que tengo un hijo, mi tiempo cambio mucho pero igual tengo mi tiempo libre.. cuando no estoy con el gordo, a mi me gusta hacer ejercicio, estar al aire libre, así que que hago gimnasia, o roller o bicicleta o salgo a pasear con amigos. Ejercicio, aire libre, caminatas, y si estoy cansada una peli en casa. Disfruto el oseo. Antes igualmente no podía estar mirando una película en casa todo el día por ejemplo, antes de que naciera Juaco. Si tenia un rato libre en casa, me iba, me iba a andar en bicicleta a casa de mis amigas, después que nació Juaco me cambio bastante. Si y el cansancio del cuerpo también te va pidiendo quedarte un poco en casa tranquila. Como no tenes tranquilidad cuando no esta el gordo, yo aprovecho para quedarme tranquila

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Lo primero que hago es sentarme a pensar o ir a pensar a algún lugar. O pensar, pero pensar, pensar el problema. Depende, puede ser sola o acá en el trabajo por ejemplo yo también, si mas o menos tengo claro el tema, me gusta como discutirlo con alguien que tenga otra visión para ver que otra visión tiene. No necesariamente o sea, no necesito, si en algunas situaciones si es muy emocional si necesito sola pero sino, necesito para mi esta bueno para mi hacer un ping pong de poder llegar a algo. Pido opinión. En lo personal prefiero verlo sola. Bueno por ejemplo, si falta Normi, (señora que cuida al hijo), que para mi es un problema cotidiano, pero es un problema, necesito pensar cuales son las alternativas a ese problema y lo que si necesito, lo que hago siempre es barajar varias alternativas en el momento… levanto un teléfono llamo a uno, mando un mensaje a otro, es como para tener distintas posibilidades y en función a las distintas posibilidades que tengo, resuelvo. Agarro distintos caminos a la vez y después decido que hago. Cual es la mejor opción.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

No, miles.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

En el trabajo? Ehh para mi eso depende mucho del nivel de confianza de conocimiento. Por lo general, dejo que la gente trabaje de manera autónoma una vez que si pienso que estamos alineados de que es lo que vamos a hacer. A mi me gusta trabajar autónomamente, a mi me gusta que la gente trabaje autónomamente. Y si porque sino es como que no hay liderazgo, sino que es como que cada uno trabaja en equipos diferentes.

Lo primero como que unificarnos en los criterios y bueno si es que hay una decisión que va por afuera, la reveremos y tomamos otra decisión pero bueno, eso lo veo en equipo. Una vez adquirida la confianza, el nivel de decisión que le permito, es alto o por ahí defino que temas pueden ser alto y que no. Sino bueno para este tema, toma lideralo vos y si ves este problema fijatelo vos y cualquier cosa consultamelo vos.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Primero, ehhh trato de resolver el tema, trato de resolver el error y después me siento con la persona para conversar acerca de que es lo que sucedió. Porque una cosa es accionar bien, o sea querer hacer algo… depende la persona… si yo siento que hay buena intención y le erro, trabajaría un poco o en la ingenuidad o que paso en la mala toma de decisión. Si siento que realmente hubo… si fue adrede o de lanzada, bueno ahí ya trabajamos un poquito mas la actitud. Depende, si trabajamos lo actitudinal o si trabajamos otra cosa. Yo primero lo resuelvo y después alineo con el otro. No tomaría una decisión tajante, a no ser que haya robado o algo que haya hecho muy drástico, sino no. A parte una sola acción de la persona, no habla de eso.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Los condicionantes serian Joaquín, hoy no me iría. Si mas que mi hijo es la relación de Joaquín con el padre que yo no me siento con el derecho de separarlos.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

No, puedo cambiar de decisión miles de veces. Me pasa todo el tiempo. Soy un poco cabeza dura pero si. Cuando estoy muy muy segura, muy segura de que lo que yo pienso esta bien, o es lo mejor, cuesta. Pero sino todo el tiempo, no tengo problema de cambiar. Si o que sea algo muy muy jugado también no? Digo, puede ser de que este muy segura pero si permite al otro un aporte que a mi mucho no me modifique, esta bueno que el otro aporte también y se sienta parte de eso. Hay que nose, voy buscando la mezcla.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?
De sentimientos estamos hablando? Cuando es acertada, relajada y contenta, satisfecha y cuando es desacertada totalmente frustrada y enojada conmigo.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si y sabes lo que me pasa a veces? Si totalmente… no, a veces me da la sensación de que tengo una intuición interna que me dice algo y no lo hago y después… suponete, tengo una reunión y la gente dice porque no hacemos esto? algo que yo iba a decir y digo ¿Por qué no lo propuse antes si era lo que mi intuición decía?ahora con el tiempo, lo que hago es confiar un poco mas en mi intuición, si tengo una intuición de que algo no va o algo va, confío mas…yo creo que es una cuestión de confianza, cuando te van pasando estas situaciones, que lo que vos pensás o sentís, coincide con lo que puede decir alguien de alrededor que para vos es valido, vas confiando mas en tu intuición y decís porque no dije o hice esto? Y ahora, siempre, siempre me pasa y me sigue pasando.. me considero intuitiva. Si yo te diría sobre todo cuando empece a tener gente a cargo y sobre todo mas responsable de cosas como mas pesadas, empece a confiar mas en mi intuición antes que en la lógica por ahí. Una vez un jefe me dijo, yo estaba apunto de cerrar un programa de capacitación con una consultora, pero tenia todo cerrado, el programa ya estaba, era de

supervisores para áreas operativas, yo trabajaba en un laboratorio y tenia que trabajar mucho con los supervisores y mandos medios y ya estaba, ya estaba todo y voy y le dije a mi director: “hay algo que no me cierra”. Si no te cierra no lo hagas, confía en tu estomago me dijo. Y hice bien. Tire todo para atrás y rápidamente busque a otro proveedor que me cerrara y fue exitoso. Yo sabia que era lo que, o sea no tenia pruebas pero veía la gente que supuestamente iba a liderar el programa y no sentía que podía ir bien con la gente y con el estilo de la organización, no sentía que iba a haber una llegada entonces yo sabia que era entonces no podía decir que era por esto, por esto y por esto. Entonces, intuitiva y de percepción, es decir no tenia muchas herramientas… y tire todo atrás, nadie se dio cuenta claramente, hice todo rápido para que nadie se diera cuenta nadie sabia quien era el instructor y a la consultora anterior directamente le dije que no.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Y a mi me cuesta mucho tomar decisiones importantes con información insuficiente. Voy hasta donde puedo para buscar la mayor cantidad de información y si eso también se aprende para mi es como que la intuición te va dando herramientas, es desarrollar algo, aspectos mas abstractos. Bueno, no tengo las información, concreta y pones en el escenario. Eso también lo estoy aprendiendo porque sino, se hace muy difícil. Ehh no yo sabia, ojo yo era consciente que para tomar decisiones necesitaba mucha información y que a veces esa información no estaba, no estaba el interlocutor o no estaba…que se yo, yo sabia eso, que se yo. De hecho como varias personas que dicen que se yo pero bueno no tenemos toda la información y bueno hagamos lo que podamos.. en este contexto. Si lo que pasa, es que pasa, cuando vos por ejemplo, cuando vos conoces la gente con la que trabajas, por ejemplo en un trabajo, hablo de un trabajo, cuando vos conoces la gente que conoces, conoces mas o menos la cultura de la organización, conoces los procesos, conoces, podes tener una idea de como es, de donde viene, porque viene eso,… no es lo mismo que si no conoces o tenes poca información de lo que pasa en el contexto entonces, esa historia, esa cosa, ese bagaje de información que vos vas almacenando y analizando, te dan herramientas para tomar decisiones que aunque tengas poca información, podes deducirla.. podes equivocarte, pero podes deducirla…

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

No, yo no soy metodológica… voy al cuadro general, si lo que necesito es tal vez tenerla idea y plasmarlo en algún lugar para que quede ya como el orden del plan. Si es una decisión a ver que tiene que ver a lo largo del tiempo, si es una decisión que nose…si es una decisión concreta ya no pero si es una decisión que involucra a muchas personas, que involucra… que se desarrolla a lo largo del tiempo, que son como varias partes, y yo necesito plasmarlo para ordenarlo, si porque soy mas visual digamos que auditiva. Si es así mi metodología. Una vez que queda plasmado lo cumplo, a no ser que haya alguna justificación y que haya que cambiar algo, que haya algún actor, al contexto o algo, sino lo respeto.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Lo que yo no se es que responderte. Nooo te diría que…lo primero que necesito es .. no, miro el todo, si miras por parte no…

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Si, es el ejemplo que te conté antes.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Me parece que mas por la razón que por la intuición… 70% razón, 30% intuición, igual yo creo que eso se va aprendiendo… creo que cada vez se pone mas en juego la intuición que la razón. En todo, como que hay cosas que no son.. porque lo que pasa tal vez, hay situaciones que son lógicas de alguna manera, en realidad, esa lógica no aplica, me entendés? En el trabajo pasa mucho eso…los procesos, la mejor manera.. vos decís esto debería ser la mejor manera de hacer las cosas porque… ahora cuando vos vas a la realidad, no es porque las personas no tienen solo razón, tienen emociones, tienen sentimientos, entonces toda esa realidad de razón, de lógica, nada… que las emociones terminan cruzando todas las emociones… primero veo la razón, si con lo que puede pasar a nivel contexto, primero veo yo te diría lo mas delicado según el razonamiento pero bueno, después analizo el contexto, que pasa con la gente. Primero la razón y a esa razón le incluyo la intuición. 28 minutos

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Yo lo que siento que soy como líder es que soy muy abierta, muy informal, eh muy informal eh, me gusta que la gente se sienta cómoda pero a la vez, reclamo como cierto tipo de fidelidad. Que así como soy de abierta y que está todo bien en que me cuentes, que tengamos una relación siempre abierta y que se yo, espero que del otro lado haya como una correspondencia también en ese sentido… digamos, que si se tiene que decir algo, que se hable, que primero lo hablemos nosotros. Soy un poco, yo me considero así como la gente me gusta que trabaje con autonomía, yo soy tan ansiosa que a veces quiero ir mas rápido de lo que va la gente y eso es un problema porque por ahí sin querer hago algo que se que tendría que hacer otra persona y yo por la ansiedad, ya lo hice.. eso seria un punto negativo, no le permito al otro el tiempo…a veces me fijo y a veces digo no, prefiero ir y asegurarme que salga bien y a veces digo no, tengo que esperar… me gusta que haya un ida y vuelta pero en esta cosa de cuidarnos, o sea me gusta mucho trabajar en equipo o sea no es que yo, digo y el otro hace sino de construir… para mi la construcción es importante. primero la persona y después la confianza laboral.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Si, si.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Si, para el culo. Si era una persona que no dialogaba con el resto de la gente. Y tenia un estilo de trabajo totalmente diferente. Estaba a cargo mio, y no hablaba no hablaba y no hablaba… claro, no se comunicaba con la gente… su lugar era su escritorio… y bueno nada, tenia un estilo… y yo estaba al lado y me mandaba mails para comunicarse conmigo. Entonces en ese momento como que me saco me saco y bueno nada, terminamos todo mal. O sea no termino todo mal pero claramente se tuvo que ir, la tuve que sacar pero en vez de que sea una salida un poquito mas polite y política…noo. ah si yo le dije, siempre digo las cosas, “che mira tenemos que hacer esto”… si fue comunicación previa, no es que se desayuno… y la persona me decía que su estilo era así y que esa era su manera de trabajar. Hasta que un día ya no se lo dije mas.

Y al revés? que el resultado haya sido positivo… si, si a ver…me toco miles de veces… nose si la persona haya sido tan conflictiva… yo lo que me toco fue trabajar con gente conflictiva que después resolver el conflicto o sea, gente conflictiva que aprendes a manejar el conflicto. Gente conflictiva en personalidad y después aprendes a manejar el conflicto y lo vas manejando según lo que te conviene. Pero si… gente conflictiva, si…

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

A nivel de grupo? A nivel resultado o a nivel gente? un logro puede ser en la gestión del cambio en la implementación de un rp dentro de la organización que estaba antes. el cambio fue la aceptación de la gente a ese nuevo sistema que era otra forma de hacer las cosas. Yo no logre implementarlo sino que la gente, este lo mas abierta posible para implementar esos cambios. Hicimos un trabajo de gestión del cambio y trabajar mucho con la gente y con la comunicación, responder sus inquietudes, trabajar el reconocimiento. Trabajar con el grupo… hay gente que se adapta y hay gente que no… la general es que se adapte. La herramienta era SAP, yo estaba de licencia cuando se lanzo, después volví y seguí así que jajaja. Yo lideraba ese grupo, eran dos personas miás y después todo lo que era gestión del cambio, o sea nada, era como que se yo, trabajaba a la par de la gerenta de líder de proyecto, con los directores, que se yo, trabajas como muy a la par…coordinamos mucho como mucha gente…

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Si o como hie en otros momentos…. Para mi la autonomía es una forma de motivar… y identificar que es lo que le gusta hacer y que no le gusta hacer. Y el clima de trabajo y la comunicación abierta y tener libertad no? Si tengo un problema, tener la libertad de poder sentirte libre y accionar como tenes que accionar. Cuando es parte del trabajo y hay algo que no le gusta hacer al otro, digo, “yo se que esto no te gusta pero es parte del trabajo, sino veamos la manera…” ehhh y para mi una manera porque eso también tiene que ver conmigo, una manera de motivar es poniendo desafíos… pero hay gente que no se motiva con desafíos. Mi liderazgo se escucha jajaja. Mira a mi me costaba un montón reconocer y felicitar pero no reconocerlo, reconocerlo verbalmente y me costaba y ahora si lo hago, todo el tiempo. Lo que pasa que soy muy dura también cuando hay algo que no funciona, entonces, pero porque me costaba hablar, me costaba hablar de ciertas cosas y con el tiempo con el tiempo… ahora cuando hace bien o mal las cosas, se lo digo. “Si que bueno, che lo manejaste bien, si me parece que esta muy bien”… eso digo. Cuando empezás a tener gente a cargo, ahí es todo un aprendizaje porque no aprendes enseguida, aprendes con el tiempo y aparte cada persona es diferente, con lo cual eso es re importante también.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

En equipo

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Y… depende el riesgo, hay situaciones que si se pueden manejar y que….. como… que si ves que es una consecuencia que no tiene alto impacto, lo podes hacer, y lo permito en el otro… depende… depende de que pero si lo he permitido… como para ver… o tal vez, también… y es muy difícil no ehhh de convencerse de las cosas cuando vos no tenes la posibilidad de experimentarlo… entonces cuando realmente veo que hay como alguna

obstinación…en que esa es la mejor manera… también digo, confío en el criterio de la gente…pero yo tengo una duda pero si veo que no hay alto impacto, lo permito, pero bueno, con un seguimiento…porque las consecuencias pueden ser muy altas… y noo hay veces que tenes que ser muy determinante, pero bueno esto no se puede hacer así… y me paso…una experiencia…de decir no?...espera que piense…ehhh…estoy pensando…la verdad que no me acuerdo algo puntual, estoy tratando de hacer un poco de memoria… a ver, hay un ejemplo que es muy burdo…muy burdo pero que puede servir… igual deje el proceso por la mitad…estábamos trabajando en comunicación como diferentes identidades visuales para distintos proyectos que estábamos trabajando y por ejemplo, en beneficios estábamos trabajando la identidad visual y la persona que estaba a cargo de esto, me había presentado como propuesta de las identidades visuales, y una de las identidades visuales era un regalo, un paquete de regalo... y yo le dije que no porque me parecía que no identificaba o simbolizaba al beneficio, el beneficio, no era un regalo y ella decía que si y yo decía que no y ella decía que si y yo le decía que no, ella decía que si… finalmente, le dije, bueno, decidilo vos… porque también eso son cosas que ,… bueno también yo, me termine yendo de la empresa… eso no identificaba para nada porque era un mensaje, que era un regalo y beneficios no es un regalo, beneficios es un valor agregado a tu remuneración normal pero no tiene que ser un regalo, tiene que ser percibido… una empresa no te regala nadaaa ehhh sino es como que bueno… porque aparte muchos beneficios no son como materiales, o días de vacaciones, o flex time o … no es un regalo… es un algo que te mejora de alguna manera tu forma de trabajar… nada finalmente lo que le dije es que haga un análisis con el resto de la gente para ver que le decía el resto de la gente para ver que otro feedback obtenía y si el resto de la gente pensaba que el paquete estaba bien, era porque mi idea estaba también super sesgada y si yo veía que el otro miraba de la misma manera… ella se iba a convencer… sino… y también veía que bueno, no era tan drástico, si el resto lo ve como que estaba bien, no era tan drástico…si igual a veces no pasa por la democracia eh porque hay cosas que nada, se hacen así, porque es la experiencia y porque hay un montón de variables que en poco tiempo no tenes la posibilidad de explicar… pero… ella fue y pregunto pero nose en que quedo…nose yo justo me fui de la empresa y no se como quedo eso… pero para mi tenia un mensaje escondido pero yo digo, si el resto del equipo de recursos humanos no tiene la misma mirada quiere decir que yo como que soy demasiado meticulosa y obstinada y dije bueno, que haga ella su propio análisis…

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**2**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.

   _____

2. Me gusta trabajar en los detalles.

   _____

3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.

   _____

4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.

   _____

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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.

   _____

10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).

    _____

13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.

    _____

SUBTOTAL:____2____
TOTAL MODO I:___5_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a “unirse” compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____5____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
____✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
__✓_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
___✓_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
___✓_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
_____✓____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
____✓_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
_____✓___
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
_____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____✓____

SUBTOTAL:___**5**_____

TOTAL MODO II:___**16**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___1___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.

_____

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.

_____

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.

_____✓__

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.

_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.

_____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

____✓_____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

____✓_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____1_____
TOTAL MODO III:__ 5_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___0_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.

_____

5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.

_____

6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.

_____

7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.

_____

8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.

_____

9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar

y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.

_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.

_____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.

_____✓_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.

_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.

_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.

_____

15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.

_____

SUBTOTAL:___0_____
TOTAL MODO IV:____1_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___5____	____16_____	_____5_____	____1_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__5____25	_____80__	__25___	
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 5%

MODO BASAL IZQUIERDO: 25%

MODO BASAL DERECHO: 80%

MODO FRONTAL DERECHO: 25%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…F….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…F….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…F….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…V….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…F….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… V…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… V…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…F…Me gusta trabajar con números y figuras

26… F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 4

B) Inteligencia Lógico-matemática 1

C) Inteligencia Visual espacial 1

D) Inteligencia kinestésica-corporal 2

E) Inteligencia Musical-rítmica 4

F) Inteligencia Intrapersonal 3

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: no lo pudo resolver

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Change Management

Sexo: Femenino

Edad: 35 años

Lateralidad: Diestro

Personas a cargo: 1 persona

Antigüedad en el cargo: 4 meses

Antigüedad en la empresa: 4 meses

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los

líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio.

Creció en un entorno social enriquecido, en una ciudad pequeña, tranquila, sin diferencias socioeconómicas notorias entre sus pares, y no refiere haber tenido dificultades de adaptación ni socialización durante su desarrollo. En la adolescencia, se traslada a vivir a Capital para empezar su educación profesional y no manifiesta haber tenido dificultades al enfrentarla.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, es intuitiva, se deja guiar por su experiencia previa para ver aspectos comunes y desterminar el curso de acción. No establece una metodología rigurosa para abordar situaciones, ni requiere de orden o mucho tiempo para afrontarlas.

Le da importancia a las opiniones de sus colaboradores y las tiene en cuenta para diseñar una estrategia. Al ser intuitiva le favorecen las situaciones imprevistas y donde tenga que dar respuestas rápidas. Cuando cuenta con tiempo suficiente, puede invertir tiempo de más en la evaluación de la situación hasta que sienta presión y deje fluir su creatividad e intuición.

Cuenta con la flexibilidad suficiente para modificar sus criterios en caso de que lo requieran.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que su estilo de liderazgo es emprendedor y paternalista porque si bien reconoce a sus colaboradores como parte fundamental del equipo, pide su opinión y los hace sentir parte del grupo pero no delega la responsabilidad de la decisión final.

Consulta a sus colaboradores y se preocupa por motivarlos e incentivarlos para que se genere un clima de trabajo favorecedor. Se preocupa por brindar un ambiente cálido y motivador en su grupo de trabajo, es comprensiva y escucha sus necesidades.

Sin embargo, se le dificulta manejar situaciones conflictivas que alteren la armonía del ambiente, puede dejarse llevar por la emoción que esto le produce y optar por soluciones rápidas o temporales que le permitan recuperar la calma, en lugar de abordar la situación de manera más pragmática y resolverla utilizando las herramientas que posee.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Preocupación por la armonía del clima laboral
- Eficacia ante los imprevistos
- Reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Valoración e importancia del equipo de trabajo

- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo superior de su capacidad intuitiva, localizada en el hemisferio derecho, porque es empática, sensible, creativa ante situaciones imprevistas, percibe e interpreta sus emociones internas y las del otro, es flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo. Sin embargo, su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, presenta un menor nivel de

desarrollo porque no requiere de una organización lógica o sistemática para abordar las situaciones, prefiere apoyarse más de sus experiencias previas que del análisis exhaustivo para identificar los componentes de un problema. Lo que mostraría una dominancia natural de su hemisferio derecho, el hemisferio más holístico, artístico y creativo.

ANALISIS CUANTITATIVO

N- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

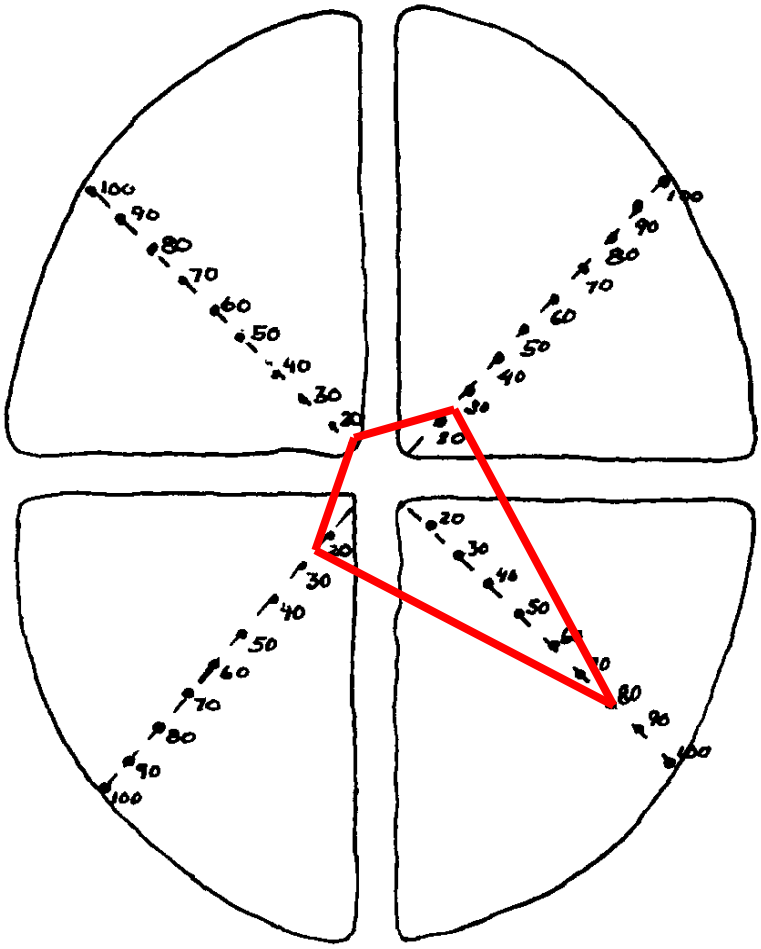
El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural. Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo muestra un predominio del hemisferio derecho y el área basal bilateral, lo que indica que es sensible, comprensiva, creativa, detallista y se preocupa por brindar un ambiente cálido y de apoyo emocional.

Analizando las áreas dominantes, se muestra una predominacia basal derecha que indicaría su facilidad para comprender los estados emocionales propios y los de los demás, comprenderlos y brindar el apoyo emocional necesario. Requiere hablar mucho para relacionarse con los demás y buscar una solución a una situación determinada, es sensible a los estímulos sensoriales (aromas, colores o ritmos) y se preocupa por la armonía del clima laboral.

El modo frontal derecho y basal izquierdo muestran un mismo nivel de predominancia natural que señala su nivel de creatividad, visualiza fácilmente los componentes de un problema y puede imaginarse su solución. Se favorece de la rutina y la metodología para poder desarrollar las estrategias que visualiza, es detallista y prolija y le permite enfocarse en la eficiencia.

Por último su área frontal izquierda no mostró una predominancia natural, mostrando que usted no requiere de un análisis exhaustivo para identificar los componentes de una problema, no se beneficia de la lógica y una metodología específica para lograr solucionar problemas sino que prefiere basarse en su experiencia o información mas sensorial para poder abordarlos.

O- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.
Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

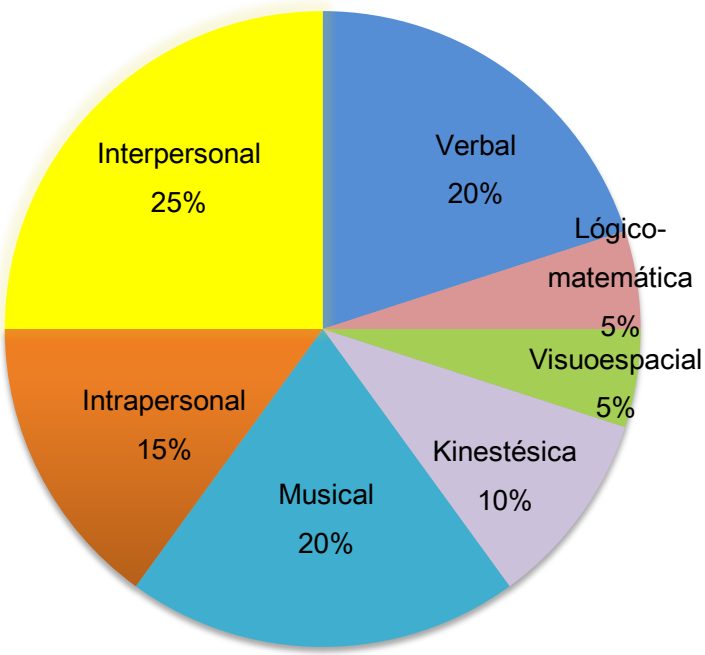
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, los tipos de inteligencia más predominantes fueron la interpersonal, la verbal y la musical rítmica. Basándose en los resultados del test, se analiza que es una persona que cuenta con la capacidad de manejar las relaciones humanas, es empática y reconoce fácilmente las emociones, motivaciones e intereses de los demás. Tiene facilidad para escuchar atentamente a otros, para manipular información de tipo verbal, exponerla en público o resolver problemas hablando.

Además, tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que debe potencializar para estimular este tipo de inteligencia si bien no se realice en el trabajo puede enfocarlo en sus hobbies y así utilizar su talento y creatividad.

De igual manera, cuenta con la capacidad de realizar actividades que requieran coordinación, equilibrio y fuerza como el baile y el deporte. Y no presenta dificultades en identificar sus propias necesidades, motivaciones e intereses lo cual puede guiar su toma de decisiones.

Tanto el área visuoespacial como la lógico-matemática fueron las áreas que resultaron menos predominantes porque puede no favorecerse de la lógica, los modelos o metodologías para afrontar situaciones sino que se apoya en estrategias más creativas y abstractas. De igual manera, crear imágenes de las situaciones, dibujarlas o realizar esquemas no son las formas más utilizadas por usted para abordar situaciones sino que recurre a charlas, discusiones y debates para crear estrategias.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran eltrabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de empatía y comprensión del mundo interno del otro, aspecto que utiliza en su forma de liderazgo para incentivar y motivar a su equipo de trabajo. Es creativa y soluciona eficazmente situaciones imprevistas, se favorece de su alto nivel de intuición para resolverlas y lograr mantener la armonía en el ambiente de trabajo.

Es detallista y meticulosa, lo cual le permite contemplar todos los componentes de las situaciones en el momento de diseñar una estrategia y cuenta con la capacidad de adaptarse y ser flexible cuando la estrategia implementada no tiene los resultados esperados.

Es sensible a la información sensorial (aromas, colores, sabores y ritmos) aspecto que podría utilizar en su ambiente de trabajo para incrementar la armonía y crear un ambiente propicio para estimular su creatividad.

De igual forma en su vida personal puede utilizar esa sensibilidad mas sus habilidades de coordinación, equilibrio y fuerza para desarrollar hobbies o pasatiempos que involucren estas capacidades y las fortalezca y sean placenteras lo cual favorecería su estado de ánimo, reduciría sus niveles de estrés y le brindaría más armonía. Por ejemplo, danza, tocar un instrumento o curso de cocina)

Entrevista en profundidad a Gerente de Unidad de Nuevos Negocios

Información personal

- Cargo actual del candidato: Gerente de Brinks Seguridad Corporativa
- Departamento de Nuevos Negocios
- Antigüedad en el cargo: 8 meses
- Sexo: Masculino
- Edad : 51
- Personas que tiene a cargo: 38
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestro

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

Si, un poco, no fluidamente aprendí a los 9 años el idioma francés. Por ocho meses y fui a una escuela en Francia. Estuve hasta los 10 años, luego me fui a vivir de nuevo a los 15 y hasta los 17 años, dos años. Domino bastante el francés.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

No, pero me hubiera gustado aprender el piano.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media, hasta los nueve años viví en un pueblito.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Posgrado

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

LA primaria fue publica, secundaria fue privada y universitaria del estado. Si, mis compañeros tenían el mismo nivel socioeconómico que el mio.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

Tranqui, yo siempre fui demasiado aplicado.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Que me gustaría hacer y que hacia cuando podía… navegar. Hoy no lo estoy haciendo.

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

   Primero está la reacción natural, porque frente a un problema te genera calentura o bronca que por suerte nunca se me exterioriza… en general, empezás a analizar primero las causas y consecuencias, y lo mas urgente que tenes que hacer, para una solución inmediata. Y después lentamente y con calma, un análisis para que no pase de nuevo, para las medidas de fondo que haya que tomar para que no vuelva a pasar ese problema, y después insistir con el tema para aprender. O sea a mi mismo o a los que le paso. Tratar de fijar el tema para que no se repita.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

   varias

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

   Me gusta que decidan, o sea todo a lo que ellos pueden ser responsables de responder, mientras que sea a su nivel de respuesta. Es decir, no me gusta que me estén consultando todo el tiempo.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

   Primero, si no tenia alternativa y tenia que tomar esa decisión porque no me pudo contactar, esta bien y aprenderemos sobre el tema. El tema es no cargarse responsabilidades mas allá de lo que cada uno puede llevar si?. No me enoja que otro tome decisiones, para nada. Nunca me siento sobrepasado en ese sentido ni me hace sentir eso, pero a veces tomas una decisión que te recargas de un problema si llega a pasar algo y asumís responsabilidades que en definitiva te van a perjudicar. Pero mas que nada, puedo poner algún punto sobre eso por ese tema y no porque haya tomado una decisión. Todo tiene que ver con el contexto, si me podían avisar o no me podían avisar. Si me podían avisar, habrá que ver después la magnitud del tema pero no me molesta como tema que “no, eso me corresponde a mi”. Si toma la atribución, no importa si sale mal o bien, porque en definitiva es lo mismo el acto que esta llevando a cabo. Como que si salió todo bien, no te digo nada…. No, si toma la atribución porque es un momento donde no puede recurrir a mi y esta justificada la toma de atribución, esta bien, te hiciste cargo y me parece bien, lo hayas hecho bien o mal. Ahora si lo haces habiendo podido recurrir a mi y estaba mas en una situación que es una decisión de responsabilidad mas alta, bueno ahí tendríamos que poner algunos puntos sobre el tema. Me siento y lo hablo.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

   Si estaría dispuesto y si es, es para mejor, por un desarrollo profesional. Los condicionantes son familiares. Si veo si también es un entorno bueno para la familia si. No pretendo que todo el mundo me siga porque a mi me conviene. El condicionante es que todos estén contentos con el hecho

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

Pensando con sentido común, es tomarlo y cambiarlo. Ahora si el estar cambiando de decisión afecta a otras cosas, lo vería. Hay que ver las consecuencias de la buena o mala decisión. En líneas generales, si tenes un aporte mejor y lo podes cambiar, lo modificas.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Cuando es acertada te sentís bárbaro y cuando no es acertada, muy mal. Yo me siento mal. Hablando temas laborales, me afectan no demasiado profundamente., yo se que lo laboral es laboral y no es una falta de responsabilidad pero no. En general, lo sé manejar. A mi me paso de haber trabajado con mujeres, que en general le pasa eso a las mujeres, que le suele pasar mucho de llorar. Siempre les digo que no podes llorar por trabajo. O sea, esta bien que llores y a mi no me molesta que llores pero el trabajo no. Yo no vivo para trabajar, trabajo para vivir. Ojo, me importa mucho mi trabajo, profesionalmente. Pero me importa mas lo que esta afuera del trabajo. El trabajo esparte de tu vida, por lo cual hay que hacerlo lo mas agradable posible.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Por intuición no, pero si por analizar algunos factores que vos los ves que va a suceder algo y si, tomas decisiones. Por medio del análisis tome una decisión y anticipas. Intuitivamente podes ponerte a analizar pero no tomar una decisión por intuición.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Si. Pasa.. en general, yo trabaje 3 años en proyectos y en proyectos vos estimas muchas cosas. No tenes la información concreta concreta y estas arriesgando bastante. Y no me disgusta tomar decisiones con falta de indo.

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

Trato, si, ese es el proceso normal. A veces podes y a veces no podes. Si tenes el tiempo y la indo, si.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Primero general y después lo empezás a analizar.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Si, eso pasa mas que nada, cuando trabajas con personas y tomas decisiones sobre las personas. Donde vos tenes información pero no siempre la información es real. O sea las reacciones de las personas a veces o sea vos podes tener toda la información, su formación, su experiencia y después trabajando ves que o tiene poca formación y ves que trabajando es muy bueno y no te importa toda la información que tengo y voy adelante porque yo digo que la persona es así o viceversa pero con hechos no. Me baso mas en la información. Con las personas si puede ser.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Razón.

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Yo soy conciliador, escuchar mucho y hablar poco. Prestarle atención a la gente. Liderazgo empático. Tuve la suerte de estar en operaciones interiores y yo llegaba a una sucursal y ahí tenia cola de gente y mi jefe horrorizado. Pero yo creo que la gente cuando se siente bien, se siente escuchada, te responde tanto mejor. El tema de dar el ejemplo es muy importante.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Si, me encanta.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Si. Tuve gente que ejemplo me dijo, yo si sigue trabajando tal persona, yo no trabajo mas. El tema de hablar, ver cual es el problema , seguir profundizando y demás, me paso puntualmente que un jefe de sucursal me decía, si este jefe de equipo sigue, yo no sigo. A los dos meses, el mismo tipo me decís " el mejor jefe de equipo, es este" (al que quería echar primeramente). El tema de hablar y profundizarla gente a veces se maneja por muchos supuestos y no hablan las cosas frontalmente y en la medida que vos hablas pones los parámetros de si esto debe seguir así. En santa fe, tb veni y decía que esta, que la otra. Yo le dije, mira vos sos la jefa, vos dame la solución y después lo resolvían solos. Situaciones complicadas, de tener desvincular personas… si eso también. Esas son las mas feas pero bueno. Generalmente me siento mal cuando tenes enfrente a una persona por h o b no hay caso y no hay vuelta atrás. Algo muy importante, una persona cuando la despedís no se tiene que sorprender. Si se sorprende la persona cunado la vas a despedir, es porque vos fuiste un mal jefe y no le fuiste anticipando nada. Para la persona no tiene que ser una sorpresa, para eso antes diste un montón de pasos para que se de cuenta. Cuando ves que la persona actitudinalmente es mala, la verdad que no me preocupa demasiado. Cuando la persona actitudinalmente es buena pero actitudinalmente es mala, y ahí es mucho peor.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

En la época de operaciones, la verdad es tratar de hacer que el interior no. Si a veces me parece que la compañía sin intención se aproveche de eso y siempre lo deja para la segunda vuelta de todo. Si necesitas tener mejores unidades las tenes en capital y trate de revertir eso, o sea la fortaleza que tenia en el interior, de potenciarla, no de aprovecharse de … no digo que se aprovechaban maliciosamente. Creo que ellos lo recibieron. Primero, mostrando que era el interior, tenes mucho mas eficiencia, la gente mas contenta. Cambiamos todo para hacerlo pero tuvimos que armar todo el caso y poner los beneficios económicos que tenia la empresa. Para el interior era bueno y para la empresa también un buen negocio.

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Para mi lo fundamental motivación es que vengan felices a trabajar. No hay nada que me desmotive pensar que "uy, tengo que ir a ese lugar a trabajar". Generas un buen ambiente de trabajo, un ambiente que sea justo, qsea agradable físicamente, el clima entre las personas, y no te hace falta plata. Es muy básico lo que te estoy diciendo, a veces se estudian cosas muy complicadas y a veces las cosas mas básicas son las que valen. Ponerse en el lugar de el y otro pplantear las alternativas reales. Lo peor que podes hacer

es decir algo y después no cumplirlo. Jamás prometer algo que no vas a cumplir. Vos no sabes lo agradecida que es la gente del interior por ejemplo…

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

Ahí tengo un mix. A mi me gusta trabajar mucho en forma independiente pero se de la necesidad y que es mejor trabajar en equipo. Todo depende de las cosas que hay que hacer. Siempre es mejor trabajar en equipo y mi parte mas linda fue cuando estuve en el interior, pero todo lo que fue proyecto en general fue solo. Solo en algún aspecto pero que después necesitaba de toda la compañía.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Si lo dejaría una vez a menos que la equivocación sea con consecuencias muy probadas. Pero si pro ejemplo con un jefe de sucursal muy cabeza dura que bueno sabia que se iba a equivocar. Es el día de hoy que el sabe que es muy cabeza dura y sabe que tiene que hacer las cosas de otra manera. Le permití que se equivoque siempre y cuando la consecuencia no sea muy catastrófica. Si se que va a ser catastrófica no lo permito porque en definitiva va a ser mi responsabilidad.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**4**___**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
_____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
_____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
_✓_____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
_____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
___✓_____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
_____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
_____

SUBTOTAL:___9_____
TOTAL MODO I:___13_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**4**____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
___✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____

4. Me considero una persona sumamente espiritual.
___✓_____

5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
____✓_____

6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
_____

7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
___✓_____

8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
____✓_____

9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
___✓_____

10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____

11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
___✓_____

12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
___✓_____

13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____

14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
_____

15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
___✓_____

SUBTOTAL:___**12**_____
TOTAL MODO II:___**16**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: __**3**___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____✓___
2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.
_____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
_____
4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.
____✓_____
5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.
_____✓____
6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.
_____✓____
7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.
_____
8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.
____✓_____
9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.
_____
10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.
_____
11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.
_____
12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.
_____
13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".
____✓____
14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.
__✓_____
15. Tengo talento artístico.
_____

SUBTOTAL:____**7**_____
TOTAL MODO III:__ **10**_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.
___✓_____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.
___✓_____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.
___✓_____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
___✓_____
8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.
_____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.
___✓_____
10. Me considero básicamente un pensador lógico.
    ____✓_____
11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
    _____
12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.
___✓_____
13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.
___✓_____
14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
    _____

15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.

_____

SUBTOTAL:___11_____
TOTAL MODO IV:____15_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___13_____	____16_____	_____10_____	____15_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__75____	65 _____	80__	__50___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 75%

MODO BASAL IZQUIERDO: 65%

MODO BASAL DERECHO: 80%

MODO FRONTAL DERECHO: 50%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…F….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…V….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…V…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… V…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… V…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…V…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…V…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… F…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…V…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26… F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… V …Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33… V …Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 3

B) Inteligencia Lógico-matemática 5

C) Inteligencia Visual espacial 4

D) Inteligencia kinestésica-corporal 4

E) Inteligencia Musical-rítmica 3

F) Inteligencia Intrapersonal 4

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: Negativo. Lo realiza utilizando la lógica alfa numérica realizando agrupaciones de 3 en 3.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Unidad de Nuevos Negocios

Sexo: Masculino

Edad: 51 años

Lateralidad: Diestro

Personas a cargo: 38 personas

Antigüedad en el cargo: 8 meses

Antigüedad en la empresa: 7 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los

líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

CONDUCTA OBSERVADA

Luis atiende a la entrevista en tiempo y forma de acuerdo al encuentro pactado mostrándose tanto desde la expresión corporal como la lingüística de modo tranquilo y relajado. Es una persona que invita al dialogo y genera un ambiente de calidez para que la entrevista se lleve a cabo con total cordialidad. Realiza una escucha activa mediante el contacto visual y predispuesto a responder de excelente manera. Su postura corporal es serena y la lingüística acompaña el discurso no mostrando rigidez alguna en la calidad de las respuestas. Luis acompaña sus respuestas con movimientos suaves en las manos y sólo para enfatizar determinados momentos de la charla. Respecto al tono del lenguaje, se puede percibir que su tono es de nivel medio.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional y con un nivel socioeconómico medio.

Durante su infancia debió mudarse por poco tiempo fuera del país lo que le permitió desarrollar habilidades que facilitaran su adaptación al cambio de cultura y estilo de vida. La facilidad en la lingüística con otros idiomas diferentes a su lengua materna, se debe a la educación en otro país, lo que predispone desde la neurología, la facilidad en el aprendizaje de idiomas. Estas habilidades le han favorecido su adecuación a diferentes tipos de condiciones laborales, culturales y sociales. No refiere ninguna dificultad para socializar o relacionarse con sus pares y se describe como una persona muy aplicada.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones bajo presión, se analiza que Luis prefiere realizar un proceso de toma de decisiones basado en las experiencias previas, y no siguiendo un camino sistemático o guía de pasos ya que los resultados obtenidos son los que determinan el éxito o fracaso de un método. Sus decisiones están determinadas por el resultado y no por el método.

Identifica y analiza fácilmente el problema pero si no cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia se deja llevar por su creatividad e intuición para tomar la decisión. Establece rápidamente las prioridades y se enfoca en ellas para llevar a cabo soluciones. Anticipa fácilmente resultados porque cuenta con una gran capacidad de análisis y agrupamiento de factores comunes, lo que agiliza su toma de decisiones.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite cambiar de decisión en caso de que los resultados no sean los esperados.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que es un líder carismático que consigue grandes avances estratégicos cuando la situación es óptima y cuando es más crítica administra soluciones consistentes y organizadas, deteniéndose el tiempo que sea necesario en realizar el diagnóstico y el análisis de forma prudente. Adopta un estilo proactivo-participativo que se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores, los ve como parte fundamental del equipo de trabajo y promueve el desarrollo de sus potencialidades.

Valora el trabajo en equipo pero reconoce que los grandes logros pueden ser alcanzados de forma individual o grupal.

Puede que en su afán por encontrar la raíz del problema invierta demasiado tiempo en la fase de diagnóstico y recolección de información.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones
- Escucha activa y preocupación por el bienestar del equipo de trabajo
- Reconocimiento, estimulación y motivación hacia sus colaboradores
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Valoración e importancia del equipo de trabajo

- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones, intervienen dos tipos de capacidades: la racional y la intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el "insight intelectual o capacidad racional", siendo más pragmático, lógico, analítico y orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el "insight intuitivo o capacidad intuitiva", siendo más creativo, simbólico, abstracto y visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo superior de su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, por sobre la intuitiva. Luis requiere de una organización lógica para abordar una problemática: cuenta con excelentes habilidades de análisis y diagnóstico e implementa soluciones prácticas y orientadas a una meta clara. Se enfoca en los resultados y estos le sirven para predecir resultados, más allá de un método o intuición. Sin embargo, en su hemisferio derecho, el nivel de desarrollo se identifica por su gran capacidad empática, percibe e interpreta sus emociones internas y las de otras personas. Es creativo en situaciones imprevistas, es flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo

ANALISIS CUANTITATIVO

- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

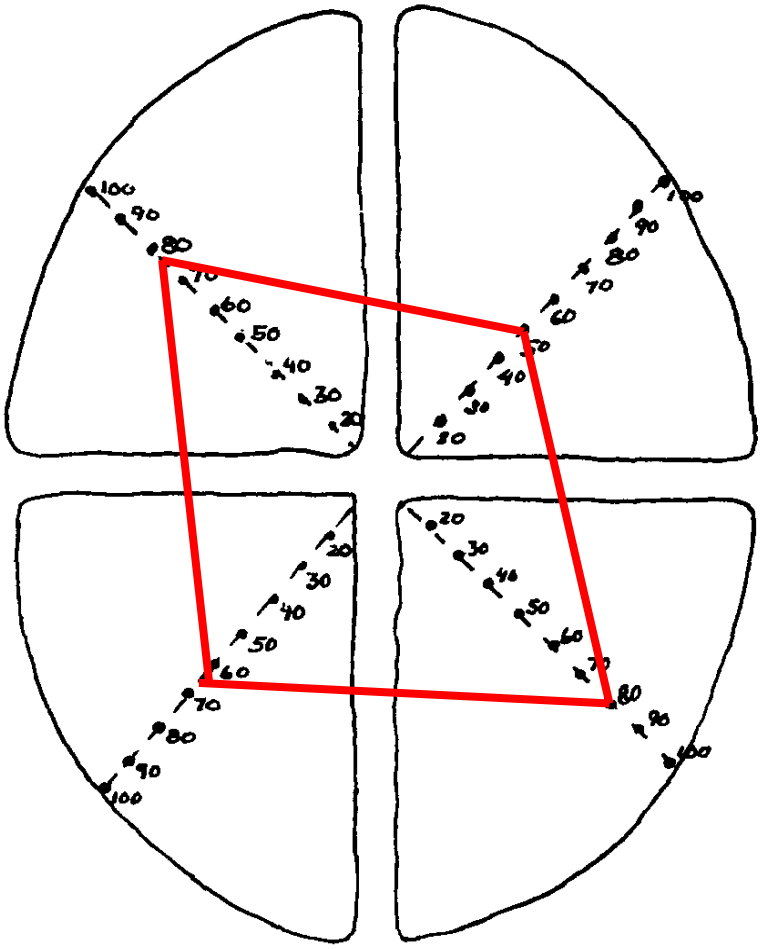
Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En el caso de Luis, el rombo presenta 2 modos predominantes, el frontal izquierdo y el basal derecho que indica que es un líder analítico quien se centra en ver la causa- efecto y compara realidades y resultados para poder realizar una recomendación o tomar una decisión, teniendo en cuenta el bienestar de sus colaboradores. El puntaje en las otras dos áreas permite observar que Luis no se basa en rutinas o procedimientos para tomar decisiones sino que prefiere remitirse a la historia o a la experiencia previa para predecir posibles resultados.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia frontal izquierda y basal derecha que indicaría su facilidad para el análisis de situaciones, la descomposición de situaciones en pequeñas partes para lograr identificar y diagnosticar la base del problema; establece prioridades fácilmente y es altamente orientado a metas concretas. Valora el bienestar de sus colaboradores y se le facilita por tener la habilidad de ser empático y conectarse con los otros para expresar apoyo emocional.

Por otro lado, las áreas poco dominantes demuestran que no hay una preferencia por la rutina, los procedimientos o parámetros para tomar decisiones, ni tampoco por la intuición, creatividad o ideales sino que prefiere basarse en experiencias previas y hechos concretos para tomar decisiones. Luis utiliza su intuición y creatividad en situaciones novedosas pero busca asociarlo con experiencias previas para facilitar su análisis y solución.

P- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.
Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

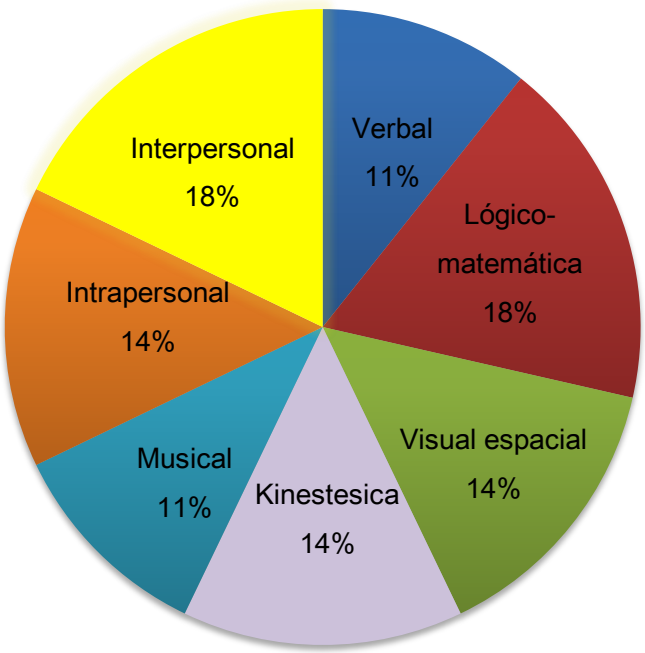
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, no se evidencian inteligencias dominantes sino un desarrollo homogéneo de todos los tipos. Basándose en los resultados del test, se muestra que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene una buena habilidad de razonamiento, deductivo e inductivo, que facilita el diagnóstico de situaciones, es analítico y se expresa a través del cuerpo, prefiere crear o reparar cosas y puede realizar actividades que requieren fuerza, coordinación y equilibrio como los deportes y el baile.

Dependiendo de la situación, puede elegir entre utilizar herramientas verbales o visoconstructivas para solucionar problemas porque ambas capacidades se le facilitan. No necesita dibujar el problema para entenderlo sino que cuenta con la capacidad de identificar los agentes que intervienen y los pasos a seguir para implementar un plan de acción.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que Luis cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empático y valora a sus colaboradores, se enfoca en la eficiencia, tiene en cuenta los aportes que los miembros del equipo pueden hacer.

La experiencia es fundamental a la hora de tomar decisiones porque depende de ella para predecir consecuencias a futuro y utiliza su gran capacidad de análisis para relacionar las situaciones novedosas con las pasadas para diseñar estrategias que tengan resultados similares.

Es un tipo de líder que se detiene en el diagnóstico de la situación, recolecta la mayor cantidad de información posible para poder analizar todos los detalles y a partir de eso poder diseñar una estrategia de solución. Sin embargo, en algunas situaciones puede que invierta mayor tiempo en ese proceso cuando utilizando su gran capacidad de análisis podría optimizarlo aún más desarrollando estrategias eficaces en menor tiempo.

Es empático, reflexivo, brinda apoyo a sus colaboradores y se preocupa por el bienestar y el buen clima laboral. Tiene habilidades para el deporte y las actividades que se relacionen con la reparación y construcción de objetos, aspectos que podría desarrollar en su área personal para complementar su trabajo con hobbies o actividades recreativas que estimulen y fortalezcan aún más las capacidades que ya tiene de preferencia cerebral.

Entrevista en profundidad a Gerente de Servicio de Atención al Cliente:

Información personal

- Cargo actual del candidato: Gerente de Servicio de Atención al cliente
- Departamento de Operaciones
- Antigüedad en el cargo: 4 años apróx
- Antigüedad en la empresa: 15 años
- Sexo: femenino
- Edad : 43
- Personas que tiene a cargo: 6 ejecutivas y 2 coordinadores (directa)
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestra

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

No lamentablemente no. Me hubiera gustado haberlo hecho o por gusto o por obligación como lo están haciendo mis hijos ahora. Me hubiera gustado aprender ingles desde chiquita. No me costaría tanto, pienso que uno prepara el cerebro para otro tipo de lenguaje.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Tampoco, mano dura y pata dura. Me hubiese gustado también. Me hubiese gustado la guitarra o el violín, me parece un instrumento maravilloso. Me parece mágico.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media, no te digo baja pero a lo que llegábamos.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Posgrado en Dirección de empresas. La carrera licenciada en Relaciones publicas

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Privada, primer grado fue en escuela publica. Y después desde segundo a quinto año termine en un colegio católico todo privado. La facultad publica en la universidad de lomas. El posgrado pago en la UADE. Mis compañeros por lo general mantenían el mismo nivel socioeconómico.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

A mi me sirvió haber empezado a trabajar. Digamos, la adaptación a la facultad, me la dio el trabajo. Empecé a trabajar en Mc Donalds, y eso me abrió mucho la sociabilidad

digamos, en referencia obviamente a la Universidad. Académicamente, me costó mucho matemáticas, yo empece en la UBA y toda mi orientación fue bachiller y jamás había visto eso, las matemáticas que tuve era muy básico entonces me tuve que preparar muchísimo para las matemáticas y no es lo que mas me gusta justamente. Pero yo empece la carrera de administración de empresas al principio, hice el ciclo básico, después hice todo primer año y ahí me cambie de facultad y de carrera. Ahora ne doy cuenta que mi orientación era mas social que económica. Al año, después me cambie de facultad y de carrera. Cuando empezás la facultad con las materias a pleno, después te das cuenta. Me di cuenta sobre la marcha que no me gustaba, me la tenía que pasar con profesor privado porque no estaba en condiciones de afrontar el nivel que tenía la facultad sin los conocimientos previos porque la verdad, mi colegio era muy básico en temas de matemáticas. Si hubiera ido a un industrial, era fabuloso pero al haber ido a un bachiller, te orientan a una carrera mas social mas que la administración de empresas. Tendría que haber ido a un colegio comercial si esa era mi orientación mas que a un colegio bachiller. Fue costoso en lo académico y no en lo social. Pero para algunas materias, otras materias como historia, me gustaba. Cuando hice el cambio de facultad y de carrera, no me costo. Me encantaba.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Ir de shopping, me desestresa mucho por ahí no comprar, pero irme de shopping sola. Es como un paseo, no importa si compro o no compro. Es hacerlo. Después salgo con mis amigas, nos encontramos con un grupo de madres del colegio que nos hicimos con mi hija mas chica. Estamos hace un montón de años, es mas han egresado algunas madres y seguimos armando el grupo. con unas me encuentro un viernes, con otro grupo de la las amigas de la vida me encuentro otro día y el fin de semana me encontré con un grupo de secundario. Respecto a hobbies, me gusta mucho leer, ahora no estoy teniendo mucha oportunidad. Antes si aprovechaba todos los momentos libres que tenia, pero ahora no los tengo. La verdad que lo disfrutaba, pero no estoy leyendo ahora, es algo que debería retomar.

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Si tengo un problema, primero pregunto el origen. Ramifico el origen porque el problema no empieza con algún punto, entonces trato de hilvanar la cadena que origina el problema para tratar de analizar todas las variables que implican. Un ejemplo, si no salió un servicio, lo primero que pregunto es ¿lo pasaste, lo programaste? Te contestaron? Esta pendiente? Y también siempre trato de ver cual es la contingencia inmediata de resolución. Vos tenes dos caminos. Primero analizar el problema, eso te puede demandar “X” cantidad de tiempo pero en la marcha, vos tenes que resolver algo mas importante que es como salís de la contingencia. Generalmente a veces siento que mucha gente se queda en analizar el problema y no toma la decisión inmediata. Son dos cosas en paralelo. Por un lado, asesoro la persona respecto a como salir de la situación, que tiene que hacer y después, ramifico. Sion dos cosas en paralelo. A veces empiezo por una o empiezo por otra. Depende la importancia empiezo por otra, depende el tiempo disponible que uno tenga.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

Muchas cosas a la vez, muchas. Y me gusta esa diversidad. Lo disfruto. Me aburriría hacer algo monótono. Es que por ahí, digamos creo que todo el mundo tiene una monotonía dentro de su carrera, profesión porque ya se trabaja en rutinario. Tener problemas, vos podes pensar que todos los días tenes problemas y es algo monótono. El tema es que esos problemas generan diferentes situaciones y ahí es donde esta la diversidad para mi.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Nada no, ni todo tampoco. En las decisiones que a mi me llegan por algo son. Cuando el tema escala y la persona siente que debe elevar la problemática a alguien mas y me la elevan, es porque el "rio suena". Si el rio suena, las decisiones son compartidas y le pregunto. Muchas veces el ejecutivo tiene mucha experiencia en su cliente o como manejar a su cliente entonces los guio. A ver, no es que son robots y siguen mis indicaciones. Mis indicaciones son mas generales en ver como trabajamos entre todos el problema. Y ver como desencadena, pero la resolución con el cliente, la forma, a veces me pongo a redactar con mi gente los mails. En eso si soy controladora cuando la situación se que es de alto impacto. Porque es como que en eso si soy controladora, pero también en otras cosas doy libertades para tratar a los clientes como ellos saben, como ellos creen y de acuerdo a su rutina diaria. No miro los mail y no controlo como lo hacen. Solamente si el tema por algo llega a mi. O porque el cliente escalo o porque no tuvo la coordinadora o tienen que consultarme a mi: esto implica cierta magnitud. Entonces, que hacemos. Bueno le digo "hace esto, esto y esto", en ese sentido estoy. Cuando me preguntan a mi, me meto y mucho, al nivel de ver hasta la redacción del correo. Pero sino fluye. Cada uno tiene su responsabilidad y su día a dia, ni tampoco quiero ni me interesa, estar atrás de. No es mi función. A lo sumo la función del coordinador.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Ya con el hecho puesto, a lo sumo le aconsejo como tendría que manejarse la próxima vez. "Ya esta", es decir, es un hecho ya consumado. Además si yo estoy ausente y tiene que tomar una decisión urgente e inmediata, te puede salir bien, te puede salir mal. El tema es ver como uno recompone el error y que se aprenda de ese error. En realidad siempre cambia un resultado positivo a un resultado negativo, cambia. Hay que ver que afecta esa toma de decisión., si vos me decís que tenes un situación de un problema es una cosa, si me planteas de una suspensión a una persona es otra. Depende el tipo de problema, uno reacciona de diferente manera. Si es una situación de urgencia que tuvo que reaccionar una coordinadora y un ejecutivo porque no estaba la coordinadora y tomo la decisión mas conveniente de a cuerdo a su juicio y puede no ser lo adecuado, si. Lo que hay que tratar de hacer después es capitalizar la experiencia y ver porque no es adecuado. A veces somos muy maestros. Yo me siento en una función muy de maestra porque si a vos a la persona no le explicas el impacto que provoco, que hubiese sido diferente y no trabajas con esa situación, mañana lo vuelve a hacer… Entonces si mañana lo vuelve a hacer y vos no le dijiste nada, no te quejes. Ahora si mañana lo vuelve a hacer, tenes derecho a enojarte. Depende del hecho, ante un hecho consumado, cambios no hay. Lo que tenes que ver, es como hacerlo mejor la próxima vez.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

No, condicionantes, familia, vínculos, amigos, historia. La verdad soy muy familiera y como te comente antes mis vínculos son muy importantes. Tendría que ser algo… aparte mis

hijos también son iguales, tienen su grupo de amigos. Poder uno lo puede hacer pero no fui educada así. Yo creo que es un tema de educación, de familia, si son desarraigados, si tus padres si el tema de la unión familiar la inculcaron, el tema de la unión familiar o privilegias tu carrera profesional. Eso es un tema de educación también. Yo no tengo padres profesionales. Eran padres trabajadores pero no eran padres profesionales. Entonces su carrera en otra época era la vida, es decir, años en una compañía, prestigio, talento de hacer algo. Mi papa trabajaba en negocio pero no eran profesionales, creo también eso tiene que ver, con la cultura que uno ya tiene. Probaría si estaría soltera en experiencia pero tendría que tener otra edad también. El tema son los hijos, eso te arraiga un montón. Probaría un tiempo y después volvería pero no viviría permanentemente en otro país sola a no ser que no tenga nada acá pero acá tengo muchas cosas para perder.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

Obviamente que uno a veces piensa que la decisión que tomo en el momento, es la mejor. Pero si te exponen razones por las cuales eso se puede mejorar, esa decisión o cambiarla, la cambias. Necia no soy eso seguro. Por ahí que me cueste cambiarla, depende también como me hablen que no tiene que ver con lo que te digan. Es diferente lo que te dicen en como te lo dicen. Te lo pueden decir y te pueden dar razones desde un lugar totalmente que vos podes trabajar con esa solución o que te quieran imponer y te penalizan la decisión, entonces uno reacciona diferente en como te dicen las cosas. Eso para mi es muy importante. No soy necia, obviamente que uno se pone mas reactivo que en el otro que vos sabes que podes transformar y hacer una decisión mucho mas fácil. Es un tema de reacción, acción reacción. Pero no que no llego a escuchar. Porayme enojo pero después escucho y digo la pucha, tiene razón, y bueno, tenes razón.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Obviamente, yo tengo unaadrenalina de tantas decisiones. Creo que todo el mundo, todo el día uno esta tomando decisiones. Me es muy difícil, poder clasificar alguna. Porque una decisión puede ser algo de como contestar un probema o como cambiar un sector. Me siento muy feliz, por ejemplo cuando desvinculé a una persona, al sector le hizo muy bien y me costo mucho tomar esa decisión porque trate de darle toda las posibilidades del mundo. Y después me sentí bien y aliviada después de hacerlo y me puso contenta el buen impacto que tuvo esa acción. Se estaba esperando, entonces había que tomarla, ese tipo de decisiones negativas son las que mas dilatan.

Cuando me equivoco en alguna decisión, obviamente es un tema de fastidio que después se te pasa pero lo tenes. Es como que uno se tira el látigo y vist…y zacate. Pero también después uno analiza… creo que la única forma de bajar al látigo es encontrar que hacer después. Una de las cosas que mas me ayudan en mi carrera profesional es esa… es como uno remonta las situaciones difíciles. Las situaciones fáciles, ya esta, son alegres, ni se perciben. Casi ni se perciben. Pero lo negativo, “levantarte rápido del caballo” no lo hace cualquiera. Y no es “levantarte”, es “levantarte y seguir corriendo”, no es solamente levantarte, se entiende? Siento que es uno de mis atributos digamos, fortaleza.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si, muchas veces. No se si se llama intuición, llamo olfato, llamalo experiencia, llamalo percepción de la gente. Yo siento que a veces yo tengo una muy buena percepción de la gente y de lo que viene… es como un tablero de ajedrez. Yo nose jugar a la ajedrez, pero entiendo que cuando una pieza se mueve, hay que entender hacia donde va y cual va a ser la jugada. Creo mucho en esto de moverse en ola compañía como un tablero de

ajedrez. Y tenes que para eso, vero como cambia el clima, ver hacia donde va la compañía, ver que se rumorea, ver como se viene uno como se viene el otro, el radio pasillo pero no el radio pasillo por ser el radio pasillo sino por los aires. porque con todos esos aires uno entiende hacia donde va los rumores. Y saber hacia donde va los rumores, te revierten las situaciones. No es solamente problemas, son circunstancias, con eso manejas a la gente. Con esa sensibilidad manejas a la gente y a las situaciones. No son solamente las situaciones. Las situaciones no se manejan en si, te vienen. Entonces lo que para mi quizás se puede manejar es por donde viene esa situación. Es decir, como dar la vuelta entendés? Una persona que viene encarajinada, bueno, porque viene encarajinada y como tenes que hablarle a esa persona y como podes resolver situaciones en base a esa sensibilidad. Sino no las resolvés. Si vos no te das cuenta que esa persona vino encarajinada, no lo resolvés. Tengo mas sensibilidad con las personas que con los hechos. Para mi los hechos son consecuencias de las personas y cuando vos te das cuenta como reaccionan esas personas, vos te das cuenta como desarrollan ciertos hechos.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Todos los días. Es imposible por ejemplo: yo no se nada sobre las cuentas de los clientes pero puedo tomar decisiones sobre lo que pasa sin saber la cuenta del cliente. Si a mi me das la cuenta, no se ni como cruzar el correo porque estoy afuera pero ante un problema, es independiente el cliente. Entonces ahí donde utilizo mi sentido común se dirá… para resolver ese conflicto.

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

No, no consciente. Yo creo que lo hago espontáneamente. No estoy pensando en utilizar una metodología. Yo creo que también es la experiencia y los golpes también. Porque en otros años, otros jefes míos decían que yo tomaba decisiones muy apresuradas en algunas circunstancias y yo me doy cuenta que mi liderazgo cambio a partir de escuchar y tomas otra postura. Por eso te digo que las criticas, mas allá que no me gusta, siempre me ayudaron. Por mas que no sean reales para mi, porque no es que todo es real en una critica, hay que entender por donde viene la persona, porque para la persona si que es real. A partir de ahí, vos podes construir algo diferente. No sobre el hecho, sobre la persona.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

No, soy mas generalista que detallista.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Es que es muy difícil hablar de intuición, se entiende?¨porque yo no te puedo decir bueno, que hiciste intuitivamente? Bueno, no se. Si y no. Con un ejemplo como el del cliente. Que hago yo? La decisión de la intuición es sobre el manejo de la situación, de como manejar esa situación. Mi intuición provoca de como o decir agarra el teléfono y pregunta tal cosa. Antes de hablar con el cliente. Entonces, con eso, si yo tengo duda de algo que ahí puede estar metida la intuición, que es esta cosa que me plantean un problema y yo quiero indagar algo mas, porque algo no me cierra, que por ahí en eso tengo algo intuitivo, es decir, es algo que no, no va. Ahí lo utilizo la intuición. Yo digo, a ver porque no me cierra tal cual, y ahí la utilizo. Y primero si estas segura con todo el escenario, se lo decimos. Porque

todo lo que afecta al cliente y cuando hablamos con el cliente, tenemos que estar muy seguro porque igual que internamente. Uso la intuición. Me sale espontaneo.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Yo creo que tengo un miz. En otro momento me hubiera catalogado como una persona muy intuitiva, mas que racional. Pero yo ahora me doy cuenta que busco mas apoyarme en la razón. Pero esto fue capacitación, no fue innato. Esto fue tener a una persona totalmente esquemática y tratar de que me meta mas en la profundidad de los hechos. A mi me costaba por que yo era mucho mas de ver el todo y no las partes, entonces lo fui perfeccionando, hoy me sale mas innato, pero es aprehendido. Después vino la razón a analizar y a hacer un poco mas concreta. A mi me sirve porque yo manejo lo social, la gente, los clientes… pero una persona sumamente analítica que trabaja con números, no va a ser tan intuitiva.Yo pienso que a uno le va bien o mal de acuerdo a como uno potencia las habilidades que uno tiene y donde esta. Yo creo que me falta profundizar lo analítico dentro de lo que es mi sector pero le pongo mucho esfuerzo en eso. El problema es darse cuenta. Hay gente que no se da cuenta y no trabaja con su vulnerabilidad. Yo creo que lo mas rico que uno puede hacer para mejorar en la vida, es eso, trabajar con la vulnerabilidad, si lo otro ya lo tenes, potencialo, usalo, date cuenta que lo tenes.

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Paternalista aunque también me di cuenta que formo parte de mi crecimiento también separar un poco eso. Lo que me sale es estar trabajando codo a codo, meterme en todo, eso me sale como formo parte del equipo. Soy situacional, de acuerdo a la situación actúo. Uno tiene que reaccionar depende la situación. Hay momentos para ser compañero y otros para dar órdenes, directo. Hay cosas que ni se discuten, punto, sin preguntar. Hay que hacerlo y punto. Seria un mix entre paternalista y algunas veces autoritario. Hay un mix de todo. Yo creo que el liderazgo es situacional. Si solamente tenes un estilo de liderazgo, hay situaciones donde vos seguramente no las vas a poder llevar a cabo. Si solamente tenes un liderazgo paternalista, cuando hay que accionar, no te sirve, perdés tiempo.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Si, me gusta delegar. Tendría que hacerlo mas y tendría que confiar mas. Siempre pasa eso. Pero si me siento cómoda dándoles el lugar al otro. Eso me di cuenta, tenes que hacerlo para crecer, la única forma es poder delegar.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Si. Son personas que por ahí por mas que vos le plantees, están en su mundo y no te van a escuchar. Uno trata de llegarle desde la razón a esas personas donde te pueden llegar a escuchar y en el momento que te puedan llegar a escuchar. En algunos casos desvincule y en otros, no desvincule desde el criterio que es una persona con muchos años y criterio pero creo que en algún punto también me di cuenta, de que y ahí es donde sale el liderazgo paternalista, que son decisiones de carrera que hay que tomar, que si no se alinean, queda afuera y que no depende de uno, depende de la otra persona. No es agradable porque obviamente siempre uno quiere paz y amor en el sector, pero si te toca, es parte de la función. Trate de buscarle a esa persona el cambio de sector, pero no había posibilidad de cambio y aparte la motivación de ella no era hacer justamente un cambio en su vida, era todo lo contrario pero si intente e intento de ver como puede fluir. Porque

también es una persona con muchas posibilidades y eso afecta el grupo. Y ahí es donde esta el juego con el manejo de la persona donde afecta al grupo, pero ya se da cuenta de eso, y eso es uno de los grandes cambios y fue a partir de trabajar con ella y decirle no es que es esto solo sino que también se afecta a todo el alrededor. En base a eso mejoraron los resultados.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

El mayor logro fue como líder justamente en esta etapa que tuve que desvincular fue rehacer mi primer reorganización del sector, cambie posiciones, fue una decisión estratégica justamente por esto mismo que te comento, es decir, separar la situación, acomodar la estructura, y ahí es donde hice el salto también por primera vez, darme cuenta que todo dependía de mi, hice un montones de proyectos donde fueron implementados la mayoría y realmente eso se noto en el equipo y hoy pudo seguir creciendo a partir de esa primera re estructuración que se que ahora va a venir otro cambio grande en el equipo y que lo voy a trabajar de la misma manera. Trabajando con la gente. Estoy convencida de eso. No tengo inconvenientes con los cambios. No soy una persona que no se adapta con los cambios. Tengo mucha facilidad con los cambios. Si se viene, se viene. Hay gente capaz que esta rumeando. Listo, yo no me quejo. Si se que voy a tener que hacer eso y lo tengo que hacer, que voy a estar discutiendo? Tengo que pensar como hacer la estrategia para llegar a eso. No queda otra. En ese sentido no voy contra la marea porque es al divino botón. Que me guste o no me guste, que me cueste o no me cueste, es otra situación. Si el cambio se viene, remala.

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Y estoy encima, trato de tener la mejor comunicación que puedo y esto significa tratando de hablar, ver como están, yendo a comer de vez en cuando, ir a caminar. Tomándome un mate o yo haciéndoles el café. Es decir no es que yo estoy con la cola en el asiento y me atienden. Yo no tengo ese liderazgo. Mi liderazgo es mas servicial. Y no hablo de mi equipo, yo me doy cuenta de que me gusta la integración que si algo falta, nos falta a todos.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

Es difícil. Independiente, yo no tengo casi ningún trabajo que sea independiente. Siempre es con otros sectores. Siempre tengo que ir a preguntar. Necesito de otros. El trabajo que hago es con la necesidad de otros. Entonces, mi trabajo me obliga estar hablando con uno y hablando con otro. So yo tengo que decirte que me gustaría mas, yo creo que me aburriría estar haciendo solo un trabajo, seria una monotonía. Pero me ha ido muy bien y he tenido mucho placer cuando me he sentado y he escrito sobre todo lo que tengo que hacer. Eso fue un logro importante. Empezar a diseñar que es lo que quiero y ver como lo voy a lograr. Ahora con esta próxima etapa necesito y le tuve que poner mucha cabeza al trabajo analítico sola y después poder empezar a compartirlo. Y ahí la verdad tenia ganas de trabajar sola. Pero en realidad mi trabajo en si me gusta relacionarme. No puedo no estar en contacto. Yo tengo que estar en contacto, sino pregunto, sino llamo. Hay muchos pendientes. Soy muy seguidora de los pendientes. Siempre tengo para molestar a alguien.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

No, lo corrijo. Si yo veo que esta haciendo mal, lo corrijo. Le digo como tiene que hacer las cosas. Ahí es donde uno tiene que cambiar el estilo. No me va a decir a mi lo que tiene que hacer el. Eso que quede claro. Por mas que me equivoque o no me equivoque. Es un tema de liderazgo. Es que tampoco se ponen tan así, por ahí te dicen porque no hacemos esto? Y vos le explicas las razones y lo quieren seguir haciendo, y bueno, hacelo. O sea, de acuerdo al tema, si. Ahí es donde la persona vale o no vale si sabe de que esta hablando. Es que depende. Si yo se que se va a equivocar, no permito que se equivoque. No porque afecta al cliente. Es un área de servicio y afecta al servicio. O si hay algo que escriben o que reaccionan mal con un sector, a mi no me gusta reaccionar agresivamente. Es decir, no construyen por mas que otros lo hagan. Eso costo en el equipo. Eso tiene que ver con el liderazgo del jefe también. Sii sos reactivo o no reactivo, si contestas bien los mails o no. Una de las cosas que a veces me dicen o quizás se quejan es que cuando yo escucho un problema, yo analizo todo, también si hicieron bien o mal la cosa. Lo que no les gusta es uya prácticamente me dicen "vas a pensar que yo lo hice mal" pero siempre, en un componente hay algo que no se hizo. Entonces, esta bien la mejora porque en un punto uno tiene que ser critico de eso. Si no encontrás que podes cambiar para la próxima vez, lo vas a volver a hacer.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**3**___**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   ___✓____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   ___✓_____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   _✓_____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   _____
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.
   ___✓_____

7. Tanto en el trabajo como en casa me gusta tener un lugar específico para cada cosa.

_____

8. Utilizo un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.

_____

9. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).

___✓_____

13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.

_____

SUBTOTAL:___7_____

TOTAL MODO I:___**10**_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**5**____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.

___✓_____

2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.

_____

3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.

___✓_____

4. Me considero una persona sumamente espiritual.

_____

5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta

fácil sentir lo que ellos sienten.
_____✓____

6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____

7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
_____

8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
____✓_____

9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
_____

10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____

11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
___✓_____

12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
___✓_____

13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____

14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
___✓_____

15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
___✓_____

SUBTOTAL:___**10**_____
TOTAL MODO II:___**15**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**3**___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el “Cuadro General” que en los detalles “quisquillosos”, como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.

_____✓___

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.

_____

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.

___✓_____

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.

____✓_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en “un todo” nuevo.

_____✓____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

_____✓____

7. Considero que <u>la novedad, la originalidad y la evolución</u> son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____✓___

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o “extrañas” de los demás.

____✓_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras “no estoy haciendo nada en particular”.

____✓_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo “ver” fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

___✓_____

SUBTOTAL:____10_____
TOTAL MODO III:__ 13_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es <u>lógico</u> y <u>matemático</u>, y se destaca en el <u>análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico</u> y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de <u>calcular las estrategias más eficientes y</u>

costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**0**_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.
   _____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.
   ___✓_____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.
   _____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
   ___✓_____
8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.
   _____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.
   _____
10. Me considero básicamente un pensador lógico.
    ____✓_____
11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
    _✓_____
12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.
    ___✓_____
13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.
    ___✓_____
14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
    ____✓_____
15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.
    _____

SUBTOTAL:___8_____
TOTAL MODO IV:____8_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___10_____	____15_____	_____13_____	____8_____

Su rombo

PUNTAJES EN LA ESCALA: __40____50 _____75__ __65___
FI BI BD FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 40%

MODO BASAL IZQUIERDO: 50%

MODO BASAL DERECHO: 75%

MODO FRONTAL DERECHO: 65%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…F….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…F….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…F….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…V….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… V…La vida me parece vacía sin música.

14…F…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… F…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…V…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…V…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…F…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…F…Me gusta trabajar con números y figuras

26… V…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…F…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… V…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 3

B) Inteligencia Lógico-matemática 0

C) Inteligencia Visual espacial 1

D) Inteligencia kinestésica-corporal 5

E) Inteligencia Musical-rítmica 2

F) Inteligencia Intrapersonal 5

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista:
Resultado Obtenido: no lo pudo resolver

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Servicio de Atención al Cliente

Sexo: Femenino

Edad: 43 años

Lateralidad: Diestra

Personas a cargo: 6 ejecutivos y 2 coordinadores

Antigüedad en el cargo: 4 años

Antigüedad en la empresa: 15 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias

Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo, con un nivel socioeconómico medio fundamentada en valores familiares arraigados.

Tuvo una infancia sin contratiempo y no refiere dificultades de adaptación o socialización. Durante la juventud tuvo que estudiar y trabajar lo que le permitió descubrir intereses y habilidades que motivaron su cambio de orientación profesional hacia un área que potenciara sus destrezas y que refiere como una decisión acertada.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se muestra que utiliza más un proceso intuitivo que sistemático es creativa, recursiva y visionaria dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga.

No sigue una metodología específica en la toma de decisiones, dependiendo del problema cambia la estrategia de abordaje. Se toma el tiempo de analizar todos los componentes que intervienen en una situación pero cuando no cuenta con el tiempo suficiente de realizar el análisis exhaustivo se basa en las experiencias previas, soluciones novedosas y resultados que han demostrado ser eficaces.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite cambiar de decisión en caso de que no le permita alcanzar el objetivo trazado. Percibe fácilmente los cambios en el ambiente de trabajo y busca la armonía.

Es flexible y se adapta con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que es un líder paternalista que busca que sus colaboradores mejoren su desempeño incentivándolos y motivándolos constantemente. Le gusta hacer un seguimiento constante de las acciones de su equipo, lo que evidencia falta de confianza en él.

Valora el trabajo en equipo pero cree que sin supervisión los resultados podrían ser diferentes.

Es reactiva, se adapta fácilmente a los cambios y su creatividad le permite afrontar situaciones novedosas de manera adecuada. No delega el derecho a tomar decisiones finales, señala directrices específicas pero consulta sus ideas y opiniones.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Se adapta fácilmente a los cambios
- Es creativa y recursiva
- Reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Se preocupa por el bienestar de su equipo de trabajo

- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones se dice que intervienen dos tipos de capacidades, racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. Por ejemplo, el hemisferio izquierdo está mas relacionado con el *insight intelectual* o capacidad racional, es más pragmático, lógico, analítico, orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el *insight intuitivo* o la capacidad intuitiva, es mas creativo, simbólico, abstracto, visionario. Cada individuo ha desarrollado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un nivel de desarrollo superior de su capacidad intuitiva, localizada en el hemisferio derecho, porque es creativa, flexible, percibe fácilmente los cambios y cuenta con una gran capacidad empática porque percibe e interpreta sus emociones internas y las del otro y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo. Sin embargo, el nivel de desarrollo menos preponderante de su capacidad racional indica que no requiere de una metodología específica para tomar decisiones o solucionar problemas se favorece más de su creatividad y nivel de abstracción que de la lógica.

ANALISIS CUANTITATIVO

- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

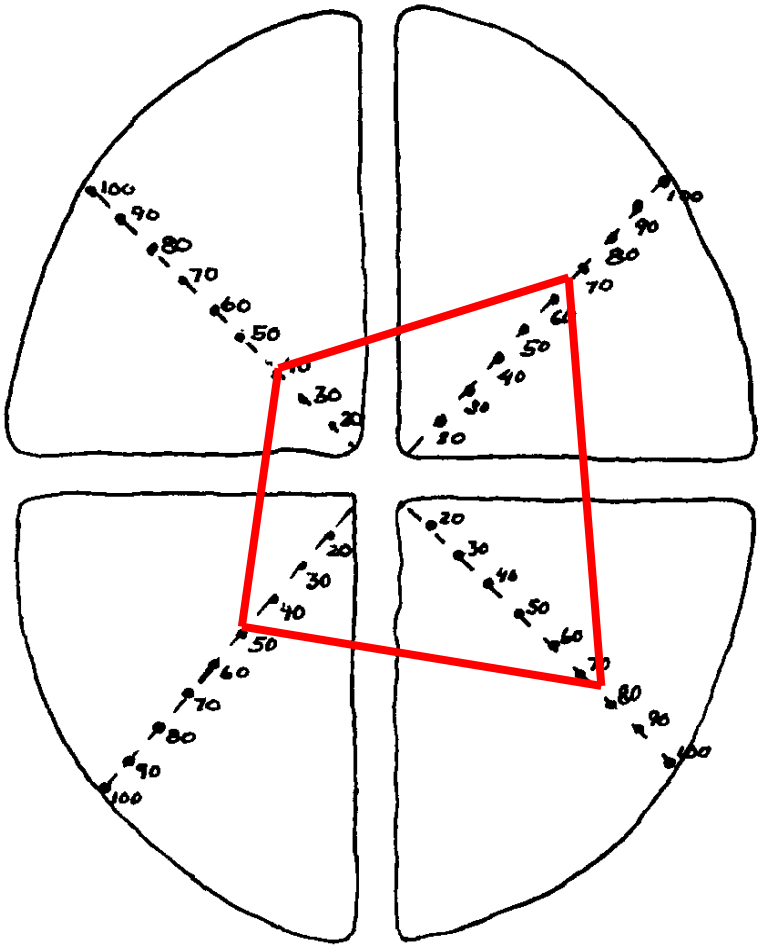
El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS	METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
ANALÍTICO Y LÓGICO	IMAGINATIVO
ORIENTADO A UNA META	VISIONARIO
DIAGNÓSTICO	IDEALISTA
ESTABLECE PRIORIDADES	CREATIVO



RUTINARIO	ARMONIZADOR
METÓDICO	RÍTMICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS	BRINDA APOYO
PROLIJO Y ORDENADO	SENTIMENTAL
DETALLISTA	COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo muestra una dominancia natural del hemisferio derecho, que indica un tipo de líder creativo, sensible, comprensivo, empático, intuitivo que no se favorece de la rutina y los métodos para desarrollar estrategias innovadoras.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia frontal y basal derecha que evidencia su facilidad para conectarse con los otros, percibe fácilmente las necesidades de sus colaboradores y se preocupa por el bienestar del grupo. Además es creativa, audaz, toma riesgos ante situaciones novedosas y se basa en las experiencias previas para orientar su toma decisiones más que en una metodología preestablecida. Es visionaria, comprensiva valora el buen clima y las relaciones interpersonales.

De igual manera, busca sintetizar e interpretar la información de tal forma que pueda predecir los cambios o inventar soluciones novedosas. Imagina una forma distinta de hacer las cosas y se preocupa por introducir cambios que le permitan a sus colaboradores adaptarse y familiarizarse.

Por otro lado el hemisferio izquierdo le permite organizar y realizar las tareas paso a paso, concentrarse en los detalles y concentrarse en la eficiencia. Descomponer e identificar los distintos actores del problema y establecer las prioridades de resolución.

Q- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

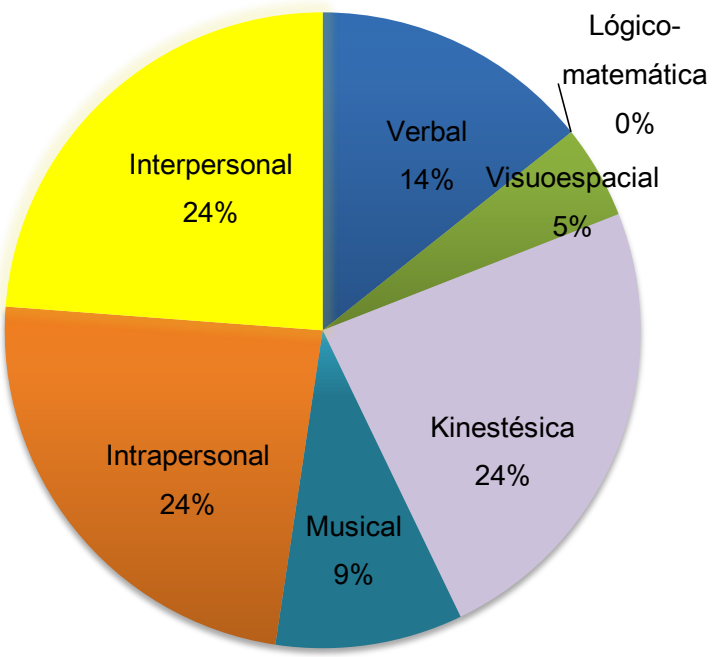
Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.
Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, los tipos de inteligencia más predominantes fueron la interpersonal, la intrapersonal y la kinestésica. Basándose en los resultados del test, se analiza que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, crear soluciones innovadoras, ejecutar planes de acción, expresarse con su cuerpo y tiene una buena habilidad para actividades que requieren coordinación, equilibrio como deportes o baile. La inteligencia musical y verbal también tuvieron porcentajes destacados demostrando que es una

persona que escucha activamente y busca soluciones verbales para resolver situaciones; así como lo sensible que es para la música y como favorece sus actividades cotidianas.

Tanto el área lógico-matemática como la visuoespacial fueron las áreas que resultaron menos predominantes porque puede no recurrir a crear modelos gráficos de las situaciónes sino que prefiere utilizar las soluciones verbales como charlas o discursos para solucionar problemas o poner en marcha una actividad o desarrollar alguna estrategia para resolverlo. De igual manera, prefiere realizar acciones y planes innovadores o que fueron efectivos anteriormente para enfrentar las situaciones y tomar decisiones que desarrollar una metodología estructurada y sistemática.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empática y valora a sus colaboradores, si bien es creativa se enfoca en la eficiencia, tiene en cuenta los aportes que los miembros del equipo pueden hacer.

Es innovadora se guía por la experiencia para tomar decisiones, tiene gran capacidad de abstracción para lograr relacionar eventos y encontrar aspectos comunes, es audaz, prefiere estar en constante actividad para combatir la rutina y monotonía.

Es un tipo de líder que busca el bienestar de su equipo de trabajo, le da importancia a sus opiniones pero le falta confiar para facilitar la delegación de la responsabilidad y evitar la sobrecarga de responsabilidades. Es muy hábil para solucionar imprevistos y aflora su creatividad y visión ante estas situaciones.

Es curiosa, inquieta, creativa y se favorece de las tareas desafiantes que signifiquen un reto. Es sensible para las artes, los colores y la música aspectos que beneficiarían su desempeño si los implementa en su sitio de trabajo. Tiene habilidades para el deporte, el baile o actividades que impliquen coordinación y ritmo, aspectos que podría tener en cuenta para la elección de pasatiempos.

Entrevista en profundidad a Gerente de Administración y Finanzas

Información personal

- Cargo actual del candidato: Gerente de Administración y Finanzas
- Departamento de Finanzas
- Antigüedad en el cargo: 1 mes
- Antigüedad en la empresa: 7 años
- Sexo: Masculino
- Edad : 42
- Personas que tiene a cargo: 8
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestro/ ambidiestro para jugar al fútbol

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

Si, portugués y guaraní, no por haber ido a estudiar sino porque viví en Brasil y en Paraguay. En ambos casos en la niñez, a partir de los cinco. Viví 2 años en la frontera paraguaya. No aprendí estudiando, sino de ver la tele y haber vivido. Tengo facilidad para aprender un idioma rápidamente. De hecho ingles no aprendí nunca y ese idioma lo aprendí mientras viví un año en el exterior. Absorbo muy rápido ese conocimiento.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Si, a los 12 años la guitarra pero tampoco estudie. Fue autodidacta y sigo aprendiendo.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Medio bajo.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

MBA

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Fue ambas. Publica en parte y privada en parte. Yo me mude muchas veces. De preescolar a segundo grado, privada. De tercero a quinto, publica. Sexto privado. De primer año, ahí estaba en Paraguay, a tercer año, privado. Cuarto y quinto año de secundario, público. Universidad y máster privado. En la universidad de Mirón.
Yo diría que en primaria y secundaria, parecido. Y después ya en la facultad, si, ya había diferencia, y en el máster mucho mas. Porque la mayoría de mis compañeros de máster estaban bien económicamente. Aun había más diferencia económica.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

No, para nada a nivel académico pero no me fue tan fácil adaptarme a nivel social. Lo veía todo muy superficial, era un mundo que no conocía, muy diferente. Y después puede ser en cierta forma que yo hasta tenía pre concepto por la gente que tenia mayor nivel económico pero eran temas míos.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Disfruto mucho el deporte. El deporte y obviamente, estar con mis hijos. Estar con amigos. No tengo hobbies, no leo mucho por ejemplo… si leo uno o dos libros en el año, es demasiado… no miro muchas películas… hobby así, la verdad no tengo. Por ejemplo algo que aprendí a disfrutar más de grande es viajar y yo lo asocio por que definitivamente cuando éramos chicos no tenía la oportunidad de hacerlo y no entendía como la gente disfrutaba tanto para mí era una boludez pero eso debía ser un tema mio, de autodefensa.

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Antes que nada evalúo la situación y escucho de manera activa, corporalmente hago gestos suaves o me toco la cara mientras pienso y me acomodo en la silla. Soy cero impulsivo, aun en situaciones de presión no demuestro impulsividad. Te puedo dar un ejemplo concreto de como resolví una situación cuando era gerente de finanzas: había claramente un problema de clima. Los de tesorería decían lo que hacían mal los chicos de facturación y viceversa y eso generaba malestar constante. Lo primero que hice fue reunirlos a todos para ver cada uno de ellos que me decía. A partir de ahí realice un diagnostico. Sobre eso, tome la decisión de reunirme después separadamente con cada grupo con la condición que me preparen un resumen de cuáles eran los problemas que tenían como área y que ellos mismos me digan como lo iban a resolver y a quien le correspondía hacerse cargo de cada uno de los problemas. Fui muy concreto, en una pizarra íbamos con el jefe de cada área viendo si me correspondía a mí como gerente hacerme cargo o al jefe. Luego se comunico como se iban a hacer las cosas. Entonces, análisis, diagnostico y quien solucionaba cada problemática. Lo que deje en claro que puede llegar a haber problemas con otras áreas dentro de la compañía pero lo que no podía existir era un problema así adentro de nuestra área, entre nosotros.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

Varias. Todo depende del estadio pero casi siempre varias a la vez.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Me gusta que otros colaboradores decidan. Por lo general dejo tomar decisiones.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Todo depende. En la medida que todo se haga constructivamente, está todo bien. Pero desde ya hay ciertas decisiones que no se delegan la responsabilidad. De todas formas primero quiero entender porque la otra persona tomo una decisión mas allá de lo que podía tomar. Es decir está todo bien, pero entender porque lo hizo. Si se tomo atribuciones y eso

fue para mostrarse frente a otros, eso me molesta bastante, porque entiendo que fue para mostrarse y figurar y eso no está bien.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Si de hecho este nuevo proyecto es en Miami. Eso seria por crecimiento personal siendo el objetivo principal. Y al lado por un mejor posicionamiento económico y la experiencia.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

Cuando tomo una decisión, estoy convencido. Ahora si son argumentos contundentes y me hacen un aporte mejor a la decisión que tome y veo que esa va a ser la mejor opción, cambio de decisión.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?
y… cuando tomo una decisión acertada, siento satisfacción y ego… y no acertada, calentura, bronca. Pero ojo nunca con los demás, sino conmigo mismo.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?
Si de eso un montón de veces, pero en realidad, no sé si atribuirlo a la intuición sino a la experiencia. Soy muy muy observador y a las personas les saco la ficha al toque , es decir identifico al típico “garca” , si eso es intuición, no lo se… pero para tomar una decisión intuitivamente, no.

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?
Si, cuando te faltan variables a analizar, sino no habría problema, porque si tenes todo la información, es mas fácil decidir y no hay problema. O en caso de que tengas múltiples variables a analizar. Si, en eso no sé si es intuición pero si…

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?
Claramente, identifico el problema, diagnostico y reúno la información que tenga y ahí tomo la decisión.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?
Siempre voy de lo general a lo particular.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?
Si alguna vez pero por lo general no es lo común en mi.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Razón.

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Paternalista y situacional. Es el modelo mas clásico digamos no. Uno tiene que tomar distintas decisiones en función al momento de la situación. Momentos en que tenes que

ser a lo mejor mas laxo, más permisivo. Hay momentos que tenés que ser más duro o dar más autonomía, a eso me refiero con situacional.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Si me gusta. Obviamente no puedo negar de que en algunos casos dejo delegar a quien yo se que puedo delegar.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Si, fundamentalmente yo intento hablar, hablar mucho e intentar coaching coaching, y no solo una vez. Intentas de identificar y de ver juntos que debería pasar para que este mas cómodo, porque lo primero que ves es que por lo general la gente simplemente putea y se queja, entonces vos empezás a profundizar para poder generar un plan de acción para solucionar el problema y a veces se llega a la conclusión que quizás no había grandes problemas, lo que no te asegura llegar a solucionar las cosas pero intento buscar la causa del problema. Y después se dan casos en que si, se logra encontrar la causa del problema y otros casos, no encontrás nada, sola la persona se da cuenta que no tiene manera de cambiar su malestar y solo tiene ganas de hacer "quilombo".

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

En concreto, una problemática que teníamos en la empresa en la gerencia de finanzas: la gente trabajaba medio a ciegas aun teniendo las herramientas necesarias. Obviamente al no usar todas las herramientas lo resultados no eran los esperados. Porque lo hacían? Porque siempre se hacía de esa manera. Entonces logramos como equipo revertir esa manera de laburar. Y no por el simple hecho de cambiarlo porque los resultados no eran buenos antes y mejoraron. Pero nunca nadie los había mejorado.

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Es una respuesta bastante como amplia, yo más que nada lo que intento hacer siempre es generar ambiente de confianza primero. Y generalmente confianza para que estén mas cómodos y motivar siempre de estar, decir "buen laburo" cosas así. Cuando un superior me pide de hacer algo, y yo se lo pedía a algún chico de mi equipo, después ese trabajo que un integrante de mi equipo armo, que se lo envíe directamente a mi superior. Entonces esas cosas, es como que siente que su laburo se ve, se nota, obviamente además de la felicitación. Hay miles de cosas, la felicitación, el agradecer siempre, también el acompañar. Si hay que quedarse después de hora, acompañar a tu gente. Y también dándoles feedback cuando hay cosas que a lo mejor están buenas siempre decirlo y cuando hay cosas que no están del todo buenas también marcarlas pero con un sentido constructivo de mejorarlas, siempre verlas como oportunidades de mejora.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

En equipo

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

No, no lo dejo. Pero no es que le digo se hace así sino que le explico porque, pero me refiero a la gente de mi equipo, pero si lo he hecho y varias veces para mis jefes. No es que no tengo tolerancia para el error, lo que hago es, siempre sin imponer, demostrarle al

otro porque yo creo que está mal, pero no pasa porque no "tolero". Cuando no nos ponemos de acuerdo con el de abajo, la última decisión es mía pero nunca de manera autoritario. Lo que muchas veces hago también, es una palabra que uso habitualmente es la palabra "ejercicio". Bueno le digo hagamos el ejercicio según tu pensamiento y chequeemos otra alternativa. Lo que siempre intento es darle y generarle al otro la confianza para que se desarrolle. Mas que demostrar al otro, discuto y muestro mi punto de visa y porque. Ejemplos hay un montón, en concreto, cuando estaba en la gerencia de planning, como analizar un negocio. La manera de armar un negocio porque en planning no tenes nada en concreto, es todo abstracto si quieres casi… tenes que crear hipótesis y esa hipótesis y después en ciueta forma sustentarlas con números e infinidad de veces teniéndolo armado de una forma con infinidad de formulas, y la cambiamos.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**4**___**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   ___✓____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   _____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   _✓_____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   _____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   _____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
_____

13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
_____

SUBTOTAL:___9_____
TOTAL MODO I:___13_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**4**____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____

2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
___✓_____

3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____

4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____

5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
_____

6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
_____

7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente

de manera alentadora.
___✓_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
____✓_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
_____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
___✓_____

SUBTOTAL:___**7**_____
TOTAL MODO II:___**11**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**3**___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____✓___
2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y

soluciones creativas.
_____

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.

_____

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.

____✓_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.

_____✓____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

_____✓____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

___✓_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

__✓_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____**7**_____
TOTAL MODO III:__ **10**_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.
   ___✓_____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.
   _____
6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.
   _____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.
   ___✓_____
8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.
   __✓_____
9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.
   ___✓_____
10. Me considero básicamente un pensador lógico.
    ____✓_____
11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
    _✓_____
12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.
    ___✓_____
13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.
    ___✓_____
14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
    _____
15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.
    ___✓_____

SUBTOTAL:___11_____

TOTAL MODO IV:____**15**_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___13_____	____11_____	_____10_____	____15_____

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__75____	65 _____	55__	__50___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 75%

MODO BASAL IZQUIERDO: 65%

MODO BASAL DERECHO: 55%

MODO FRONTAL DERECHO: 50%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…F….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…V….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…V….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…F….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…F….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…F…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…F…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… F…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… F…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…V…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… F…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26… V…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… V…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…F…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 0

B) Inteligencia Lógico-matemática 3

C) Inteligencia Visual espacial 0

D) Inteligencia kinestésica-corporal 3

E) Inteligencia Musical-rítmica 4

F) Inteligencia Intrapersonal 4

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista: lo saca. Le cuesta entender la consigna pero lo saca.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Administración y Finanzas

Sexo: Masculino

Edad: 42 años

Lateralidad: Diestro (Ambidiestro para jugar fútbol)

Personas a cargo: 8 personas

Antigüedad en el cargo: 1 mes

Antigüedad en la empresa: 7 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" autoría de la Lic. Sol Celeste Cirelli de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece

la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

CONDUCTA OBSERVADA

Durante la entrevista, Javier se presentó en tiempo y forma de acuerdo al encuentro pactado mostrándose tanto desde la expresión corporal como la lingüística de un modo tranquilo, pausado, realizando una escucha activa y a la expectativa de las preguntas que se le realizaban. Acompañó su discurso con gestos lentos en sus manos y se mostró cómodo desde el aspecto corporal con el nivel de preguntas realizadas contestando claramente a ellas. Respecto al tono de su lenguaje, se puede observar que es medio bajo y la percepción referente a su estado de ánimo fue de cansancio corporal por el cambio de cargo y continuos viajes a lo largo del mes. Se observa una persona sensible y de tipo afectiva que si se siente cómodo con la otra persona, expresa sus sentimientos de manera abierta.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que el entrevistado creció en un ambiente familiar tradicional, cohesivo con un nivel socioeconómico medio-bajo.

Experimentó varios cambios de domicilio durante la infancia lo que obligó a desarrollar estrategias para poder adaptarse como aprender idiomas de manera autodidacta o lograr habituarse a diferentes tipos de escuelas, amigos, sociedades y culturas. La mayoría de sus intereses y destrezas fueron aprendidos de manera autodidacta.

Durante la adolescencia se estabiliza y manifiesta haber tenido dificultades para adaptarse a su entorno social debido a las diferencias socioeconómicas y las ideas preconcebidas que tenía de las personas con mayor nivel adquisitivo que el suyo, lo cual después ya en el periodo de adultez modifica su pensamiento y prejuicios respecto a ello, lo que conlleva eso a poder relacionarse de manera más natural con otro tipo de niveles socioeconómicos altos.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto al proceso de toma de decisiones, se analiza que modifica su toma de decisión intuitiva por otra de forma más sistemática y rigurosa dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga.

Identifica fácilmente el problema pero sino cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar e implementar una estrategia, se deja llevar por su experiencia previa, su creatividad e intuición para tomar la decisión que convenga pero cuando cuenta con el tiempo y la información realiza un proceso de toma de decisiones mas sistemático, siguiendo los pasos rigurosamente y resolviendo la situación de manera metódica.

Se retroalimenta por las opiniones de sus colaboradores y se permite cambiar de decisión en caso de que no le permita alcanzar el objetivo trazado.

Este cambio en el proceso de toma de decisiones le permite ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

Se observa que Javier es un líder carismático que consigue grandes avances estratégicos cuando la situación es óptima y cuando es más crítica administra soluciones consistentes y organizadas, deteniéndose mucho tiempo en la planificación. Adopta un estilo participativo que se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores y los ve como parte fundamental del equipo de trabajo.

Valora el trabajo en equipo y considera que es la mejor forma de llevar a cabo grandes logros.

Sin embargo esto se dificulta cuando la información es incompleta o se debe trabajar bajo presión ya que prefiere resolver la situación de manera más autócrata, asumiendo toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones, dirigiendo y controlando a los colaboradores.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Destreza en la identificación y diagnóstico de situaciones
- Organización y sistematización en la toma de decisiones
- Reconocimiento, estimulación y motivación de los colaboradores
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Valoración e importancia del equipo de trabajo

- Sugerencia neurofisiológica:

A pesar de que se describe como una persona 100% racional, cuenta con una gran capacidad empática, es decir capacidad de percibir e interpretar sus emociones internas y las de otro que si la empieza a reconocer y utilizar podrían favorecer más la implementación de su inteligencia intuitiva en todas las situaciones laborales y no solo cuando las variables no se pueden controlar.

Creció en condiciones ambientales que favorecieron el desarrollo de su inteligencia intuitiva pero ha dejado de utilizarla por enfocarse en la sistematización y rigurosidad, debería empezar a entrenarla para que logre un buen equilibrio entre la creatividad y audacia de la intuición y la organización que le brinda de la sistematización.

ANALISIS CUANTITATIVO

-Test de dominancia cerebral: Test Benziger

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas.

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

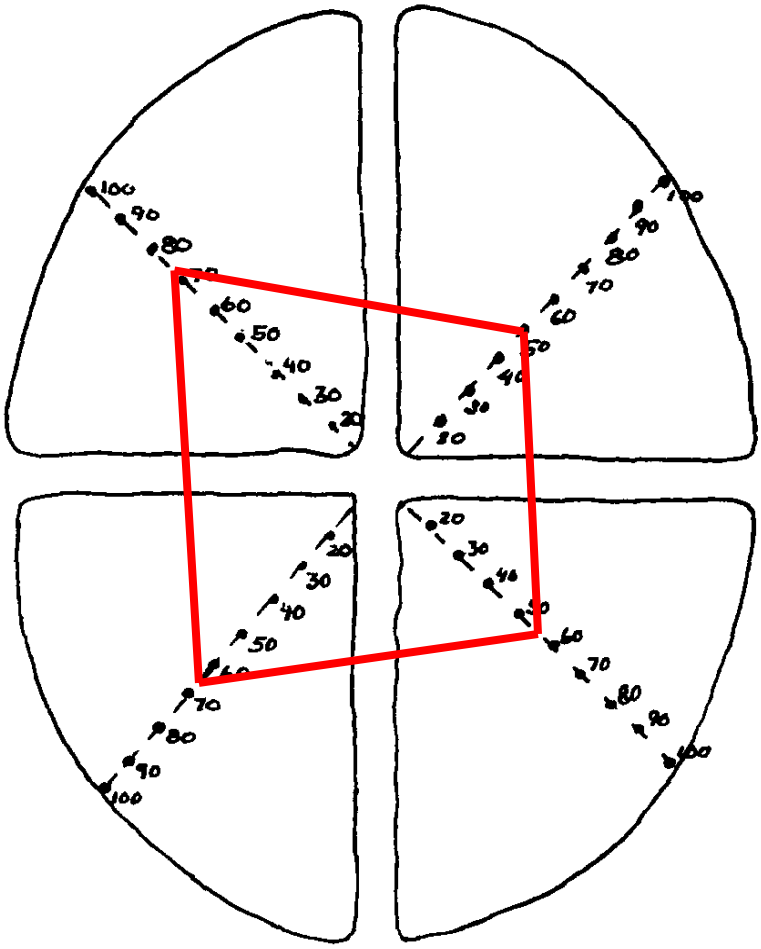
Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO **BASAL DERECHO**

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo fue equitativo, si bien muestra una dominancia del hemisferio izquierdo, el derecho también es implementado de manera natural. Lo que nos mostraría un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, organizado, detallista pero comprensivo, creativo, idealista y visionario.

Analizando las áreas dominantes, encontramos una predominacia frontal y basal izquierda que indicaría su facilidad para la toma de decisiones, el análisis de situaciones, la planificación y la solución de problemas basado en los procedimientos, una guía de pasos o una metodología específica sin descuidar los detalles y destacándose por la prolijidad de sus resultados. Aunque valora la metodología, es creativo y flexible para resolver situaciones imprevistas, es visionario, comprensivo valorando el buen clima y las relaciones interpersonales.

El modo frontal izquierdo le permite descomponer el problema, diagnosticar, comparar realidades diferentes, establecer prioridades y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales. El modo basal izquierdo le permite clasificar y organizar la información, predecir y controlar el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo.

Por otro lado el hemisferio derecho le permite conectarse con los demás, ser empático, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral en su grupo de trabajo. Además le facilita predecir cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos. Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio izquierdo, no se evidencia una diferencia amplia o falta de la predominancia del hemisferio derecho, orientado a lo idealista, creativo e intuitivo.

- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.

Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

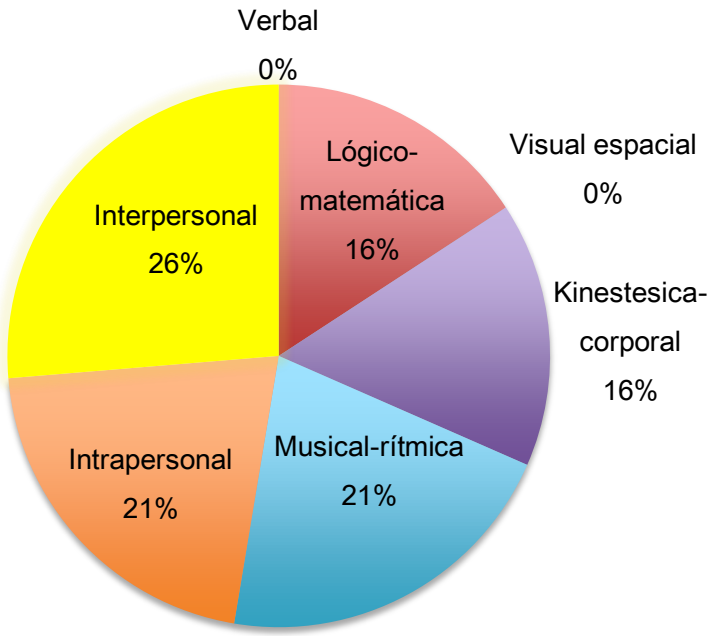
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, los tipos de inteligencia más predominantes fueron la interpersonal, la intrapersonal y la musical rítmica. Basándose en los resultados del test, se analiza que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Es empático, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que lo rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que debe potencializar para estimular este tipo de inteligencia si bien no se realice en el trabajo puede enfocarlo en sus hobbies y así utilizar su talento y creatividad.

De igual manera, cuenta con la capacidad de identificar modelos, diagnosticar problemas y encontrar métodos o pasos a seguir para resolverlo. Se expresa a través del cuerpo, prefiere crear o reparar cosas y puede realizar actividades que requieren fuerza, coordinación y equilibrio como los deportes y el baile.

Tanto el área verbal como la visuoespacial fueron las áreas que resultaron menos predominantes porque puede no recurrir a las soluciones verbales como charlas o discursos para solucionar problemas sino que prefiere poner en marcha una actividad o desarrollar alguna estrategia para resolverlo, lo cuál demuestra lo desarrollado y entrenado que tiene sus habilidades de resolución de conflictos. Asimismo prefiere realizar acciones y planes para enfrentar las situaciones y tomar decisiones que hacer una representación gráfica o visual del problema a abordar, no necesita dibujar el problema para entenderlo sino que cuenta con la capacidad de identificar los agentes que intervienen y los pasos a seguir para implementar un plan de acción.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que Javier cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empático y valora a sus colaboradores, si bien es organizado y se enfoca en la eficiencia, tiene en cuenta los aportes que los miembros del equipo pueden hacer.Es detallista y meticuloso. Prefiere mantener una metodología y un procedimiento claro a la hora de solucionar situaciones pero cuenta con la capacidad de adaptarse y ser flexible cuando el procedimiento no se cumple.

Es un tipo de líder que prefiere solucionar problemas a través de la implementación de un plan de acción más que en un charla o debate. Cuenta con una alta capacidad de análisis y diagnóstico que se potencializa en tareas de planeación o diseño.

Es curioso, inquieto, creativo y se favorece de las tareas organizadas para poder desarrollar esas aptitudes. Tiene habilidades para la música y el deporte, aspectos que podría desarrollar en su área personal para complementar su trabajo con hobbies o actividades recreativas que estimulen y fortalezcan aún más las capacidades ya tiene de preferencia.

Entrevista en profundidad a Gerente de Pricing y Proyectos especiales

Información personal

- Cargo actual del candidato: Gerente de Pricing y proyectos especiales
- Departamento de Finanzas
- Antigüedad en el cargo: un mes y medio
- Antigüedad en la empresa: 17 años
- Sexo: femenino
- Edad : 4
- Personas que tiene a cargo: ninguna
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestra. Solamente para cortar es zurda (con la tijera)

Background socio- económico- educacional- cultural

1- ¿Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

Inglés, ya desde el colegio siempre tuve inglés, desde el preescolar si se quiere. Desde los cinco años y con distinto nivel de intensidad. Pero siempre estuvo presente de alguna manera. En realidad tuve toda la primaria con inglés siempre presente y en la secundaria ya no tenía inglés como bilingüe sino como materia y ahí empecé a estudiar inglés particular como para reforzar, ya después cuando termine la secundaria y empecé a trabajar empecé a utilizar el inglés en la medida que me lo requería la empresa y empecé a utilizar el inglés de base y tomar algunas clases particulares de adulta, pero ya en este momento hace años que no estoy ni estudiando ni ejerciendo nada de inglés digamos. No tengo necesidad ni en la posición en la que estoy de hablar en inglés. Puedo hablar y defenderme.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

No, me hubiera gustado haber estudiado piano o guitarra pero piano toque así muy poquito de oído, tratando de aprender sola pero nunca es que tuve una educación desde chica.

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Una clase media. Del grupo donde yo me movía era de la media alta. Pero en el contexto país, no sé si era de la media alta. A ver podría decirte medio alta. Termine yendo a universidad privada. Desde ese lado, uno lo puede asociar con la clase media alta, tenia vacaciones. No tuve problemas desde ese lado (de la falta)

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Posgrado en Dirección de empresas.

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? ¿Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Toda mi educación fue privada. Dependía de cada instancia, en un colegio eran más bajos que el mío, en otros eran iguales, en la universidad había de todo también, digamos que fue variado.

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

No, igualmente yendo a una universidad privada, yo fui a la Universidad de Belgrano, era bastante similar en ritmo en cuanto a cursaba todos los días a un horario determinado, tenias materias entonces como que no era un gran cambio como en la UBA que vos tenés que ir a ver que día te toca y hay sorteos. No, acá era como que te anotabas a la tarde, y te tocaba toda la tarde. Era distinto. Tampoco es que te conoce el director pero bueno, es como que mantenés tu grupo de compañeros y entonces es más parecido a un secundario. Entonces no sentí que me haya costado. Esa adaptación.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Bueno nono non, tengo un problema con eso. No acostumbro a disfrutar primer tema, digamos. Me cuesta el disfrute. Que no es lo mismo que el ocio. Uno puede estar ocioso sin hacer nada pero no necesariamente disfrutando de ese momento digamos. Lo que digo es que la cabeza funciona y tenés ideas y se te van ocurriendo las cosas que hiciste y que no hiciste, y por más que estés tranquila, mirando un programa de tele o algo, seguís siempre pensando lo que no estás haciendo o lo que tendrías que haber hecho. Entonces desde ese lado digo que me cuesta el disfrute. En realidad hoy por hoy lo que hago, no es que me sobra el tiempo o tengo tanto tiempo libre es trato de resolver los pendientes. Ese es mi hobby. Tratando de resolver los pendientes, llamar al plomero, turno para el médico, llevar a los chicos al médico bueno en fin, por eso, hasta que no me baje la lista de pendientes… ahora por ejemplo, lo que estoy tratando es de hacer algo para mí: retomar ahora que recién hice solo una clase de actividad física, que lo tenía abandonado. Por lo cual ni siquiera puedo decir que lo estoy haciendo. Y eso esta bueno porque es algo que es para vos y te ayuda y en ese momento como que estas sacando adrenalina para la actividad física y te hace bien. Y después cosas que me gustan pero que son difíciles, son estas cosas que hago para los perros, que se me metió este tema en la cabeza y bueno me involucre y es como que realmente no es un disfrute. Sabes que ayudas y en tu tiempo libre estás haciendo eso que ayuda pero te quiero decir que a veces no es un disfrute porque las cosas que tenés que hacer o ver, son difíciles de digerir, entendés? Desde un perro que está muy mal, entonces no es placentero excepto cuando por ejemplo ocurren los milagros de reencuentros y vos de alguna manera contribuiste a que dos partes que se estaban buscando, se encuentren. Ahí te sentís feliz, eso te reconforta.

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

Depende un poco donde este parada. Por eso, no te puedo decir que tenga tan claro lo que hago. Obviamente mi lógica implica que primero tengo que tratar de entender de qué se trata el problema. A veces que cuanto más grave es el problema, más tranquila me pongo digamos. Otras veces por ahí estoy sacada digamos y me cuesta visualizarlo. En

general, frente a una situación grave, si tengo con quien descargarme, le grito y sino tengo con quien descargarme, como que asumo la responsabilidad, es mío entonces me hago cargo… no se estupideces, no estupideces, pero me acuerdo que el problema fue que tuve que internar a mi hija digamos cuando tenía un año, salgo de la consulta de un médico y me dice que es para internación, yo estaba sola con la nena, la tenía que llevar a internar y reaccione, vamos, te llevo, la lleve pero mientras tanto yo lloraba por el camino. Era una situación que por más que me sentía mal, yo iba haciendo. Antes no era tan sentimental, después me fui volviendo más maternal. Antes era un poco más dura, más fría, al pan pan y al vino, vino digamos y si te gusta bien y sino también digamos y después es como que me di cuenta que en la vida no había solo blanco y negro, había grises y que había que saber convivir con los grises. Cosa que no me fue fácil. Es todo un proceso. La maternidad me cambio la lista de prioridades, es decir, ya no es para vos que lo haces sino para el otro, hay otro que depende de vos entonces bueno de repente si antes lo único que yo veía era el trabajo pensaba bueno estoy muy bien en el trabajo pero también tengo que hacer esto otro. Entonces bueno lo que antes a mi me parecía mal, ya no lo vi tan grave digamos y me di cuenta que cosas que les exigía a los otros, no me las podía ya exigir a mí, entonces me hizo más flexible para con el otro y eso me hizo aceptar mas.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

No, muchas cosas a la vez.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

Si, en realidad mira, en este último tiempo. Yo tuve distintas instancias en mi vida. Cuando era más joven, no les daba mucho poder. La verdad es que siempre me gusto tener mucho el control y me sentía mejor sabiendo lo que estaba decidiendo. Reconozco que en ese sentido no delegaba, ya sea por la inexperiencia mía en el proceso de ser jefa o por mis inseguridades o por la necesidad mía de querer tener el control de la situación. Nunca me resulto fácil delegar. Cuando el tiempo se te acota digamos y vos no podes dedicarte a todo porque no te queda otra, digamos, yo me tengo que ir a un horario porque me tengo que ir, no se a buscar los chicos al colegio, ya no puedo seguir mirando todo como miraba antes, entonces te das cuenta que evidentemente vos no podes con todo. Tenes que empezar a hacer algo distinto a lo que venias haciendo. Entonces empezás a ver que te tenés que dar cuenta que tenes que cambiar algo. Y en ese proceso bueno, te das cuenta que tenés que empezar a confiar y a delegar. Una de las cosas que a mí siempre me costo fue la confianza pero no porque no confiara sino que yo soy de las que tienen que ver para creer. Viste, o sea hiciste una cuenta y yo la tengo que volver a hacer. No sé, digamos desde que entre a la compañía en el 97 hasta el 2006 digamos a ver fueron distintos procesos. Creo que desde el 2003 que nació la nena mayor, ahí empecé a cambiar. Ahí era otra, no era la misma y digamos desde el 2003 al 2006, podemos decir que hubo ya un periodo de cambio. De todos modos, yo fui bastante así de querer tener el control de la cuestión. Hasta el 2003 seguro. Esto lo vi con los comentarios de mis subordinados digamos, lo que yo sabía que yo era. No lo vi con coaching porque en esa época el coaching no se usaba, no estaba dentro de nuestro vocabulario. Tengo la necesidad de tener las cosas bajo mi control. Me cuesta no tener las cosas bajo mi control. De todos modos, estoy más suelta. De repente, digo tal tema resolvelo vos. O sea lo que pasa que ahora estamos en tema de que hay que definir un precio por ejemplo y el precio puede ser uno, dos o tres. Y que se yo... puede ser cualquiera de los tres. Nadie tiene la bola de cristal para saber cuál es el precio correcto digamos en este caso. Entonces muchas veces las decisiones son conjuntas porque lo discutimos y hacemos como charlas

para ver realmente pensarlo de un lado y del otro para ver cuál es la mejor. Y a veces no hay tiempo para esa discusión entonces o lo tengo que resolver sola o lo resuelve la otra persona sola. No queda otra ni tampoco es tan grave pero no es que confió o no confío.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

La verdad que no siento que me haya pasado en este último tiempo digamos, pero digamos lo que la teoría dice que tengo que hacer no lo tengo presente. O sea, no lo tengo tan presente. Yo tendría que apoyar a la persona de mi equipo si entiendo que en el contexto que estuvo, yo no estaba y tuvo que tomar una decisión y tuvo que sacar las papas del fuego y bueno tuvo que elegir un camino y eligió ese. Tomo mal la decisión, a ver, que paso tendríamos que sentarnos a analizar porque, porque no me llamo podría haber sido una opción y yo no estaba disponible, como para chequear. Porque no se analizaron las otras opciones que yo veía o que ahora a la luz del día siguiente las podemos ver tranquilos. Que fue lo que nos hizo llevar a tomar esa decisión para entender que lógica, lo llevo a tomar esa decisión para poder corregir en el futuro que esto no vuelva a pasar. Que va a ser, si ya está hecha la decisión, lo hablo a ver qué paso. Ejemplo suponete en este contexto, había que sacar un precio , yo no estaba, no me encontraban por ningún lado, y tenían que resolver un precio. Y bueno, no lo podían dejar porque al día siguiente se vencía o lo que fuere. Digamos, el caso, había que mandar un precio. Un precio equivocadamente, bueno que macana que paso por qué hiciste eso? Bueno cuando es así, miremos acá. Hay que ver la gravedad del caso también digamos. También te quiero decir hay que ver la grave edad de la decisión que estas tomando no? En definitiva, si la decisión es una decisión que no es gran gran problema para la compañía o para la vida o para lo que fuere, bueno si, no salió bien pero no se murió nadie digamos, bueno, ahora si no se, hiciste una gran macana digamos, bueno ahí, no se hay que ver. Lo que pasa que eso no me ha pasado, es decir. Igual yo hablo de la macana enorme por eso a veces cambia la forma de medirlo. Una macana enorme a lo mejor cuando yo tenía 20 años, una macana enorme hoy no sería más que una pavada. Es digamos la forma de ver los problemas con la vida te van cambiando. En general, la base más o menos es la misma. Lo que pasa es que entendiendo que yo tuve que empezar a delegar que es lo más correcto que el otro tenga posibilidad de opinar de decidir y que se yo, y también el contexto en el que me estoy moviendo ahora, es como que si, fui cambiando de alguna manera. Es como que la esencia esta. Es decir, si vamos al caso, yo siempre quiero tener razón como dice mi jefe que me dice que no quiere discutir conmigo porque yo siempre quiero tener razón. Si es verdad siempre quiero tener razón pero puedo estar abierta a otras opiniones, de opciones, etc., como a todo el mundo, no me gusta equivocarme. Me gustaría que haber pegado en la tecla con lo que te estaba diciendo. Pero bueno me puedo equivocar entonces a veces, en eso de que yo quiero tener razón, pasa esto de decidir lo que yo quiero decidir. O sea que la decisión parte por mí y no por otros. Yo me nutro mucho en general para tomar decisiones, de la opinión de otros. Es decir, no es que me guste tomar decisiones totalmente sola. Entendés? a mi me gusta más la decisión consensuada. Es decir, haber validado si se quiere lo que yo quiero hacer. A mí me gusta tener validado lo que yo quiero hacer. No es que yo resuelvo y hago y no me importa nada. A mí me importa mucho lo que piensan los demás sobre lo que voy a hacer en general sobre cualquier decisión, tanto en la vida personal como en la vida laboral digamos. O sea que si bien no delego la decisión en el otro, si puedo llegar a dar participación al otro a la hora de tomar una decisión. Me tienen que convencer pero yo me puedo llegar a convencer, o sea estoy abierta a ver las cosas desde otro lado porque a veces pasa que

uno mira las cosas así, y entonces escuchar otras campanas te permite ver otras realidades o sea que si y eso no tengo problema.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

No, hoy te diría que no. Nunca me gusto la idea de vivir en otro país digamos. Mas allá de que por ahí cuando era joven, la experiencia de escaparme hubiera estado buena. Soltera sin ninguna carga familiar, haber trabajado seis meses, un año afuera para vivir la experiencia, hubiera estado interesante pero no como idea de ir a vivir a otro país. En realidad si hubiera hecho esa experiencia, me hubiera gustado y me hubiera quedado, anda a saber, eso nunca se sabe. Pero de entrada no. Los condicionantes? Tengo a mi marido con un muy buen trabajo acá, tengo los chicos en el colegio, tengo la vida hecha acá, no tengo una necesidad de salir corriendo entendés? Y no me está movilizando el tema económico en este momento, al menos a mí. Si fuera para mi marido, todavía lo podemos ver, o sea, en el sentido de que yo no quiero ser la sostén de la familia entendés?. Entonces bueno, no. En principio te diría que no. Mi marido capaz te diría que si para que el no labure y labure yo. Eso podría resultarle a él una buena opción pero hay un contexto familiar también, mi marido es hijo único, con una madre de 80 y pico de años que vive acá, yo tengo mi mama, mi papa, mis hermanos, bastante pegados a la familia, me gusta que los chicos estén mismo con su familia, con sus abuelos, prefiero ese modelo. No estoy necesitando esa movida digamos.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

No, si yo veo que me equivoque en lo que decidí, lo cambio digamos. A veces pasa, que nosotros tomamos la decisión de dar un precio determinado y después más adelante por otra cosa, tuvimos que realizar la cuestión y surgieron elementos que no habíamos tenido en cuenta al momento inicial, y no puedo sostener eso. Me tengo que desdecir de lo que te dije porque había cosas que no eran así. Y puede pasar, pasa. En este caso, es un caso concreto que paso. Nosotros dijimos una cosa basándonos en haber analizado el caso desde una perspectiva, y después, cuando abrimos la mente un poco o nos abrieron la mente en algún comentario que nos hizo otro de acuerdo a una mirada distinta, bueno entonces esto lo tendríamos que haber visto de esta manera, entonces no va esto que dijimos, y bueno ahora toca decidir otra cosa viste. Y después preguntan, como puede ser que se haya cambiado tanto?! Y bueno cambio…

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

No bueno, alegría y una sensación mas de estar triste, mal, dolida, enojada…

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si, si pero tampoco te puedo decir que lo tenga clarísimo que en tal caso, hice esto o aquello. No sé si por intuición, o sea… no lo tengo tan claro eso así. No sé si es intuición o "hinchacoques" como digo yo o no se ser precavido frente a determinadas circunstancias, no sé yo la intuición la veo más por saber que va a ganar fulano tal cosa, o sea desde ese lado y no si se me va a enfermar la nena o no, eso más o menos ya lo estás viendo. No sé cómo explicarte…no tengo muy clara consciencia de este tema, de este aspecto. Y no sé si soy tan intuitiva, es decir, entiendo, percibo, y me doy cuenta de las cosas, pero por ahí no lo uso eso. Lo que te quiero decir, si mi jefe esta de mal humor, por decirte algo, y no es el mejor día para hablarle de ciertos temas, yo voy y le hablo, no me importa nada entendés?. Digamos, a ver, no tengo algo tan claro que me diga "ah confío en mi intuición,

mi intuición me dice…" no, en algunas cosas, hago chistes: "no, yo se que vos puede ser que le haga un chiste a alguien, y decirle puede ser que vos sos un picaflor o algo, "entonces te dicen porque? Y digo, es intuición femenina, esas cosas, pero no, no es más que eso. Yo soy más lógica, en general soy una persona que siempre se baso en la razón, la lógica. La intuición la tengo, pero no me mueve digamos la intuición únicamente, entendés lo que te quiero decir?

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

Y si… siempre ahí que la información nunca te alcanza para tomar una decisión y estar totalmente seguro digamos. De por si en el caso, en la tarea que tengo que hacer ahora, siempre para mi modo de ver, la información es insuficiente, porque si yo supiera el precio que está pagando el otro, para mí, sería más fácil. Te planteas escenarios imaginarios, a ver qué puede pasar pero bueno. Tenes que jugarte por algo, pero si. Pero decisiones importantes, a ver, uno podría decir si es con tu propia plata, y tenés que decidir invertir como si fueras a jugar a la lotería, pongo en esta ficha o no pongo en esta ficha? Y La información es insuficiente, yo en ese sentido, no llego a tomar ese tipo de decisiones, no estoy jugando a ese nivel de riesgo, entendés?

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

Mira si uso la metodología, no la uso en forma consciente. No es que yo digo a ver, ahora me toca juntar la información, ahora me toca esto, no. O sea, lo hago y yo trato de juntar la información, de entender el caso donde estoy parada, de entender lo que tengo alrededor, de ver un poco la información y después recién pensar en tomar la decisión. Digamos yo analizo la cuestión digamos. No es que me tiras un tema y ya te lo resolví sin pensarlo siquiera. Viste que esta el que te tira un problema y ya te da la respuesta sin haberse puesto en mirar todas las opciones. Yo soy mucho de mirar todas las opciones. Puede ser que si no tengo tiempo o si el tema me parece insignificante, lo saco rápido pero en el fondo, lo que siempre busco es mirar las opciones. Lo cual en estos casos, mire sin darme cuenta. Entendés lo que te quiero decir?

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizas cada uno de ellos o lo ves de manera general?

No sé que hago yo… un poco depende del tiempo que tengo para analizar la cuestión. O sea, si tengo poco tiempo, yo analizo lo máximo que puedo dentro del poco tiempo que tengo digamos si?. Eso es un poco lo que hago. Se me termino el tiempo y tengo que resolver, lo hago con lo que pude analizar. Trato de analizar. No sé si descomponer el problema pero analizar el problema digamos ver las opciones, analizar las alternativas, ver donde estoy parada, bueno y si el tiempo es escaso analizo lo máximo que me permita el tiempo que tengo y si a veces si me pongo a descomponer todo en pedacitos, a lo mejor el tiempo no me alcanza entonces tengo que ver todo en su conjunto. Algo tengo que analizar pero por eso depende como me sea más fácil entender el problema, eso es un poco la realidad. Puede ser si realmente la complejidad no lo pueda ver completo o que le pierda, ahí sí, digamos. Es depende la complejidad y el tiempo. O sea en función de eso, lo divido o no en pedacitos, digamos.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

No sé, que pregunta difícil! no me acuerdo ningún caso. No lo que pasa que no lo tengo yo te puedo decir que haya seguido expresamente la intuición. Ahora no se me ocurre ningún

ejemplo. Tendría que pensar más en profundidad algo que haya ocurrido así. No digo que no pudo haber ocurrido, solo que no lo tengo presente. Pero es como que no sé, pero eso te puede pasar, suponete, estoy pensando, quiero comprar esta casa, suponete y que racionalmente no me la tendría que comprar porque no me va a alcanzar la plata para construirla, porque es cara por eso y por aquello, o sea que el racional te dice por ahí que no, y la intuición te dice si pero esto es lo que quiero porque tal cosa, la vamos a poder resolver, que se yo. Pero no es que digamos porque siempre esta la razón digamos. No es que la intuición haya muchas veces ganado a la razón en mi caso digamos entendés. Pero no lo tengo tampoco tan claro como para asegurártelo.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

Yo soy muy racional. La intuición está siempre presente pero como que el peso mayor, te lleva y me convence a la intuición, la razón. La razón pesa más. La intuición no la tengo tan desarrollada me entendés? Entonces es como que me guío más por la razón.

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Tengo opciones? La verdad, no sé cómo me considero, porque yo siento que no me posiciono en un rol de liderazgo y nunca lo hecho, es una quizás estoy equivocada, en el famoso liderazgo por el cargo. El hecho de que porque sos gerente, sos esto, sos aquello, es decir, yo si se quiere lidero con el ejemplo entre comillas, a través del consenso, en alguna etapa de mi vida, no fue siempre así. Un liderazgo más autoritario, después de consenso, lo que pasa que también, depende el rol en donde estas y digamos con lo que necesitas, pero hoy la verdad, no sé qué clase de liderazgo tengo porque como ni siquiera tengo gente a cargo, etc., se me hace más difícil identificarlo y no sé, en principio te diría que sería un liderazgo mas del ejemplo, conciliador, yo trato de tener una llegada hacia todos digamos. En general me han visto en alguna oportunidad como un buen referente o sea como por ahí para venir a consultarme algo, y me gusta. No sé si tengo la respuesta correcta para todos los casos, pero me gusta. Desde el punto de vista de que te puedan utilizar o ver como alguien que puedas asesorar, desde ese lado me gusta ser líder. Como fuente de conocimiento, desde ese lado.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Me siento más cómoda que antes digamos. No es que también el tema que tengo ahora es muy especifico, digo porque los temas son muy puntales, ósea, si tenés que definir un precio y vos delegas la definición de un precio, es como que delegaste todo digamos. Es unipersonal. Por eso el precio es jugarte por uno digamos, uno se puede jugar por uno, otro por otro precio. Lo delegas porque no te queda más en este caso que se juegue la decisión del otro digamos.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Puf, tuve unas cuantas, pero no sé si tanto todavía… déjame pensar… tuve distintas épocas digamos no, me toco ser jefa en un momento de alguien que era mi par que casi yo le reporte en algún momento digamos, entonces, en esa movida donde termine yo siendo la jefa de el, y era una persona mayor que yo por ahí la situación no era del todo cómoda, tampoco quiero decir que era conflictiva, yo lo que te quiero decir, es que teníamos estilos muy distintos de trabajo y eso hacía que chocáramos mas digamos porque yo pretendía las cosas hechas de una manera (estaba en mi peor de los momentos, no? en cuanto a esto que te decía de delegar) y el trabajaba de otra, entonces y yo no entendía porque no había sido madre aun y no entendía muchas de las cosas que pasan a lo largo de la vida, esto de los tiempos que cada uno tiene, entonces era más exigente, eh… no sé como lo manejamos, en general, no me gusta mucho enfrentarme eh, en situaciones conflictivas. No es que yo te quiera llamar y te siente para hablar del tema. Me incomoda sobremanera, no me gusta el conflicto, no me gusta tener que llevarme mal con la gente o tener que enfrentar a alguien para decirle, esto no me gusta, estás haciendo esto, o sea me cuesta horrores hacer devoluciones negativas y hasta positivas porque en general, uno las criticas que siempre recibe de parte de mis chicos cuando los tenia, era que yo nunca veía lo positivo. Yo en lo positivo nunca te hago una palmada en la espalda. Yo asumo que lo positivo esta. Yo estuve media educada en una familia donde el diez era lo que tenía que ser, era así me entendés? Y si el diez era lo que tenía que ser, hiciste un nueve, hiciste un ocho, que queras que te diga. No te voy a estar dando la palmada cada vez que hiciste un diez, era lo que tenias que tener. Entonces, y en general después con el tiempo me di cuenta que la gente necesita la palmada si te sacas un seis, un ocho, es decir, en la motivación permanente. Pero a mí me cuesta visualizar tanto en los demás como en mi misma, las cosas buenas y las cosas malas que hago, me entendés lo que te quiero decir? No tomo registro mental de esas situaciones. Me cuesta mucho digamos verlas, tanto las buenas como las malas. Las malas las termino viendo porque uno las termina sintiendo, porque en el fondo son las que te hacen sentir mal cuando pasan. Las malas que hace otro suponete, porque las buenas no se las veo, pero porque? Porque esa no te gusto, pero quizás me cuesta registrar cuales son las malas, me entendés? Me quedo con la sensación de cuáles son las malas, me llevo mal o laburaste mal pero quizás no registre acá te equivocaste entendés lo que te quiero decir?

Si te digo no me acuerdo si lo hable con esta persona porque estamos hablando de algo que paso hace mucho tiempo y no me acuerdo. Después, en general, ya después cuando me hice más buena, viste? Trate mas de hablar con la gente y digamos tratar de de buscarle una solución pero tampoco es que tuve tantos problemas después. Es decir, porque qué se yo, tampoco fue un problema, fue simplemente que se dio una situación muy particular donde, después si, cuando estaba al frente de la gerencia de administración y finanzas, había chicos más conflictivos que otros, entonces por ahí tuve que hablar con uno, me acuerdo una chica que nunca me dijo nada y cuando se fue saco una lista con cosas que no le habían gustado y bueno, nunca hablamos de eso. Y no lo esperaba porque no veía en ella una situación de molestia constante, entonces me pareció como de poca que se yo, no estuvo lindo lo que paso porque si en definitiva ella sentía todo eso, lo podríamos haber hablado antes y haberle buscado una vuelta, pero no hubo ese espacio. Pero quizás en esa época que es lo que te decía que cuando yo no estaba en mi mejor momento, ella sintió que yo no le iba a dar el espacio entendés? Pero tampoco me lo demostró en sus actitudes cotidianas. Entonces bueno, no sé.

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

No, eso es lo que yo no te puedo decir porque yo no visualizo las cosas buenas, ni las cosas malas. Yo ya te dije antes. Nono no te puedo decir un logro. Eso pregúntaselos a los de arriba pero digamos, de un lado y del otro.

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Les traigo tarta de ricota ja ja ja, a ver mira hoy yo no sé si es una motivación pero en general trato de tener buena onda dentro de lo que se puede digamos. No sé si eso alcanza como motivación si?, me parece que igual trato y la buena onda y la posibilidad de armar y de escucharlos en el sentido de que si tenés una buena idea, de ver si la podemos poner en práctica o no.. Desde ese lado, hoy yo siento que puedo hacer algo para motivar… no sé si alcanza pero es lo inicio que puedo seguir haciendo. Por ahí llevarlos a comer y esas cosas no es lo que me sale naturalmente, así que tampoco.. Igual no tengo ni gente a cargo pero en general con la palabra.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

Es un tema que fue cambiando digamos. Yo siempre fui de trabajar independientemente, me gustaba más trabajar sola. Con los años, me fui dando cuenta que necesito trabajar más con la gente, pero es un tema que yo… porque? Porque uno se dispersa mas, tenés mas temas en la cabeza por lo que fuere y cuando te sentás con otro a hacer el trabajo que tenés que hacer, lo haces, no te queda otra. Cuando estas solo frente a la computadora y tenés millones de temas que hacer, capaz que vas a una pantalla o a la otra y no terminas ninguna. Y entonces depende el tema, en equipo, no está mal trabajar. O sea me gusta. Me gustaría hacer mitad y mitad, de hecho yo necesito algún tiempo para hacer las cosas sola, y un tiempo para trabajar en equipo. No tengo un equipo multitudinario digamos pero dos o tres personas, ir pensando algo entre todos digamos, construyendo entre varios.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

No se si tengo ejemplo para contar pero te diría que no, no lo dejo avanzar si sé que es erróneo, digamos, depende cuanto puedo influir sobre esa persona, es decir, en principio por mi forma de ser no me veo dejándolo hacer eso digamos. En todo caso, le puedo decir, hacelo así como yo te digo y si querés hacelo como vos querés. Pero esto que yo te digo, hacelo como yo te digo. O sea por mi forma de ser me veo diciéndole eso.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   _____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   _____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   _✓_____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   _____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   ___✓_____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
    ___✓_____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
    ____✓_____

SUBTOTAL:___9_____
TOTAL MODO I:___13_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____**3**____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
___✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
_____✓____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
___✓_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
___✓_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.
___✓_____
15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
___✓_____

SUBTOTAL:___**10**_____
TOTAL MODO II:___**13**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___2___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.

_____✓___

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.

_____

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.

___✓_____

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.

_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.

_____✓____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.

_____✓____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.

_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.

_____✓___

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener

problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

____✓_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____6_____
TOTAL MODO III:__ 8_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___4_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.

_____✓____

5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.

___✓_____

6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.

_____

7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.

___✓_____

8. Considero que pensar es significativamente más

importante que sentir.
___✓_____

9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.

_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.
____✓_____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.
_✓_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.

_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.

_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.
_____

15. Valoro la <u>efectividad</u> y la <u>racionalidad</u> por encima de todo lo demás.

_____

SUBTOTAL:___9_____
TOTAL MODO IV:____13_____

<u>Resolución de perfil Benziger: BTSA</u>

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I Basal Izquierdo	**MODO II** Basal Derecho	**MODO III** Frontal Derecho	**MODO IV** Frontal Izquierdo
___13_____	____13_____	_____8_____	____13_____

El rombo que se muestra a continuación, es una representación visual del patrón de dominancia de su cerebro.

	Su rombo			
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__65____	65 _____	65__	__40___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 65%

MODO BASAL IZQUIERDO: 65 %

MODO BASAL DERECHO: 65%

MODO FRONTAL DERECHO: 40%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…F….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…V….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…F….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… F….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…V….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…V….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…F....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… F…La vida me parece vacía sin música.

14…F…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… V…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… V…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…V…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…F…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…F…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…F…Me gusta trabajar con números y figuras

26… F…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…F…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…F…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…F…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 4

B) Inteligencia Lógico-matemática 2

C) Inteligencia Visual espacial 0

D) Inteligencia kinestésica-corporal 2

E) Inteligencia Musical-rítmica 0

F) Inteligencia Intrapersonal 3

G) Inteligencia Interpersonal 3

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: lo resuelve inmediatamente.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Pricing y Proyectos Especiales

Sexo: Femenino

Edad: 42 años

Lateralidad: Diestra. Zurda para cortar con tijeras.

Personas a cargo: Ninguna

Antigüedad en el cargo: 1 mes y medio

Antigüedad en la empresa: 17 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias

Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

CONDUCTA OBSERVADA

Juliana atiende a la cita de la entrevista de acuerdo al encuentro pactado mostrándose tanto desde la expresión corporal como la lingüística de modo alegre y amable. Crea un espacio de comodidad para iniciar el diálogo donde expone su entusiasmo e intriga sobre los temas que se desarrollarán a lo largo de la entrevista en profundidad y test. Se muestra contenta y a medida que se van desarrollando las preguntas, Juliana responde de manera ocurrente realizando una entrevista donde el sentido del humor no falla. Se muestra tanto en sus formas como en su lenguaje corporal, fresca, llevando su discurso con total espontaneidad. Capta la atención con un tipo de discurso sensato pero a la vez entretenido. Respecto al tono de su lenguaje, se observa que Juliana utiliza un nivel medio en el cual se destaca la rapidez e inmediatez de sus respuestas a lo largo de la entrevista. Se observa una persona cálida y transparente en todo su ser.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que Juliana creció en un ambiente familiar tradicional y con un nivel socioeconómico medio-alto.

Durante la infancia y adolescencia no refiere dificultades de adaptación o socialización con sus pares. Creció en un entorno favorable que le proporcionó herramientas de capacitación adecuadas que ha implementado en su vida y en su carrera profesional, como lo fue el aprendizaje del idioma inglés.

Juliana alcanzó un nivel educativo superior rodeada por personas de su mismo nivel socioeconómico y contextos culturales similares, lo cual favoreció su adaptación en cada instancia y lugar a lo largo de su trayectoria laboral y académica. No refiere dificultades de adaptación o adecuación a ningún círculo social (escuela-universidad). Su hobby, lo que finalmente se torna una responsabilidad, es brindar hogar a caninos en situación de abandono, lo que demuestra su gran capacidad por brindar ayuda.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Respecto a este proceso, se analiza que Juliana realiza toma de decisiones que pueden ser tanto de tipo racionales como intuitivas dependiendo de la información, los recursos y el tiempo que disponga al momento de decidir.

Juliana es exhaustiva y minuciosa para identificar los componentes de una situación, analiza cada una de las variables y ese análisis le permite desarrollar e implementar una estrategia de tipo integral. Se apoya en las experiencias previas para optimizar el tiempo y tomar decisiones sin tanto análisis, sin embargo cuando no cuenta con el tiempo suficiente o la información necesaria, toma decisiones de tipo más intuitivas pero con la característica que no le otorga la confianza suficiente como cuando puede detenerse a realizar el diagnóstico de manera total.

Se retroalimenta de las opiniones de sus colaboradores y se posibilita a cambiar de decisión en caso de que no le permita alcanzar el objetivo trazado. Es flexible y se adapta con facilidad a los cambios o imprevistos que puedan presentarse durante la implementación de la decisión porque al ser una persona detallista en el diagnóstico, puede identificar fácilmente los componentes que debe cambiar para conseguir resultados eficientes.

A partir de la maternidad, Juliana modifica patrones de su personalidad y se autodefine como una persona más sensible y no tan intransigente en sus decisiones o formas de pensar.

- Diagnostico en el perfil de liderazgo:

De acuerdo a la entrevista en profundidad, se observa que Juliana es un líder de tipo conciliador que tiene en cuenta a sus colaboradores para que logren las metas propuestas pero no alcanza a confiar plenamente en ellos, dificultando la delegación de tareas o responsabilidades. Adopta un estilo participativo y consulta las ideas y opiniones con sus colaboradores sin delegar la toma de decisión final. Señala directrices específicas pero siempre teniendo en cuenta sus comentarios.

Al trabajar en un equipo pequeño, la dificultad en la delegación de tareas y responsabilidades como líder, puede pasar inadvertida por los colaboradores porque de todas maneras logra los resultados esperados por el área. En adición a ello, dependiendo de la tarea, Juliana precisa una manera menos participativa y más independiente, estilo que se le facilita implementar.

Valora el trabajo en equipo pero considera que no es la única manera de conseguir logros eficientes. Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y generar un clima de trabajo ameno y de confianza.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Identifica minuciosamente los componentes de una situación
- Permite la retroalimentación y opinión del equipo de trabajo
- Interés por el clima laboral y el bienestar del equipo

- Sugerencia neurofisiológica:

Durante el proceso de toma de decisiones intervienen dos tipos de capacidades: racional e intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo está relacionado con el "*insight intelectual* o capacidad racional", siendo más pragmático, lógico, analítico y orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho esta relacionado con el "*insight intuitivo* o la capacidad intuitiva", siendo más creativo, simbólico, abstracto y visionario. Cada individuo ha perfeccionado estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que Juliana posee un nivel de desarrollo superior de su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, ya que identifica y analiza fácilmente los componentes de una situación, favoreciéndose de la organización de la información para tomar decisiones implementando soluciones prácticas y orientadas a una meta clara. Sin embargo, su hemisferio derecho también presenta un nivel adecuado de desarrollo que se estima que no lo reconoce del todo ya que necesita de la lógica y organización que cuenta del hemisferio izquierdo sobre el derecho. Aun así, Juliana cuenta con una gran capacidad empática: percibe e interpreta sus emociones internas y las de otro, es creativa en situaciones imprevistas, es

flexible al momento de implementar soluciones y se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo.

ANALISIS CUANTITATIVO

- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas:

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

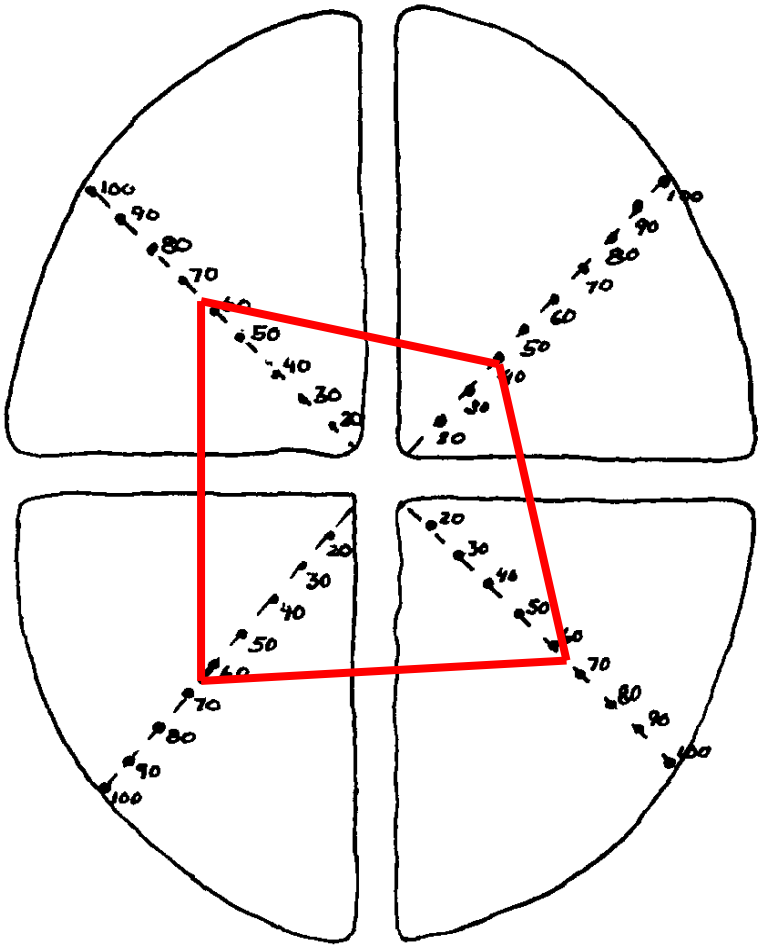
El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es 100% más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO	FRONTAL DERECHO

TOMA DECISIONES COMPLEJAS	METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
ANALÍTICO Y LÓGICO	INTUITIVO E IMAGINATIVO
ORIENTADO A UNA META	VISIONARIO
DIAGNÓSTICO	IDEALISTA
ESTABLECE PRIORIDADES	CREATIVO



RUTINARIO	ARMONIZADOR
METÓDICO	RÍTMICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS	BRINDA APOYO
PROLIJO Y ORDENADO	SENTIMENTAL
DETALLISTA	COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO	BASAL DERECHO

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En este caso, el rombo muestra que Juliana posee una dominancia del hemisferio izquierdo, lo que indica que se utiliza de manera más natural o que tiende a valerse preferiblemente de ese recurso para afrontar situaciones mientras que el hemisferio derecho también es implementado de manera natural pero no es tan usual como el izquierdo. Este análisis hemisférico, nos mostraría un tipo de líder analítico, orientado a metas claras, organizado, detallista pero comprensivo, sensible a las necesidades del equipo, empático y armonizador.

Analizando las áreas dominantes, se encuentra en Juliana una predominancia frontal y basal izquierda que indicaría su facilidad para identificar los componentes de una situación, clasificarlos y organizarlos de tal manera que le permitan implementar estrategias eficientes, sin descuidar los detalles y destacándose por la prolijidad de sus resultados. Aunque valora la metodología, es flexible para resolver situaciones imprevistas, es comprensiva, valorando el buen clima y las relaciones interpersonales.

El modo frontal izquierdo con un puntaje del 65%, le permite descomponer el problema, analizarlo, controlar el entorno, comparar realidades diferentes, establecer prioridades y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales. El modo basal izquierdo con el mismo porcentaje, le permite clasificar y organizar la información, predecir y controlar el tiempo de una tarea en un tipo de pensamiento orientado a la eficiencia, logrando mucho en poco tiempo. Ambos porcentajes son mayores al 50% lo cual demuestra su tipo de predominancia hemisférica izquierda media-alta.

Por otro lado en el hemisferio derecho se destaca el modo basal más que el frontal lo que le permite conectarse con los demás, ser empática, expresar apoyo emocional y preocuparse por mantener un buen clima laboral. Además le facilita predecir cambios, inventar soluciones novedosas a problemas inesperados o no resueltos. Si bien la predominancia natural fue hacia el hemisferio izquierdo, en Juliana no se evidencia una diferencia amplia o falta de la predominancia del hemisferio derecho, orientado a la sensibilidad, creatividad e intuición.

- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.

Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

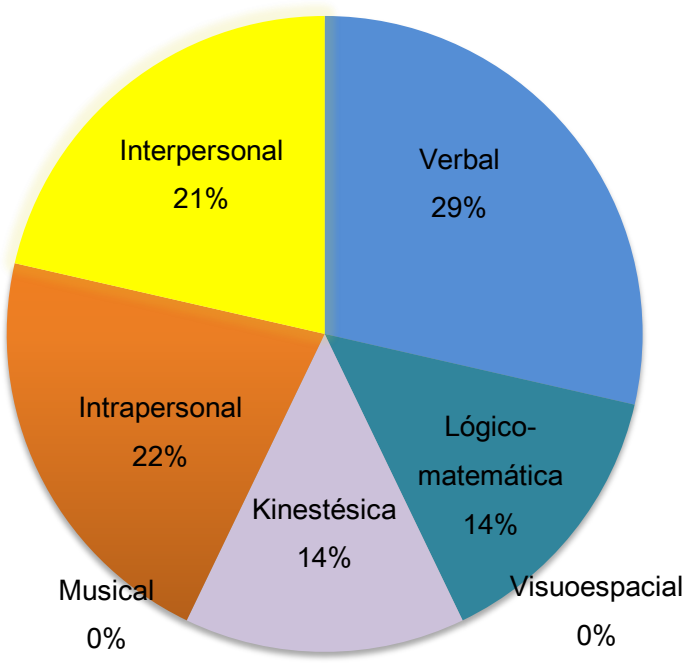
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0%" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, los tipos de inteligencia más predominantes fueron inteligencia verbal, luego la inteligencia intrapersonal y la interpersonal. Basándose en los resultados del test, se analiza que

Juliana es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Es empática, se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que la rodean y generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, Juliana tiene una buena habilidad para escuchar y dirigirse a otros a través de la palabra lo que beneficia e implementa al momento de acercarse a sus colaboradores desde un lado más conciliador.

De igual manera, cuenta con la capacidad de identificar modelos, diagnosticar problemas y encontrar métodos o pasos a seguir para resolverlo, establecer hipótesis y encontrar las relaciones causa-efecto entre los eventos. Además tiene habilidades para realizar actividades que requieran fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación y equilibrio como los deportes o el baile. Se beneficia de actividades que requieran expresarse con el cuerpo o utilizar las manos para crear objetos o resolver situaciones.

Tanto el área musical como la visuoespacial fueron las áreas que resultaron menos predominantes porque puede no encontrar en este tipo de información, musical o visuoespacial, la forma más fácil de resolver situaciones o expresar su creatividad. Asimismo, prefiere realizar acciones y planes para enfrentar las situaciones y tomar decisiones que hacer una representación gráfica o visual del problema a abordar, no necesita dibujar el problema para entenderlo sino que cuenta con la capacidad de identificar los agentes que intervienen y los pasos a seguir para implementar un plan de acción.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que Juliana cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran trabajo en equipo, desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es empática y comprensiva con sus colaboradores, los escucha y se preocupa por brindarles un clima de trabajo cálido.

Es detallista y meticulosa, exhaustiva en el momento de identificar los componentes de una situación y con base en eso implementa soluciones, a su vez cuenta con la capacidad de adaptarse y ser flexible cuando el resultado no tiene el efecto esperado.

Es un tipo de líder que valora la opinión de sus colaboradores y esta aprendiendo a delegar cada vez más tareas y beneficiarse del trabajo en equipo, escucha atentamente los requerimientos

de jefes, colaboradores y/o clientes y se le facilita exponer a cada uno ideas, programas a ejecutar o planes de acción.

Manifiesta un cambio en su forma de abordar las situaciones y esto se evidencia en la forma en que se ha desarrollado su hemisferio derecho porque muestra que lo está descubriendo y explorando. Ello podría estimularlo con la implementación de hobbies o actividades donde utilice su destreza motriz como un deporte o baile para continuar desarrollando aún más el área holística del cerebro.

Entrevista en profundidad a Gerente de Planning

Información personal

- Cargo actual del candidato: Gerente de planeamiento y análisis financiero
- Departamento de Administración y Finanzas
- Antigüedad en el cargo: 3 meses
- Antigüedad en la empresa: 7 años
- Sexo: femenino
- Edad : 31
- Personas que tiene a cargo: 4 analistas
- Diestro / Zurdo o Ambidiestro: Diestra totalmente.

Background socio- económico- educacional- cultural

1- Aprendiste en la niñez un idioma diferente además de tu lengua materna? ¿A partir de qué edad hasta que edad?

Ingles y te diría que desde los cinco años. Fui a un instituto de ingles hasta los 8 o 9 años y después fui a un colegio bilingüe hasta que termine el secundario. Siempre estuve presente mi mama era profesora de ingles así que… el otro día hablaba con la profe de ingles si era o no bilingüe, claro, porque después colgué todo pero no es lo mismo entonces como que siento que tengo todo el conocimiento pero me siento hoy trabada. Ella me dice si, estas bien, hay que refrescar algunas cosas pero100% bilingüe, no.

2- ¿Aprendiste en la niñez algún instrumento musical? ¿A partir de qué edad y hasta cuándo?

Mira fui a piano, a los 10 años o 9 años habré estudiado 4 años pero no era mi fuerte. Me gustaba pero no era que tenía el oído musical y enseguida… no, me costaba.. supongo que alguna cosita si me ponen un piano me acordare pero… si. Yo pedí aprender a tocar el piano… en mi casa era como que siempre nos estimulaban con la música, dibujo, gimnasia acrobática, y algún instrumento musical. Me acuerdo que la profesora de piano era un matrimonio y estaba casado con otro músico que el enseñaba guitarra… y mi mama, la profesora y todo era como que querían que yo haga guitarra, porque a la guitarra la podes transportar, es fácil, enseguida podes tocar algo, pero yo estaba, empecinada que quería aprender piano, en otra instancia pensaba buen quizás si hubiera estudiado guitarra…. Pero…no quería piano. Después largue porque iba a un colegio doble escolaridad y era agregar cosas y cosas después del colegio y nose en que momento ni porque me parece que me di por vencida ja ja ja. Habré empezado antes porque iba al otro colegio todavía, sii, a los 8 años 9 y abre hecho hasta los 13 por eso 4 años. Y terminaba reventada con la doble escolaridad…

3- ¿Cuál fue el nivel socio económico durante tu infancia?

Clase media, no hubo faltas. A lo sumo ajustándose por alguna cosa pero en casa siempre se llegaba.

4- ¿Cuál fue el máximo nivel de instrucción académica?

Universitaria en la universidad de San Andrés. Licenciada en administración.

5- Tu educación primaria, secundaria y universitaria ¿Fue pública o privada? Por lo general tus compañeros de grado tenían el mismo nivel socioeconómico que el tuyo?

Cuando vivía en Corrientes, parte de la primaria…y claro yo me vine a estudiar cuando termine la secundaria. Vine a estudiar recién acá, a los 18 años. Hasta segundo grado fui a escuela pública y de ahí en adelante privada. En la escuela pública tenias de todo, había de todo. Si, había chicos con más necesidades. Ahora me parece que en la distancia como que tengo recuerdos pero en el momento me parece que no lo notaba pero si recuerdo de ir a casas de compañeritas y que por ahí eran casitas humildes y esos recuerdos los tengo pero pero eso era muy de mi casa, mi mama estuvo muy abierta… recuerdo si que yo tenía un grupo de amigas que venían del otro jardín digamos que era privado en ese momento y después todas estábamos en esa escuela y ellas no iban, las madres no las dejaban ir a la casa de cualquiera, tengo ese recuerdo.. Hacían una diferencia… y mi mama no, mientras le daba confianza la madre, y era mi amiga y venían las chicas a casa… no pero ahora es como que tengo ese recuerdo que me viene como que si, había diferencia. Y ya después no, una vez que yo me fui al colegio privado, si tenía más, menos pero era más parejito. Y en San Andrés, ya en la universidad (jajaja) era la más pobre, ahí era un nivel muy alto, tenias de todo… había un montón de gente que estaba becada y la gente normal… era una cosa terrible, terrible, había de todo pero si, tenias mucha diferencia, o sea otra realidad completamente distinta, otro mundo…

6- ¿Cómo fue la adaptación del nivel secundario a la carrera de grado?

Me costo, me costó porque yo tenía un combo importante porque venía a vivir acá sola, estaba viviendo con dos amigas pero bueno fue dejar Corrientes, adonde estaba toda mi familia, y venirme para acá… o sea dejar Corrientes y la verdad que me costo. De hecho todas mis amigas pensaban que … porque habíamos venido como cinco o seis del grupito y a todas las veían como que Capital era la alternativa y a Gina la veían como que se vuelve… porque es muy familiera… es común, venir de la provincia a estudiar a la capital, es común… y extrañaba a mi familia, las distancias me mataban, yo imagínate que estaba en Corrientes, tenía un remise que me buscaba y me traía y me llevaba para ir al colegio o sino era mi papa o mi mama, era almorzar en mi casa o llegaba y tenía todo listo, y de repente, me encontré en un colectivo viajando una hora y media porque yo vivía en Recoleta y la facultad estaba en San Fernando, no sabía ni donde estaba parada… como volver, tener que ir al supermercado, comprarme… es como que fue todo. Fue como mucho pero siempre fui como muy de esto no me puede vencer a mí, no me puede vencer. Estaba triste, extrañaba, me iba mucho a Corrientes, cada fin de semana largo me iba… era un viajón, todo en micro toda la noche. Un viajón pero bueno también estábamos con cinco amigas que estábamos todas en la misma, si por ello también yo estaba con una carga extra porque yo en San Andrés estaba becada, el 75% era beca y tenía que mantener un promedio, tenía una exigencia… yo siempre era la “perfecta” y realmente una carga porque era como que pretendía seguir manteniendo ese nivel y la verdad que era como que mucho cambio. El promedio tenía que estar por encima de la media, no importaba el numero pero siempre por arriba de la media. Todo nuevo todo nuevo y el cambio del secundario a la universidad donde el primer año era filtro, era muy exigente

además yo estaba acostumbrada a que hacia las cosas de taquito y acá era otra mecánica, otro volumen de cosas otro todo, entonces tenía que sentarme y estudiar, estudiar y estudiar. Y quedabas fusilada, yo tenía cursada de jornadas y es condición digamos no trabajar porque es de 9 a 5 o de 9 a 7 con una hora y llegaba y tenia trabajos prácticos, estudiar, para estar al día con una materia porque sino después rendías los finales en diez días… entonces era imposible y eran cuatrimestrales, o la llevabas al día o fuiste porque sino era imposible… llegaba y me ponía a estudiar, cenábamos con mi amiga y preparo un mate y mínimo hasta la una o dos estudiábamos, no había forma porque era como que el solo hecho de estar en Buenos Aires me agobiaba mas el stress, mas la facultad, me dormía, me dormía, no podía terminar de estudiar, el fin de semana tragando tragando y no viví la verdad que no viví. La lleve al día y en cuatro años me recibí…cuatro años, defendí la tesis, ya con tesis incluida a los 22 y al mes cumplí los 23. Fue como un esfuerzo un par de años pero ya está.

7- ¿Qué acostumbras a hacer en tu tiempo libre? ¿Tenés hobbies? ¿Cómo te desestresás? ¿Qué es lo que realmente disfrutas hacer en tu tiempo libre?

Mira hoy por hoy no puedo decirte que tenga un hobby si me gusta mucho leer, este ultimo año no hice nada de actividad física y es como que me siento mal si o si, tampoco es como que soy de matarme en un gimnasio pero si hago pilates, es como que lo necesito y hace un año que no hago nada y viste como que el cuerpo lo necesita. Igual soy, como ya te digo no soy de ir a hacer spinning ni esas actividades tan exigentes… hacia yoga en algún momento, pero algo como que me engancho mucho y sentía que lograba relajarme mucho fue la elongación y depende la intensidad con que se daba también era pilates y lo complementaba ahí en pilates porque tenía bicicletas que podías ir antes o quedarte un poquito después entonces lo complementaba. Lo veo también como liberar un poco energía. Y soy vagoneta también, me gusta hacer fiaca, mirar películas, disfruto el ocio, mirar la tele…

Toma de decisiones

1- ¿Qué es lo primero que haces a la hora de resolver un problema? ¿Me podes dar un ejemplo por favor?

En general, lo tomo al problema pues depende el tipo de problema te puedo decir… lo tomo de movida, me hago cargo pero depende lo que sea y el conocimiento que tenga del tema puedo tirar alguna advertencia inmediata en cuanto a lo laboral si, y en lo personal también, lo que tengo que a veces en lo profesional juega a favor y en lo personal a veces en contra esto de para el puesto que ocupo a veces es una condición esto de poder analizar varias variables en simultaneo, a la vez. Y nosotros tenemos en general hacemos análisis constantes, sobre un intangible pero no solo sobre algo tan intangible porque a veces bueno te tenes que bajar todo eso a números y casos mas concretos, nosotros no solo estamos con el plan y analizando lo que ocurre en la realidad con respecto al plan sino no solo análisis financiero sino varios. Ahora estamos analizando la inversión de hacer una nueva planta en Comodoro Rivadavia porque estamos para atender a la industria minera digamos. Esta bueno pero es como que ahora tenes que hacer todo este análisis, no es un problema pero hoy si nos encontramos que es un problema porque de repente no nos aprueban las inversiones, hay como una resistencia general en casa matriz a invertir en algo tan grande… prefieren tener más liquidez antes que invertir en activos fijos pero la realidad es que para nosotros, eso nos genera mayor venta y no invertir tenemos riesgo de perder los clientes actuales. Entonces un caso como este, necesitas analizar el mercado,

analizar todas las variables en simultaneo, analizar Brinks, la capacidad financiera de Brinks, operatoria de Brinks, después unir todo eso y hacer el análisis operativo y financiero todo junto, generar los resultados, eso como impacta en el mercado, tomo crédito o no tomo crédito, entonces hay un montón de variables y a la vez y todo eso lo tenes que volcar en un documento para el que lea en la región lo compre. Entender toda la problemática y son un montón de factores que están involucrados. Eso te puedo decir como un caso teórico si se quiere y después en la diaria, que no llegamos con tiempo que tenes que hacer el reporte y bueno, tenes que decidir. No me considero que sea por ahí cambie un poco, habría que ver que opina el resto pero no soy de ir a fumar no pero si reconozco que en determinados momentos como nose si lo transmitía o no, ese es el punto pero si reconocía como que si necesitaba resolverlo o encaminar las cosas, eras como no se si se los transmitía, insisto eh pero quizás en algunos momentos si hubo momentos que estábamos desbordados del plan me he llegado a desbordar yo emocionalmente, como que me enojaba…o me enojaba con un par o con operaciones que no me pasaban las cosas a tiempo, en vez de por ahí, ahí la cosa que tendría que haber hecho es ir y me la tendría que haber comido y no transmitir al resto del equipo esa desesperación digamos, enojo o lo que fuera. Aprendí creo con el tiempo de que no es la manera… lo que pasa es que yo soy, es decir tengo un problema que como decirte, no se fingir… entonces es un problema, lamentablemente es un problema porque hacer un cambio interno, es mucho mas difícil que fingir. Yo no tengo que transmitirle determinada ansiedad, enojo o lo que fuera dentro del equipo pero si yo lo siento a ese enojo, me cuesta mucho no transmitirlo o aunque sea decírselo chicos la verdad estoy re caliente con fulano de tal, y la verdad me embola y hay ciertas cosas que me tengo que comer. Hoy, me estoy tomando la vida de otra manera. Hay cosas que tienen que ver con mi personalidad, que soy muy exigente, y hay como un determinado estándar que es depende como uno ponga la vara… yo aspiro a no ser una mediocre entonces es a lo que apunto y lo que me interesa y espero lo mismo del resto. Pero me tomo las cosas de otra manera. Estoy tratando de que me afecte las cosas de otra manera, sin disminuir el estándar, sin bajar el estándar. Entonces si yo me tomo las cosas de otra manera, no me enojo o me enojo menos y eso repercute en el equipo. Y eso lo note, lo que pasa es que yo pase como distintas etapas. los últimos dos años prácticamente estuve sola, sin equipo y eso fue como un momento de aprendizaje y de reflexión para mi. Ahora que estoy hace dos meses de nuevo con los chicos, me doy cuenta que estoy como con otra actitud, tengo otra actitud y espero que continúe y no sea algo que me cambie… fui sola y creo que por ahí era lo que mas me molestaba de mi porque ser consciente de las cosas que uno tiene que cambiar, esta bueno, en la medida que haga algo… si vos sos consciente y no lo puedo manejar, y… si pero me ha pasado cosas de como por ejemplo, tema de la claridad, o por ahí, me cuestan las conversaciones difíciles, es como que muchas veces las evito o soy mucho mas suave de lo que debería por no generar o no herir al otro. Y se que eso es una cosa que tengo que cambiar, porque después me termina afectando a mi, esto de que vos le das el dedo y te toman el brazo, de que hay cuestiones que esto así no va y las tenes que decir… es importante decir no y a veces reconozco y debo decir que me cuesta poner limites.

2- Por lo general, ¿Sos de las personas que hacen una cosa a la vez o varias?

Varias. Si.

3- ¿Qué nivel de decisión permitís a otros colaboradores?

En algún momento, necesito que me generen la confianza profesional digamos y una vez que tengo esa confianza, lo permito, lo dejo libre.

4- ¿Cómo reaccionas cuando en tu ausencia, un miembro del equipo toma decisiones más allá de sus atribuciones y si el resultado es negativo, que haces?

Mira hoy, con lo que me estoy encontrando, yo no era la responsable, con cosas que hicieron por ejemplo, en el plan pasado y que hoy tengo que estar yo al frente de eso, entonces bueno, es marcar que eso no esta bien, me cuesta mucha también que acepten el error, no de todos los miembros del equipo pero algunas personas especialmente como que le cuesta mucho y siempre pone alguna excusa y como yo no manejo el 100% de la información porque yo no estuve el año pasado…. Puedo ver que quedo en el estado de resultado pero después del contexto, puedo inferir… y me doy cuenta cuando me están excusando y la peleo hasta un punto. Paro ahí, quizás en determinadas circunstancias tendría que llegar mas al limite. Pero es como que … pero me doy cuenta cuando enseguida llego a una situación de como que esto esta mal, esto no esta bien, tendríamos que haberlo hecho así…pero como que soy muy "polite" en las formas pero en determinados momentos, hay que ser mas duro. Soy de hablar, si toman una decisión mientras no estoy, ahora no me ha pasado todavía de decir una cosa y que te vuelvan a hacer otra… entiendo que la primera vez se habla pero después ya uno, todos nos podemos equivocar pero una vez que reflexionamos sobre este tema y llegamos a una conclusión, ya sabemos que no va a ser lo mismo que antes que reflexionar.

5- ¿Estarías dispuesto a tomar la decisión de cambiar de país o ciudad si tu puesto así lo requiera? ¿Qué condicionantes te llevarían a tomar o no esa decisión?

Creo que hoy por hoy a esta altura de mi vida, con esta realidad, hoy por hoy creo que pesa mas lo personal que lo profesional. No lo descarto, pero no es lo que yo quiero y nada mas. Es como que tendría que contemplar. El condicionante seria la pareja pero escucharía ofertas.

6- Después de tomar una decisión por lo general, ¿la mantenés o si te realizan un aporte mejor, lo tomas y cambias de decisión?

Si soy flexible si… con argumentos sólidos me tiene que convencer, pero no es que me encapricho y puedo decir me equivoque. Pero sabes lo que me paso? En varias oportunidades, que a veces hasta llega uno a cuestionarse, estaré haciendo bien o no las cosas y uno termina dudando en la manera en que actúa y decís, no la verdad es que uno lo puede condicionar muchas veces la manera en que reacciona de acuerdo a como reaccionan determinadas personas. Que me paso? Yo soy muy de decir, si me equivoque o si, mismo en mis reuniones de equipo, esto que te decía, de transmitir mi enojo o lo que sea como que era muy transparente con los chicos en su momento. Yo lo blanquee en una reunión de equipo como problema, la verdad es que por ahí no esta bueno, le pido disculpas, yo tengo que poder filtrar determinadas cuestiones y que eso después se me use por parte de ellos, en contra. Ejemplo, "bueno si Gina porque vos el tema de no delegar…" el tema de no delegar fue un tema groso que tuvimos en el área creo que fue "el tema". Yo delegaba pero de a poco, eso fue un poco la discusión, mismo Pablo me lo dijo (director de finanzas), como machacándome y cuando me fui el problema de como el área no funcionaba sin mi era que yo no delegaba. Yo le dije "vos no tenes idea como yo recibí a los chicos" había personas que entraron al área que no tenían ni idea lo que significaba un margen bruto es como que te diga en RRHH algo y vos no lo sepas. Entonces fue un proceso de formación lento, que me llevo su tiempo y tenia una curva de

aprendizaje y en planning vos necesitas tener experiencia y conocimientos sólidos y una visión del negocio que la vas desarrollando con el tiempo, no es de un día para el otro, entonces todo eso fue un proceso. Yo a quien podía delegar si no tenían ni idea de lo que les estaba hablando y tampoco podía decir, me dedico toda esta tarde y les explico esto, porque era un tema mas de ir desarrollando una determinada habilidad… eso es la parte de mostrar mis sentimientos como que decían si es cierto Gina, vos te enojas con Ariel y ese enojo lo transmitías a nosotros y entonces eso también hacia que nosotros nos enojemos con Ariel (anterior gerente), ellos estaban de culo con el igual, no digo que yo no haya contribuido, debería haber sido mas neutral, pero era como que ya cualquier problema vos porque vos. Son muy principalmente uno de los chicos, jamás te reconoce un error y siempre esta viendo la paja en el ojo ajeno. Siempre siempre y con todo. Entonces el

S como un desgaste constante y no sabes como actuar a veces, pero soy como soy. Y eso de lo que te decía antes también de no ser lo suficientemente dura si tuviera que serlo esto de no delegar… ellos me recriminaban que no delegaba no delegaba, y bueno hay una curva de aprendizaje que deben ir aprendiendo, pero yo trataba de hacerlo, de decírselos de la manera políticamente correcta, yo debería haber sido mas dura diciendo no lo sabes hacer, si no sabes lo que es un margen bruto, difícilmente me puedas construir un estado de resultado, entonces ahí tendría que haber sido por ahí re franca. Entonces ellos si eran conmigo duros si tenían que serlo digamos haciéndome responsable y yo como siempre, bueno, no quería ir y decirle lo que pasa es que no sabes y todavía no estas en condiciones. Entonces eso es como que y después de estos dos años de distancia, me daba cuenta en un momento pero viste en la vorágine, tenes que sacar estos temas y bueno, en algún momento lo resolveré…el tema del equipo es más desgastante, si esta bueno sentir que uno tiene un apoyo, cierto respaldo, esto que necesitas irte de vacaciones y te podes ir de vacaciones digamos antes era esa sensación que me voy yo y que pasa acá, esa sensación de respaldo, me gusta, pero es estresante. Supongo que también depende del equipo que uno tenga, por que yo lo veo a los chicos de contabilidad ponele y son otro perfil y lo charlamos con Ariel, el que estuvo con los dos. El equipo de planning es un equipo jodido, entonces, te desgasta, la verdad que te desgasta, todos los días una historia distinta que no tiene que ver con lo laboral, todos los días alguna historia. Todos los días, que obviamente lo trasladan a lo laboral, pero todos los días con algún planteo, gente grande viste que te viene con cada cosa vos decís “dios mio, me estas cargando?” y no podes decirle como me venís con esto? Parte de esta reestructuración digamos y de reacomodar responsabilidades, estoy un poco en esa evaluación de haber como acomodamos y en función de eso, de los perfiles, a priori no tomar una decisión tan drástica pero reacomodar funciones y tareas. Seguramente, no todos queden contentos en ese reacomodar, o no todos logren lo que están aspirando digamos pero yo tengo que pensar a futuro digamos, y empezar a entender que si hay ciertas personas que a futuro puede ser que no estén, eh como que el área se vaya preparando para cubrir esas tareas, no sentirme rehén de ninguno.

7- ¿Cómo te sentiste cuando tomaste una decisión acertada? ¿Y cuando no fue acertada?

Y bueno esto es parte de mi autoexigencia, y por que no, porque no lo vi, como no lo vi!!! Bronca conmigo misma… y cuando una decisión acertada, como que te levanta el ego… y como esa sensación de orgullo, tanto sacrificio, valió la pena. Eso creo que es un poco por ahí por el tipo de trabajo que hacemos, el tema de la frustración, por ahí muchas veces haces un laburo enorme que no termina con los resultados esperados, y eso es frustración, todo el esfuerzo, todo el trabajo, para nada…y esa sensación me queda después de las 6. Me dura la sensación de lo malo por mas tiempo, el sabor amargo como que queda… lo

bueno me gusta disfrutarlo, llego a casa y llamo a mi mama y le cuento pero como que listo y con lo malo por ahí lo cuento o no, en general lo cuento pero me quedo viste ahí con eso revolviendo.

8- ¿Alguna vez anticipaste en algún momento un potencial problema por intuición? ¿Hiciste algo al respecto?

Si, en el área es como constantemente, hoy ya se cual es el problema, ya lo veo y se me esta viniendo encima eso… y ahora es como que estoy tratando mas de trabajar, por ejemplo, estamos ahora este año tenemos que desarrollar un nuevo sistema de planning, Para fines de Marzo, nosotros tendríamos que haber resuelto, con que herramientas íbamos a trabajar, abril y mayo, arrancar con la redefinición de procesos y empezar a transmitirle digamos a la nueva empresa que iba a trabajar con nosotros, todo lo que nosotros queríamos. Nosotros arrancamos en Junio el plan cosa que cuando arrancamos el plan, la gente pueda estar desarrollando lo que nosotros le transmitimos. Estamos parado mañana primero de abril y nosotros no tenemos las herramientas siquiera (la definición de un sistema) siquiera y estamos recién en el momento de redefinición, entonces yo se que ya no llego a tener todo resuelto previo a la etapa de presupuesto que es como que hay que avocarse, entonces ya estoy tratando de adelantar todo lo que puedo adelantar y asumiendo y preparando el equipo para que en el transcurso del plan no vamos a poder estar abocados 100% al plan sino que vamos a tener que seguir trabajando con esto, por lo cual ahí estamos reacomodando responsabilidades y en la etapa de presupuesto, pero ya se que va a pasar…

9- ¿Tuviste alguna vez que tomar una decisión importante con información insuficiente?

En general si, nosotros imaginate que todos los meses, reforcasteamos, re proyectamos el estado de resultado de por lo menos el mes que sigue, o sea no sabes que va a pasar. Hay cosas que sabemos, sabemos que va a haber aumentos salariales, sabemos que van a entrar determinadas cosas y ya la factura, las capacitaciones… se maneja mucho imprevisibles incluso después lo terminas manejando por intuición y analizando tendencias pero en definitiva, tratas de validar de alguna manera los datos que estas poniendo, hay cosas que son y podes validar por histórico porque sabes que efectivamente va a ocurrir por historia, pero hay otros que no… utilizo la intuición y le hago caso. A veces tratas de argumentar porque esta el histórico y de ultima y como viene, sabes que acá algo raro va a a pasar, así que cubrámosnos. Igual sabes donde siento mas como que aplico la intuición, en decisiones que por ahí no tienen que ver en pongo 100 o pongo 150… sino que mas con el manejo acá en lo político si se quiere, el manejo en las corporaciones, como que ahí si enseguida ya viste, olfateo algo raro y digo ojo, acá tenemos que tener cuidado porque esto después nos va a venir como un boomerang… hoy nos esta pasando que en general como nosotros estamos en el proceso (ahora no tanto) de la definición de precios, ahora eso lo tiene Juliana, pero el proceso arranca con un pedido de cotización del servicio, nos lo pasan a nosotros, nosotros le pasamos a operaciones, operaciones me dice si,no lo puedo hacer de esta manera, costeamos ese servicio y antes nosotros inclusive le definíamos el precio. Hoy como que planning se quedo con el costeo y Juli con el precio. Pero estamos por ahora trabajando en equipo y era lo que hacíamos antes entonces como que todavía es muy difícil separarlo. Es como que nos encontrábamos por ser el ultimo eslabón de la cadena, era como que teníamos que resolver todos los problemas que se venían acarreando en el resto de la cadena porque sino, no podíamos sacar el precio y en ese y ahí es como que todo se desliga, te encontrás problemas inclusive de problemas de estructura y vos decís la estructura acá no me terminan de cerrar porque es alfo que no esta fluyendo bien y ahí es cuando bueno ahora que hacemos, de repente nos

encontramos tomando decisiones comerciales, porque los comerciales no decidían y ahí no es mas que intuición porque nosotros no somos expertos en el tema entonces la intuición, por decir bueno creo que esto lo podemos ganar, juguémosnos por esto e intuición , de decir che acá hay algo que… o por algo se están lavando las manos…acá hay algo que no me termina de cerrar, dicho y hecho había algo de los productos que no estaba desarrollado 100% cuando le ponen demasiada ficha a algo por que? Que es lo que pasa ahí que es el producto estrella, claro después te enteras que lo tienen los ejecutivos, esas cosas yo las siento y las olfateo…

10- Por lo general, ¿llevas una metodología para la toma de decisiones? Es decir, definís el problema antes de proponer alternativas y reunís mucha información antes de tomar una decisión?

No es que lo hago conscientemente, no es que digo tengo este problema, y a ver…arranquemos con,,, no , pero por este tema de que de alguna manera yo tengo que fundamentar y en definitiva mi trabajo, el output final, son números entonces yo tengo que tener algún sustento de como llegue a ese resultado. En general tenemos que recopilar información a ver adonde estamos parados, un poco hoy puntualmente lo que estoy haciendo, a ver tenes un problema con un cliente que se quiere dar de baja por ejemplo a ver que hacemos, bueno a ver como le repercute a la operación, como es la operatoria, como si es como si es algo marginal o no, si conviene o no perderlo si me ahorra costo, que rentabilidad tiene, que tarifas tiene hoy… por el tipo de trabajo y tipo de decisión que nosotros tenemos que tomar, yo no se como reaccionaria si el tipo de decisiones que tendría que tomar fuera otro, no lo se, pero por el tipo de trabajo, me obliga a llevar una metodología…exacto.

11- Frente a una situación bajo presión, dividís el problema en pequeños componentes y analizás cada uno de ellos o lo ves de manera general?

Ehhh depende el tiempo a veces, bajo presión. A veces veamos el problema en general, miremos el bosque y no nos detengamos en el arbolito. Si.

12- ¿Tuviste alguna situación donde le hiciste caso a la intuición y aun teniendo toda la información con resolución racional, optaste por seguir a tu intuición en la toma de decisión?

Si, lo que pasa es que hay muchas cosas que lamentablemente nosotros no podemos decidir, por el tipo de info que manejamos, muchas veces a veces clientes de la competencia, cual es el numero global que tenemos que mostrar en el presupuesto o lo que fuera. Pero si soy de decir esto es lo que hay pero la verdad que no me cerra, hay algo que no me termina de convencer, doy mi opinión y esa sensación que a veces tengo la transmito… si yo tengo que tomar la decisión, si, considero la intuición. No digo que sea lo que me rige pero de hecho me pasa con estos dos productos, que estamos lanzando que por ahí vos lanzas teórico la rentabilidad, todo, pero…no me cierra y de hecho lo estamos comprobando de alguna manera y es un poco el problema o la discusión que estamos teniendo. Nosotros decimos, no me cierra porque no me cierra el producto y comercial y por ahí ahí desarrollo de producto dice, bueno, no lo estamos vendiendo por un tema de precio.. esto es lo que cuesta y no… repensemos el producto porque si hay algo que ya sabes que esta tarifa en este segmento del mercado, no te lo pagan, obviamente que todos quieren tener una Ferrari pero a no todos nos alcanza para tener una Ferrari.. entonces y que por ahí no se te decir que es por desconocimiento o porque no me corresponde meterme hasta ahí pero hay algo que no cierra… y cuando lo digo por ahí me tildan de negativa pero soy cero negativa pero es como que no me cierra y lo digo.

13- Finalmente, a la hora de tomar decisiones, ¿Te guías por la razón o por la intuición?

En lo laboral? Podríamos decir un 70 razón y un 30 intuición, mas que nada por el tipo de trabajo que hago. En mi vida uno va formando cierta metodología que no es consciente y te pongo como ejemplo eh estamos ahí con mi novio viendo la posibilidad de comprar un terrero en un country… el es de cañuelas que es donde vive el.. y surgió una posibilidad de comprar un lote ahí en un country en Cañuelas entonces es como que claro, yo fui al lugar y la decisión ahí y en caliente es si compremoslo ya ¡ porque el lugar era divino, enorme, estaba dentro, pero es lejos… yo vivo en capital, mi mama vive acá también, tengo todo acá, es un cambio. Entonces como que si me tengo que guiar (y se lo trataba de transmitir a Sergio) lo comprábamos ya pero necesito como madurar un poco el viaje, el día de mañana con hijos, que escuelas hay acá, que posibilidades tienen..o estar acá hasta que los chicos empiecen primer grado y después nos mudemos a capital? Yo si quiero criar a mi hijo en capital.. a el le cierra todo, el tema era yo, hay colegios por acá? Y ahí el me decía ay Gina sos re negativa… como que me pones trabas.. por eso una vez que yo averigué y madure toda la decisión, ahí fui como muy racional. En primer instancia podríamos decir que esta la intuición y como que después intento justificar de alguna manera a la intuición. A veces se puede y a veces no, que se yo. Entonces averigué otros terrenos en otros countries, en zona norte, para decir bueno, nosotros de acá a cinco años mínimo, no podemos comprar en otro lugar que no sea acá.. pero nosotros queremos ese estilo de vida, tener una casita, la pileta… si queremos hacerlo ahora, esta es la oportunidad y que nos obliga a ahorrar, la tengo que madurar.
Laboral, te diría que es un mix por esto que en general a uno siempre le sale la intuición me parece como que te tira una cosa… decís, tengo esta sensación, me genera algo, ahora vamos a ver cuando empiezo a averiguar, a buscar los números a ver que da. Yo creo que si, la intuición es lo primero que me aparece..después por el tipo de trabajo lo tengo que bajar pero es como que a ver, veamos, analicemos…

Liderazgo

1- ¿Cómo consideras que es tu estilo de liderazgo?

Creo que todavía esta en desarrollo mi estilo jajaja, nose si te puedo decir o darte una definición tan precisa, por lo que te fui diciendo es como que soy transparente, doy mucha participación al resto del equipo, estoy bastante abierta y de nuevo eso para la persona puede ser bueno y para mi estoy como que le doy mucha importancia a como se siente el otro, que es lo que opina el otro.. quizás es por un tema de inseguridad mía y uno pretende la aceptación y por ahí a veces tenes que bancarte que no te quieran o que se enojen con vos, pero eso es lo que cuesta, es lo que tengo que seguir trabajando en eso… me veo paternalista y a veces le haces un mal si es así, a veces hay que darse la cabeza contra la pared y hay que hacer a prueba y error… no soy autoritaria, en absoluto y estoy pendiente de que estén bien y a veces cuando nos juntamos el equipo, en general, una vez por semana o cada diez días, para ver en que anda cada uno, cuales son las … o terminamos un cierre y bueno evaluemos como nos fue en este cierre que hay que mejorar en el próximo, por ahí no todos están al tanto de como cerraron los números y bueno mostramos hicimos este ajuste por eso hicimos esto esto y esto, tratar de que todos estén al tanto de todo, igual es como que el equipo es muy demandante, mas allá de que yo lo haga así, están constantemente demandando cosas, pero bueno tengo que decir “para para terminemos el cierre y después nos sentamos y lo charlamos” hay que ver las prioridades no es todo cuando vos querés y como vos querés Son muy demandantes entonces eso también me obliga a respetar determinadas reuniones, tener esto, tener lo otro. No solo por una cuestión que es lo que tenemos que hacer.. pero para que tengas una idea del nivel de

que por ahí yo siento, lo veo muchas veces como de hasta agresividad, que tengo muchas veces que pedir que bajen un cambio y por ahí yo digo les parece que nos juntemos ahora una media horita en esta sala que está libre? Y me dicen: “eso lo venís diciendo de la semana pasada…” y yo les digo si, dije que nos teníamos que juntar pero no les dije tal día… y además ya eso me hincho. Además le digo de hecho vos te fuiste y con las chicas nos juntamos pero vos ya no estabas… o sea nos juntamos , vimos lo urgente y hoy es mas para charlar mas en profundidad… es como que siempre están ahí y no dejan pasar una. Querían la reunión, nos juntamos y nunca están conforme. Siempre es algo, y es como que lo siento todo el tiempo que es como que están recriminando recriminando eh y yo creo como que parte de los objetivos que tengo en este año es modificar esa actitud. Porque me parece que se les dio y se les soltó mucho la soga, en algún momento estaban de culo completamente con Ariel y Ariel para ir tratar de apaciguando eso les dio un montón de cosas bien o mal y hoy es como que están subidos a un caballo en un montón de aspectos y atribuciones que se toman que por ahí yo no estoy muy de acuerdo pero es muy difícil cuando ya tenes un derecho adquirido. Por eso, entonces es como que tengo que decir, bueno esta bien, pero tenes esto, tenes también esto. Porque de a poquito… pero es una situación de tensión todo el tiempo… en buena onda supuestamente… pero llega a un punto que no soy boba, puedo leer entre líneas…y cansa.

Y el liderazgo que tengo en cierta manera me juega en contra… porque insisto que tengo que ser un poco dura, pero estoy tomando un equipo que ya conocía, que pude tomar distancia, lo vi de lejos y entonces es como que fue un reset. Empezamos de nuevo pero ya con la ventaja que los conozco por eso yo también me posicioné desde otro lugar.. yo tampoco me puse en el mismo rol que dos años atrás, entonces es como que trate de capitalizar esa experiencia. Ahora es como que están mas exigentes no, porque siempre lo fueron pero quizás están como con promesas incumplidas de larga data y es como que esto y con una pelota de fuego y a favor y en contra, cuando hay un cambio en la cabeza, es como que se generan expectativas… muchas veces eso te juega a favor, como que hay aires de cambio o se generó una expectativa que vos no vas a poder generar ningún ascenso…entonces como que hay que ser muy cuidadoso.

2- ¿Te gusta delegar? ¿Te sentís cómodo delegando?

Una vez que adquiero la confianza, ahí si. Y de hecho en algún momento se me acusaba de sentirte hasta atacada… Pablo (director) me volvía loca con el tema de delegar. Después con el tiempo, el mismo se fue dando cuenta que cuando el pedía cosas y que no estaban, pero por ahí al principio me decía, Gina como no van a saber hacer esto? Y yo le decía, no le puedo pedir de que hagan esto porque … y me paso un momento que obviamente yo me lo cuestione, porque no es que soy tan cabeza dura, es decir, el resto el resto el resto no lo sabe y yo soy la perfecta que lo sabe. Yo creo que había un poco de los dos lados. De esto de buscar un poco la perfección, de hecho la que ponía la cara por el equipo en definitiva era yo y yo me tenia que asegurar que eso que estaba mostrando sea de calidad, por un lado eso, y por el otro lado que todavía necesitaban cierto doblez los chicos, pero me lo cuestione. Y me pude dar cuenta de cuando empece a trabajar con Gonza, que era alguien nuevo, distinto, me genero la confianza al toque, confianza profesional y que hoy te diría que es mi mano derecha, el estaba en pricing conmigo y me lo traje para planning… estuvo en comercial, ahora esta conmigo y es excelente y ahí dije bueno, tan equivocada no estaba… es cierto y no digo que yo no tenga que soltar en algunos casos mas, pero suelto cuando estoy segura. Y ahora la idea es trabajar el primer mes como se venia haciendo, no voy a venir a cambiar todo porque me tengo que reencontrar con el área, todos crecimos digamos, todos cambiamos, tengo que entender

cual es la nueva realidad, entonces, es como que los deje hacer y les dije, sigamos trabajando como veníamos trabajando de a poquito yo me voy a ir metiendo y vamos cambiando algunas cosas que fuimos metiéndonos pero también adonde metes el dedo encontrás cosas que decís y esto? Entonces es como empezar a marcar y decir fijate porque esto no está bien pero bueno es un proceso lento.

3- ¿Alguna vez te toco supervisar a una persona conflictiva de manejar? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué resultados obtuvo?

Si, lo hablo hasta ahí y a veces por ahí ahí tengo que… y no llego al choque… los resultados en definitiva la perjudicada termino siendo yo porque no puedo terminar de largar todo eso y si vos no terminas de decir al otro, el otro tampoco es consciente de cuan grave es la situación, entonces tampoco va a ser nada para cambiarlo, ehhh en definitiva la perjudicada soy yo y estoy en ese proceso de a poquito y decir y aprovechar oportunidades… por ahí no decir, mira tenemos que hablar pero si esto de a veces lo hecho pero en este caso puntual, estoy como con ejemplo practico ahí le digo, fijate, presta atención porque no le podemos mandar esto al gerente general con este error, por suerte que lo mire, pero eso es algo que ni lo iba a mirar y eso es un error matemático grave entonces concentremosno, miremoslo, y pidamos ayuda en caso de ser necesario porque sino … pero se creen Gardel viste?

4- Me podrías dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido de tu gestión como líder de su grupo? ¿Qué hiciste para lograrlo?

Podemos hablar por ahí de anteriormente. Creo que cada uno de los presupuestos que sacamos, fueron logros. Porque son trabajos de 3 o 4 meses donde estas como con un nivel de exigencia muy alto, trabajando hasta tarde y llega un momento que estas como… una vez que pudimos terminar y lo hicimos bien, la verdad que creo que es un logro. Creo que el mayor logro fue el primer presupuesto donde estábamos con menor experiencia todos y solos porque el área era mucho mas chica, Damián acababa de pasar de administración y no sabia, estaba flor áreas en ese momento que acababa de terminar la secundaria o sea, era trabajar días fines de semana, yo adelgace como 8 kilos, era.. pero lo logramos, eso fue un logro…

5- ¿Me podrías dar un ejemplo especifico de como haces para motivar a tu equipo de trabajo?

Se me complica, yo creo que en general siempre lo que les digo como que yo soy el mejor ejemplo… de que si uno quiere puede y recalco no solo muchas veces depende de uno sino que también hay lamentablemente una cuota de suerte y eso de estar en el lugar indicado en el momento indicado, pero tenemos que estar siempre preparado, entonces estemos preparado porque uno nunca sabe donde va a surgir la oportunidad, entonces hay que estar preparado. Cada cosa como que trato de que ellos tengan sus pequeños desafíos de alguna manera…que alguno este con algún proyectito extra… o sea esto es lo de todos los días y eso lo tenemos que hacer si o si nos guste o no nos guste. A ver toma esto, ármate este reporte, este informe, anda y presentalo a Valencia. Tratamos de trabajar así… trato de que no salga así nomas, hago que se reúnan con uno con otro, que se fijen, y liderar como ese proyecto. Yo quiero que se muestren que se luzcan , en definitiva, se lucen ellos y se luce el área. Si. Es cono que tratamos de que siempre alguno este con alguna cosita. A veces esa cosita que le das termina siendo un problema, depende la cosita. En general que eso yo también les digo que le juega a favor y les juega en contra, todo lo que ellos están haciendo, yo empece como asistente en planning, yo ya lo hice todo entonces yo se cuanto tiempo lleva, yo conozco el trabajo, se de lo que estoy hablando,

entonces por un lado puedo administrar y dosificar y yo jamás trato de que estén colapsados. Es como que por ahí tenes eso pendiente pero bueno, están con eso y ni se los menciono. O me sobrecargo yo, cosa que esta mal pero como que voy dosificando pero ojo porque hay algunos que son mas lentos que otros. Entonces me organizo de otra manera pero ojo que tenemos pendiente esto. Yo no te lo di porque quiero que se termine este proyecto primero pero no nos tomemos una semana para hacerlo. Vamos a tratar de ir agilizando un poco los tiempos. Y si les gusta o no, es como depende el tema. Trato de considerar los intereses y los perfiles de cada uno. A Dami le encanta todo lo que tiene que ver con sistema, con meterse a hacer macros, entonces le doy que haga informes. Trato porque es como si te gusta, te olvidas de que estas trabajando entonces en definitiva el resultado es positivo. 3entonces pero como siempre les digo, eso es lo que siempre trato de hacer pero a veces hay cosas que a ninguno nos gusta y las tenemos que hacer igual. Yo creo que por otro lado, intento que haya buen clima en el área. Dentro de lo que se puede porque yo siempre estoy con buena onda, hacemos chistes, le pongo buena energía, y no me engancho por ahí con estas bombas porque hay veces que tengo ganas de matarlos, es como que contesto y listo, queda. No es como que me quedo enojada y lo trato mal o lo que sea. Se termino y sigamos, en general en el piso hay buena onda, la verdad es que la pasamos bien. Es muy difícil lo que te decía que son super demandantes por eso nunca hay nada desde el lado de beneficios y lo económico que les venga bien. Ya sabemos que Brinks no es tan generosa, ya lo sabemos adonde estamos trabajando pero bueno aprovechemoslo, es lo que hay y sugiramos en la medida que se pueda, pero por ahí les digo esto no creo, ya te digo que conociendo el paño, no creo. Te digo que tengo que ser sincera, no depende de mi pero… por algo también están hace bastante, algo te debe gustar de la tarea, algo te debe buscar del área, alguna ficha le debes estar poniendo a tu desarrollo a tu crecimiento acá, entonces… ejemplo, Damián ,es una critica constante contra mi contra este contra el otro, surgió una capacitación, un curso que surgió divino en di tella que podían hacerlo: yo dije, hagamoslo! No que bueno, que tengo facultad. Yo se que no tiene facultad los lunes. Lo pudo haber tomado. Que no tengan ganas que no le haya gustado, listo pero después entonces no me vengas que mas allá de lo económico, porque le digo vos ya sabes como son los salarios de Brinks y ustedes, los analistas están por arriba de la media que los demás analistas. Hasta averiguaron vinieron con un planteo a mi no, a Ariel, averiguaron nose donde que los salarios se cobraban en dólares. No en Brinks ni en argentina de hoy pueden venir con esta pelotudez, te juro, que esto es lo que en brinks ya gana un jefe senior, que esta en el tope de su escala! Y es una realidad y no quiero generar falsas expectativas porque no y es no. Obviamente que a mi también me encantaría ganar en dólares, por supuesto pero hay una realidad, pero me dicen no porque vos tenés la camiseta puesta que siempre saltas con estas cosas!, si claro porque yo soy supuestamente la defensora de la empresa pero no es por eso, pero porque por que antes cuando yo no era, no los tenia digamos como reporte, por ahí en almuerzos y que se yo, era como que escuchaban unos planteos que todos tenemos que tener, y bueno porque no le dan auto a todo el mundo, beneficios para todo el mundo. Yo también cuando era jefa yo ni siquiera tenia beneficios pero ahora empezaron los beneficios para jefes y ahora yo tendría que decir, dame los beneficios retroactivos, o quiero auto porque… que tenemos que pelear para que los analistas o asistentes tengan mas beneficios por supuesto, estoy totalmente de acuerdo, ahora que todos tengamos los mismos beneficios que los directores, olvidate porque para algo uno va creciendo en una estructura. Entonces estamos con planteos que son inmaduros y poco profesionales. Venime con planteos lógicos no? Gente grande, porque no son chiquitos que están arrancando, gente de 30

años… entonces me cuesta mucho…por mas que reciban buenos aumentos de hecho llegaron a estar bastante por encima de la media, igual ya de nuevo. Es queja constante.

6- En tus tareas habituales, ¿Preferís trabajar de forma independiente o en equipo?

Tengo ahí como una lucha interna, la realidad es que a mi me encanta en lo personal trabajar en equipo y nutrirme del resto de las áreas. En general me metieron en algunos proyectos, cosas que nose, ahora estamos analizando un nuevo cliente, fui como representante de finanzas, en otros casos donde me mandaban como representante de finanzas, y terminaba interactuando con otras direcciones, ese tipo de trabajo, me encanta porque siento que me nutro del resto. Y en lo diario, es lo que te decía, trabajar con mi equipo, cada vez es como que te decía, me siento mas confiada pero se que es un desgaste mayor, como que vos tenes que lograr el consenso, hay una cuota extra. Y es un desafío también. Pero hoy en equipo. En algún momento pienso que te hubiera dicho sola, pero hoy en equipo. Como que la consolidación final la puedo armar sola y después compartirla pero como que además cada uno de los chicos fue desarrollando distintos perfiles y distintas habilidades y entonces es como que me gusta sacar lo mejor de cada uno de ellos, unimos todo y pero si ese momento de reflexión sola en la computadora, digo déjamelo y yo después lo veo. Necesito mi momento de razonarlo un poquito sola.

7- Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que sabes que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia? ¿Me podes relatar alguna experiencia?

Lo dejo. Si. Me paso el cierre pasado, es fresquito fresquito ja ja. Cierre contable, teníamos que armar el forecast, es una proyección de un plazo menor, y la teníamos que hacer distribución por negocio, un calculo que teníamos que hacer. Entonces dije "Dami, no hace falta que lo hagamos con ese nivel de detalle" y considerando eso, tal cosa, cuestión yo lo quiero hacer así me decía Damián, y yo le decía, pero nos vamos a complicar al pepe, le dije me parece que la deducción que estas usando, no es la correcta. Ponele que esta bien, es complicarte de mas. Y el: no pero yo lo quiero hacer así, yo estoy acostumbrado a hacerlo así, que así lo veníamos manejando con Ariel. Cuestión que estábamos con el tiempo justo. Eran las 4 y nosotros veníamos reportando a las 6. Bueno, que le iba a decir. Ya el era el que venia trabajando en el tema, era el que lo venia haciendo, era una sugerencia y en definitiva el que iba a hacer el laburo sos vos, y en realidad el resultado final era que quede bien. Esta bien le dije, manejalo así. Ese día nos quedamos hasta las 11 y cuarto de la noche porque obviamente fallo, y si, estaba con un embrollo de cosas que ya después era difícil arreglarlo. Hasta que a las 9 de la noche le digo, dami, cambiemos la mentalidad , a ver dame, veamoslo juntos, revisemoslo, y terminamos reportando a las 11 de la noche de un viernes por que se encapricho se encapricho y se encapricho. El siguiente cierre, le digo , esto lo hacemos asi dami, nadie lo mira y no tiene sentido que hagas con esa apertura y todo porque además aumentamos el margen de error. No. Entonces se hizo así. Es que supone que es gente profesional donde yo confío o debiera confiar el criterio de ellos y lo venia trabajando. Yo era la nueva, entonces hacelo así. Y de nuevo, son como duros de roer por mas que yo les este diciendo, simplificalo porque no tiene sentido. Si esta mal esta mal. Listo.

PERFIL BENZIGER

MODO I

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por la 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 al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Ellos son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se los valora por la consistencia de 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 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___**4**____**.**

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me destaco en mantener las cosas organizadas.
   _____
2. Me gusta trabajar en los detalles.
   ____✓____
3. Soy muy productivo, confiable y autodisciplinado.
   _____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y confeccionar rótulos.
   _____
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 un método paso a paso para resolver los problemas y abordar las tareas.
   ___✓_____
10. Me disgustan enérgicamente 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 (y las apruebo).
    _____
13. Siempre leo las instrucciones completamente 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 ese programa.
    _____

SUBTOTAL:____9____

TOTAL MODO I:___13_____

MODO II

El pensamiento del Modo II es espiritual y simbólico y se basa en los sentimientos. Percibe las sutilezas y toma el estado de ánimo, las emociones y las señales no verbales de los demás. Los pensadores del modo II bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma en que se sienta una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a la profesional. Dada su habilidad de empatía y de relacionarse de manera positiva, los pensadores del Modo II también se destacan por motivar a los demás a "unirse" compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ____5____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Presto especial atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal y tengo la capacidad de comprenderlo.
___✓_____
2. Creo que los sentimientos son más verdaderos y más importantes que los pensamientos.
____✓_____
3. Disfruto de "conectarme" verbalmente con los demás, de escuchar sus problemas y compartir sus sentimientos.
___✓_____
4. Me considero una persona sumamente espiritual.
_____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me resulta fácil sentir lo que ellos sienten.
__✓_____
6. Me destaco en generar entusiasmo y en motivar positivamente a los demás.
___✓_____
7. Con frecuencia toco a las personas espontáneamente de manera alentadora.
___✓_____
8. Automáticamente observo el rostro de la persona con la que hablo.
___✓_____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.
____✓_____
10. Creo que el desarrollo y el crecimiento personal son sumamente importantes.
___✓_____
11. Defino el éxito según la calidad de la experiencia.
____✓_____
12. Considero que mis relaciones son la parte más importante de mi vida.
____✓_____
13. Me siento incómodo ante situaciones de conflicto.
___✓_____
14. Considero que la cooperación y la armonía son

los valores humanos más importantes.
___✓_____

15. Siempre deseo saber cómo se siente la gente y cómo se relaciona.
_____✓____

SUBTOTAL:___**14**_____
TOTAL MODO II:___**19**_____

MODO III

El pensamiento del Modo III es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual, se expresa como fotos o "películas" internas que al pensador del Modo III le encanta ver, lo que los convierte naturalmente en maestros de la integración, la innovación y la imaginación. Se aburren fácilmente y buscan constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se los identifica fácilmente por su "sistema de archivo" visual que almacena el material en pilas por toda la casa u oficina; y por su extraño y a veces "especial" sentido del humor. Como "altruistas conceptuales", se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizá no sean adeptos a relacionarse uno a uno.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___2___

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican a usted o que lo describen sólo en forma limitada.

1. Me concentro más en el "Cuadro General" que en los detalles "quisquillosos", como la ortografía o llevar el saldo de mi cuenta corriente.
_____✓___

2. Habitualmente se me ocurren ideas innovadoras y soluciones creativas.
_____

3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
____✓____

4. Claramente me disgustan las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida de ellas.
_____

5. Me destaco en sintetizar ideas o temas distintos en "un todo" nuevo.
_____✓____

6. Prefiero trabajar en forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.
____✓_____

7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.
_____

8. Encuentro fácilmente la información en las pilas que armo para organizar mi casa/oficina.
_____✓___

9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar

mi pensamiento a los demás.

_____

10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o "extrañas" de los demás.

_____

11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.

_____✓____

12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado a tener problemas por no comportarme adecuadamente.

_____

13. Algunas de mis mejores ideas surgen mientras "no estoy haciendo nada en particular".

_____

14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio y puedo "ver" fácilmente cómo reorganizar una habitación, volver a hacer una valija u ordenar el baúl del automóvil de modo tal que todo quepa bien.

_____

15. Tengo talento artístico.

_____

SUBTOTAL:____6_____
TOTAL MODO III:__ 8_____

MODO IV

El pensamiento del Modo IV es lógico y matemático, y se destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de máquinas y herramientas. Los pensadores del Modo IV tienen metas bien definidas y la capacidad de calcular las estrategias más eficientes y costo-efectivas para cualquier situación. Esto los lleva a posiciones de liderazgo en las que pueden controlar las decisiones clave y manipular las circunstancias para alinearlas con los resultados deseados. Dada su habilidad de ser críticos y precisos, no es sorprendente que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (no, en absoluto) a 5 (completamente), ¿cuán cómodo se siente con este párrafo como descripción de su persona? Por favor, escriba ese número aquí:

Parte A: ___3_____

A continuación lea las 15 frases colocando un tilde junto a aquéllas que sean muy descriptivas de su persona. Deje en blanco todas aquellas frases que no se aplican o que lo describen sólo en forma limitada.

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. Me destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.
_____✓____
5. Me doy cuenta de que disfruto y recargo las energías en debates y disputas verbales.
___✓_____

6. Me destaco en entender el funcionamiento de las máquinas y disfruto al usar herramientas y construir o reparar cosas.

_____

7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y determinar prioridades.

_____

8. Considero que pensar es significativamente más importante que sentir.

_____

9. Me destaco en realizar inversiones y en administrar y potenciar los recursos clave como el tiempo y el dinero.

_____

10. Me considero básicamente un pensador lógico.

_____

11. Me destaco en delegar y dar órdenes.

_____

12. Suelo organizar el material en puntos clave y en principios operativos.

____✓_____

13. Evalúo mi éxito en función de los resultados reales que produzco y por el resultado final.

___✓_____

14. Me considero un líder poderoso, decidido y efectivo.

_____

15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás.

_____

SUBTOTAL:___7_____
TOTAL MODO IV:____10_____

Resolución de perfil Benziger: BTSA

El test de Benziger Thinking Styles Assessment, es una de las herramientas de última generación acerca de la dominancia cerebral según el estilo de pensamiento de cada persona. Es un test que ha sido validado neurofisiológicamente. De acuerdo a estas investigaciones neurofísicas actuales, se ha descubierto que las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro y en cuatro cuadrantes.

MODO I	**MODO II**	**MODO III**	**MODO IV**
Basal Izquierdo	Basal Derecho	Frontal Derecho	Frontal Izquierdo
___13_____	____19_____	_____8_____	____10_____

Su rombo				
PUNTAJES EN LA ESCALA:	__50____	65 _____	95__	__40___
	FI	BI	BD	FD

MODO FRONTAL IZQUIERDO: 50%

MODO BASAL IZQUIERDO: 65 %

MODO BASAL DERECHO: 95%

MODO FRONTAL DERECHO: 40%

Test Howard Gardner

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las afirmaciones. Si expresan características fuertes en tu persona y te parece que la afirmación es veraz entonces coloca una V (en una hoja junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una F.

1…V….Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.

2…F….Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.

3…V….Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.

4… V….Asocio la música con mis estados de ánimo.

5…F….Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez

6…V….Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.

7…F….Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.

8…F….Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.

9…F….No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.

10…V…Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.

11…F…Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.

12…V....Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.

13… V…La vida me parece vacía sin música.

14…V…Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.

15… V…Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos

16…V…Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines)

17… V…Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.

18…V…Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.

19…F…Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.

20…V…Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.

21…F…Me gusta construir modelos (o hacer esculturas)

22… V…Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.

23…F…Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.

24…V…Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.

25…V…Me gusta trabajar con números y figuras

26… V…Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.

27…F…Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.

28…V…Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.

29… F…Soy bueno(a) para el atletismo.

30… F…Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.

31…V…Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara

32…V…Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.

33…V…Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.

34…V…Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.

35…V…Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí

Resolución de Test de inteligencias múltiples:

A) Inteligencia Verbal 3

B) Inteligencia Lógico-matemática 3

C) Inteligencia Visual espacial 2

D) Inteligencia kinestésica-corporal 1

E) Inteligencia Musical-rítmica 5

F) Inteligencia Intrapersonal 4

G) Inteligencia Interpersonal 5

Test de primera vista:

Resultado Obtenido: lo saco al toque.

INFORME

Datos de identificación:

Cargo actual: Gerente de Planeamiento y Análisis financiero

Sexo: Femenino

Edad: 31 años

Lateralidad: Diestra

Personas a cargo: 4 personas

Antigüedad en el cargo: 3 meses

Antigüedad en la empresa: 7 años

Datos de la evaluación:

Áreas Evaluadas:

- Social
- Emocional
- Neurofisiológica

Técnicas Empleadas:

- Observación del entrevistado
- Entrevista estructurada en profundidad
- Test de predominancia cerebral: Test Benziger
- Test de inteligencias multiples: Test Howard Gardner

Este informe se realizó con fines académicos para la tesis final denominada "La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes empresariales desde una perspectiva neurocientífica" de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos cursada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se agradece la colaboración voluntaria de los

líderes seleccionados durante el proceso y desarrollo de la misma. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos y resultados del presente informe.

CONDUCTA OBSERVADA

Victoria atiende a la cita de la entrevista en tiempo y forma de acuerdo al encuentro pactado mostrándose tanto desde la expresión corporal como la lingüística de modo amable y tranquilo. Realiza una escucha activa mediante el contacto visual y a la expectativa de las preguntas que se le fueron realizando con excelente predisposición. Muestra una sonrisa y buen humor frente a cada pregunta generando un dialogo totalmente sincero y fresco.

Su manera de expresarse a lo largo de la entrevista, invita a una charla agradable haciendo que todo se contextualice dentro de una comunicación informal, de confianza y total sinceridad. Se observa una persona sensible, de tipo afectiva y honesta en la calidad de las respuestas. Victoria expresa sus sentimientos de manera abierta y con total naturalidad. Asimismo, acompañó su discurso con gestos y expresiones faciales mostrándose cómoda desde el aspecto corporal con el nivel de preguntas realizadas y contestando claramente a ellas. Respecto al tono de su lenguaje, se puede observar que durante la entrevista, utiliza un nivel medio-alto donde coloca énfasis a comentarios que desea destacar. Se muestra tanto en sus formas como en su lenguaje corporal, fresca llevando su discurso con total espontaneidad.

ANTECEDENTES RELEVANTES:

Por medio de la entrevista en profundidad se analiza que Victoria creció en un ambiente familiar con un nivel socioeconómico medio y tradicional además de estimulante donde se le proporcionó ya desde su niñez temprana el desarrollo de actividades como el inglés y la música, desafíos que favorecieron su desarrollo posterior.

Victoria creció hasta los 18 años en la provincia de Corrientes, con un ritmo personal exigente en comparación al resto de las adolescentes de su misma edad. Luego, ello permitió desarrollar un alto nivel de disciplina y responsabilidad en relación al aprendizaje de tipo académico.

Ya en la adolescencia, Victoria abandona su provincia natal para continuar sus estudios en Capital Federal. Asegura haberle costado mucho al principio adaptarse al cambio, pero aún así por medio de su perseverancia, logra hacerlo satisfactoriamente sin descuidar sus responsabilidades. Manifiesta haberse relacionado con personas de diferentes niveles socioeconómicos sin dificultad,

gracias a la formación recibida en su casa y a los valores enseñados desde su más temprana edad. No refiere dificultades de socialización en ningún tipo de estratificación social.

RESULTADOS DE ENTREVISTA Y TESTS

ANALISIS CUALITATIVO

- Diagnóstico en toma de decisiones:

Victoria se identifica con un proceso de toma decisiones de tipo más intuitivo en un primer momento y guiada por la experiencia que por medio de un proceso sistemático o con una metodología repetida desde lo consciente. Las emociones influyen en su proceso de toma de decisiones y pueden a veces no permitirle predecir consecuencias a futuro.

Su intuición se agudiza bajo presión porque cuando no cuenta con el tiempo o información suficiente se deja guiar por ella para implementar soluciones; pero cuando cuenta con las condiciones ideales se toma su tiempo e incorpora una metodología más rigurosa y sistemática. En su vida personal y respecto a su relacionamiento que mantiene con otras personas, utiliza aún más la intuición en la toma de decisiones.

A Victoria por lo general, se le dificulta permitir a sus colaboradores tomar decisiones ya que se siente más confiada en el resultado si ha sido supervisado previamente. Delegará la toma de decisión cuando tenga la suficiente confianza laboral hacia sus colaboradores, de lo contrario, cada tarea o informe será supervisado.

Victoria tiene en cuenta la retroalimentación de su equipo respecto a los procesos de trabajo y esto puede permitir un cambio en su decisión. Sin embargo, sus sentimientos gobernados por la emoción del momento, puede provocar que la retroalimentación de su equipo sobre su persona, afecte su estima y se replantee sus decisiones finales como líder.

- Diagnóstico en el perfil de liderazgo:

Se analiza que el estilo de liderazgo de Victoria es paternalista y emprendedor. Acompaña al equipo, incentiva y a la vez motiva a sus colaboradores sin delegar la responsabilidad debido a tener (en alguna instancia) falta de confianza laboral sobre ellos.

Reconoce lo útil y beneficioso que es el trabajo en equipo, por lo que su liderazgo también es de tipo desarrollador. De hecho, trata en lo posible que sus colaboradores se luzcan con informes o trabajos especiales para tener su reconocimiento dentro y fuera del área. Sin embargo, Victoria está en proceso de formar un liderazgo no tan endeble sino más bien orientado a ser más determinante en la forma de manejar a su equipo frente a diferentes problemáticas. Está en la búsqueda de lograr un equilibrio entre el clima laboral, la asignación de responsabilidades y el logro de objetivos.

Victoria es comprensiva, empática y se preocupa por armonizar el ambiente laboral, es responsable y eficiente pero optimiza aún más sus capacidades cuando trabaja de manera individual porque al hacerlo en grupo invierte más recursos en armonizar el equipo y estar pendiente del pensar y sentir de cada uno de sus colaboradores y ello puede tender a perder el enfoque sobre la tarea.

Las características más sobresalientes de su estilo de liderazgo son:

- Preocupación por el bienestar de su equipo laboral
- Identifica fácilmente las variables que intervienen en una situación
- Es responsable y exigente
- Flexibilidad y previsibilidad frente a situaciones inesperadas
- Bajo presión aumenta su creatividad e intuición

- <u>Sugerencia neurofisiológica:</u>

Durante el proceso de toma de decisiones, intervienen dos tipos de capacidades, la racional y la intuitiva que se encuentran localizadas anatómicamente en los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo está más relacionado con el "*insight intelectual* o capacidad racional", siendo una orientación de tipo más pragmática, lógica, analítica y orientado a las metas; mientras que el hemisferio derecho está relacionado con el "*insight intuitivo* o capacidad intuitiva", teniendo una capacidad de tipo creativa, simbólica, abstracta y visionaria. Cada individuo desarrolla estas capacidades de forma predominante dependiendo de su experiencia, estilo de crianza y ambiente de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia en Victoria un nivel de desarrollo predominante de su hemisferio derecho. Victoria no requiere de una organización lógica para

comprender una situación sino que se basa en la experiencia, en su creatividad y sus emociones internas. Además, le es de suma facilidad abstraer instantáneamente variables y llegar a conclusiones o resultados mentales antes de asentarlo y realizar el proceso lógico paso a paso de las situaciones. Su capacidad empática y comprensión por sus emociones internas y las de los otros es impactantemente alta. Por otra parte, su capacidad racional, localizada en el hemisferio izquierdo, la utiliza para organizar adecuadamente sus ideas y experiencias, categorizarlas y planificar una estrategia orientada a una meta clara.

ANALISIS CUANTITATIVO

- **Test de dominancia cerebral: Test Benziger**

El objetivo de tomar el test de dominancia cerebral, es mostrar la forma en que se organiza su cerebro y cómo ello, ha permitido desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que facilitan el desempeño laboral. Mediante este test, se busca identificar las competencias naturales, evaluar su mapa de talentos y alinearlas al cargo. Para que el entrevistado pueda interpretar los resultados de este test, es importante que conozca su cerebro, el cual está dividido en dos lóbulos: el izquierdo y el derecho. Cada uno de esos dos lóbulos tiene funciones particulares: el izquierdo hará referencia a la lógica, la racionalidad, lo cuantitativo y lo mecánico; mientras que el derecho se basará en la intuición, creatividad, la flexibilidad, lo artístico y lo sensible. De cada uno de esos dos hemisferios, resumidamente, se pueden apreciar cuatro sectores diferentes con funciones distintas:

El ***frontal izquierdo*** se encarga de realizar funciones en las que es necesario el análisis y procesamiento lógico de la información.

El ***basal izquierdo*** se hace cargo de responder a las tareas que exigen la utilización de un método, de seguir un procedimiento o actuar en forma secuencial.

El ***basal derecho*** procesa información relacionada con los sentimientos y la búsqueda de la armonía en las relaciones interpersonales.

El ***frontal derecho*** permite la formación de imágenes internas y el uso de la imaginación y de la creatividad.

Cada uno de nosotros, nace con un modo claramente “preferido” en el que se tiene una velocidad y una **eficiencia natural** y tres modos “no preferidos “, cada uno de los cuales nos

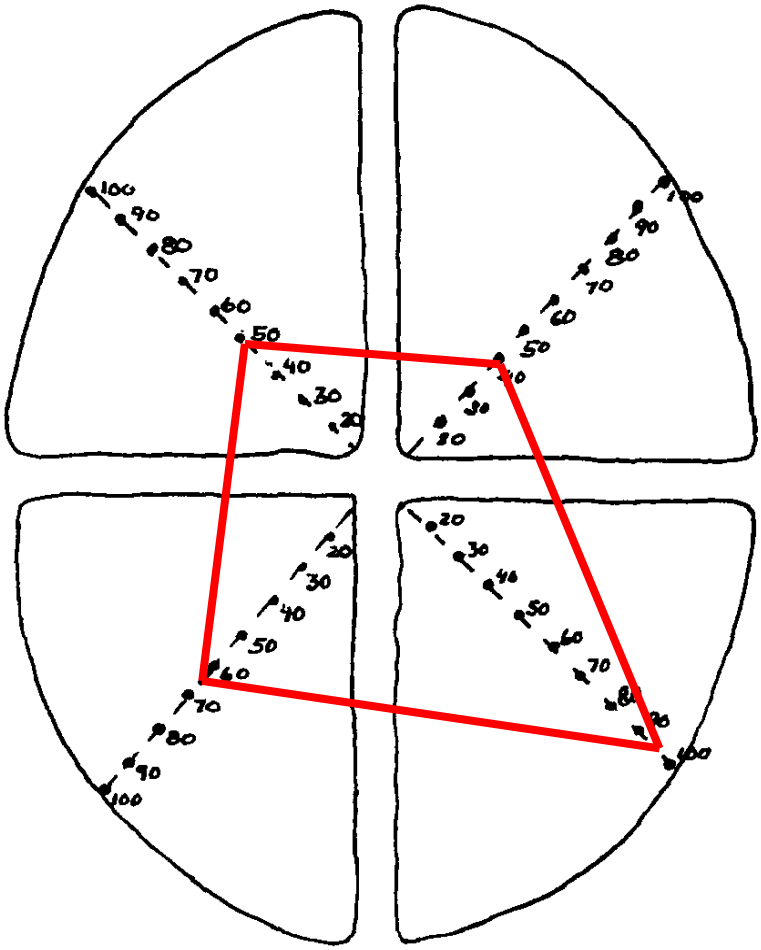
resulta más difícil adoptar. A este principio se lo denomina “dominancia cerebral”. La dominancia se refiere al modo preferido del cerebro y del pensamiento el cual es 100 % más eficiente y productivo de forma natural.

Cada uno de los cuatro tipos de pensamiento especializados de nuestro cerebro tiene su manera única y exclusiva de percibir el mundo y de procesar información, de acuerdo dicho test, se graficará y describirá a continuación su preferencia cerebral:

FRONTAL IZQUIERDO **FRONTAL DERECHO**

TOMA DECISIONES COMPLEJAS
ANALÍTICO Y LÓGICO
ORIENTADO A UNA META
DIAGNÓSTICO
ESTABLECE PRIORIDADES

METAFÓRICO Y SIMBÓLICO
INTUITIVO E IMAGINATIVO
VISIONARIO
IDEALISTA
CREATIVO



RUTINARIO
METÓDICO
LE AGRADAN LOS PROCEDIMIENTOS
PROLIJO Y ORDENADO
DETALLISTA

ARMONIZADOR
RÍTMICO
BRINDA APOYO
SENTIMENTAL
COMPRENSIVO

BASAL IZQUIERDO **BASAL DERECHO**

El rombo es una representación gráfica de su dominancia cerebral y permite ver cuál es la forma preferida de su cerebro para enfrentarse a situaciones y solucionar problemas.

En su caso, el rombo no presenta una predominancia lateral, izquierda/derecha, sino que muestra un perfil más de tipo inferior o basal en ambos hemisferios. Las áreas superiores bilaterales muestran un desarrollo menos predominante y esto indica que su cerebro se apoya en las áreas basales para enfrentarse a las situaciones más que en las frontales.

Analizando sus áreas predominantes se encuentra en este test que es una persona sensible que se conecta fácilmente con los demás y requiere de muchas conversaciones para lograr resolver conflictos. Se preocupa por el bienestar de las personas que la rodean y valora la prolijidad y el orden. Tiene desarrollado su parte del cerebro basal derecho en su máxima expresión y luego su basal izquierdo con un porcentaje del 65%. Es detallista, minuciosa, puede predecir y controlar el tiempo que exige una tarea y esto favorece su eficiencia. No tiene dificultades para concentrarse y se beneficia de la rutina y los procedimientos organizados.

El modo frontal izquierdo con un término medio en porcentual (50%), le permite fijarse y alcanzar objetivos, establecer prioridades y descomponer el problema, diagnosticar, comparar realidades diferentes y considerar cada elemento para tomar decisiones integrales. Por otro lado, el modo frontal derecho (con un 40%) le permite afrontar adecuadamente situaciones novedosas, ser creativa y predecir cambios o inventar soluciones en momentos imprevistos.

R- **Test de inteligencias múltiples: Test Howard Gardner**

El test administrado bajo los lineamientos de Howard Gardner (psicólogo, investigador y profesor de Harvard), propone la Teoría de las Inteligencias Múltiples según la cual la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Las capacidades cognitivas humanas según esta teoría son siete:

Inteligencia lingüística: capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura y, también, al hablar y escuchar.
Inteligencia lógico-matemática: capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Inteligencia espacial: capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

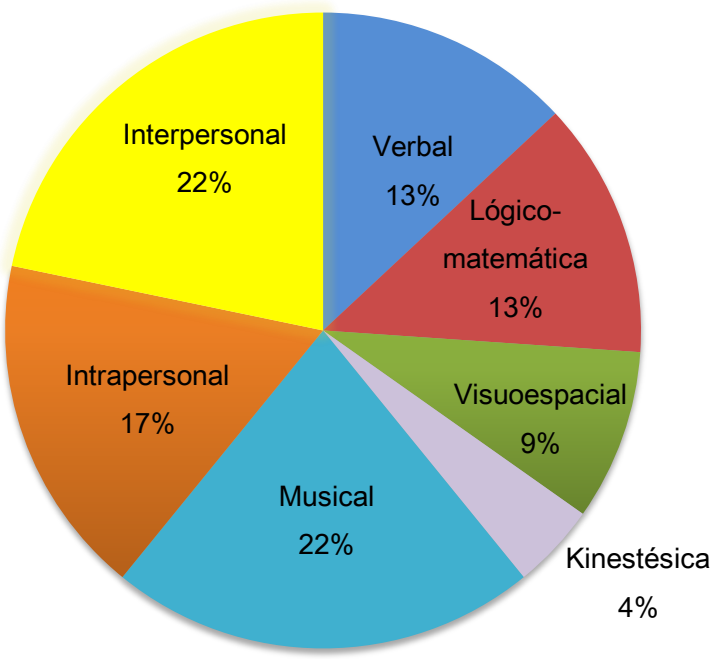
Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Inteligencia musical: capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos.

Inteligencia intrapersonal: capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Inteligencia interpersonal: trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay personas puras porque les resultaría imposible funcionar. Sin embargo, así encuentre que hay un "0%" en el valor, no significa ausencia de la característica sino que es un tipo de habilidad que no utiliza frecuentemente o de manera predominante.



En su caso, se muestra un desarrollo homogéneo de todas las capacidades cognitivas que si bien presenta predominancias, se apoyan unas en otras para permitirle afrontar situaciones con múltiples recursos cognitivos. Las áreas de mayor predominancia fueron la musical, la interpersonal y la intrapersonal. Basándose en los resultados del test, se analiza que es una persona que conoce bien sus necesidades, características y talentos, aspectos que guían su toma

de decisiones. Tiene una gran capacidad para plantearse metas, evaluar sus habilidades y controlar su propio pensamiento.

Victoria es altamente empática y se preocupa por conocer las motivaciones, razones y emociones de las personas que la rodean para generar un buen clima de trabajo que favorezca el cumplimiento de las metas. Además, tiene una buena habilidad para escuchar, cantar o tocar instrumentos, aspecto que se aconseja potencializar para estimular este tipo de inteligencia aunque no se realice en el trabajo, se lo puede enfocar en sus hobbies y así desarrollar aún más su talento y creatividad.

De igual manera, Victoria cuenta con la capacidad de identificar modelos, diagnosticar problemas y encontrar métodos o pasos a seguir para resolverlo. Se le facilita escuchar y expresar sus ideas de forma verbal e implementa este tipo de habilidad en la resolución de conflictos porque su primer acercamiento a la situación es de tipo verbal y luego con la información recolectada identifica variables, crea modelos y desarrolla una metodología para resolverlo.

Tanto el área visuoespacial como cinestésica fueron las áreas que resultaron menos predominantes lo que demuestra también que Victoria se favorece más de la información verbal para comprender una situación que de imágenes o representaciones visuales de los eventos. Se orienta por desarrollar actividades más sensibles o artísticas que corporales, físicas o que requieran fuerza y coordinación.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos de los test suministrados y la información recolectada en la entrevista en profundidad, se encontró que Victoria cuenta con las habilidades cognitivas y personales necesarias para desempeñarse en cargos de alta jerarquía que requieran el trabajo en equipo, nuevos desafíos, toma de decisiones y solución de problemas.

Tiene un nivel alto de autoconocimiento lo cual le permite tener claridad sobre sus metas y los pasos que debe seguir para alcanzarlos; es intuitiva y sensible a los cambios que percibe en el entorno, aspecto que favorece su desempeño en situaciones bajo presión o manejo de imprevistos.

Necesita debatir y afrontar situaciones por medio de conversaciones pero podría apoyarse en la habilidad individual que tiene para identificar y diagnosticar fácilmente los componentes de un problema para optimizar su tiempo y desarrollar estrategias organizadas que la conduzcan a la solución del problema en menos tiempo.

Al ser intuitiva, es sensible a los estímulos sensoriales (aromas, colores, ritmos) y esto favorece su desempeño ya que si cuenta con un ambiente armónico y agradable, mantiene sus emociones en equilibrio y potencia su creatividad. Esto lo puede implementar en su ambiente laboral físico para encontrar en ese lugar un espacio de armonía.

Se favorece de la organización y establece fácilmente prioridades por lo que podría beneficiarse además de una lista “To Do” diaria y realizarla en las mañanas, con el fin de planear y organizar el día y administrar efectivamente su tiempo.

Victoria es sensible y creativa: tiene aptitudes para la música, aspectos que podría desarrollar en su área personal para complementar su trabajo con hobbies o actividades recreativas que estimulen y fortalezcan aún más las capacidades que ya tiene de forma innata por la preferencia cerebral. La incorporación de actividades lúdicas y artísticas es recomendable para canalizar su sensibilidad.