

**ESTILOS DE PENSAMIENTO EN EL EQUIPO DE TRABAJO DE CORPOALIANZ A
PARTIR DE LA DE LA TEORIA DEL CEREBRO TOTAL DE NED HERRMANN Y
PROPUESTAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL**

**PAULA ANDREA AGUIRRE LOPEZ
CARLOS MARIO GIRALDO CASTAÑO
DANIELA CASTRO CARMONA**

**UNIVERSIDAD LUIS AMIGO
FACULTAD ÁREAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLE
PROGRAMA TRABAJO DE GRADO 1
MANIZALES**

2017

**ESTILOS DE PENSAMIENTO EN EL EQUIPO DE TRABAJO DE CORPOALIANZ A
PARTIR DE LA DE LA TEORIA DEL CEREBRO TOTAL DE NED HERRMANN Y
PROPUESTAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL**

**PAULA ANDREA AGUIRRE LOPEZ
CARLOS MARIO GIRALDO CASTAÑO
DANIELA CASTRO CARMONA**

**Proyecto de investigación para optar por el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Asesor:

**JAMES MARULANDA PATIÑO
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD LUIS AMIGO
FACULTAD ÁREAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLE
PROGRAMA TRABAJO DE GRADO 1
MANIZALES**

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
3. OBJETIVOS	11
4. JUSTIFICACIÓN	12
5. MARCO DE REFERENCIA.....	13
5.1. MARCO CONCEPTUAL	15
5.2. MARCO TEÓRICO	17
5.2.1. Teoría del cerebro total.....	17
5.3. MARCO ESPACIAL	25
5.4. MARCO TEMPORAL	33
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
7. CRONOGRAMA.....	36
8. IMPLEMENTACIÓN DEL TEST	37
8.1. Resultado del TEST HBDI a Paula Andrea Aguirre.....	38
8.2. Resultado del TEST HBDI a Olga Lucía Gómez	39
8.3. Resultado del TEST HBDI a Jaime Orlando Mejía	40
8.4. Resultado del TEST HBDI a Lina María Osorio	42

8.5.	Resultado del TEST HBDI a Nidia Helena López.....	43
8.6.	Resultado del TEST HBDI a Carlos Mario Giraldo	44
8.7.	Resultado del TEST HBDI a Carolina Aguirre	45
8.8.	Resultado del TEST HBDI Corpoaliansz	46
9.	PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA INFORMACION OBTENIDA DEL HBDI.....	53
10.	CONCLUSIONES	57
11.	RECOMENDACIONES.....	58
12.	BIBLIOGRAFIA.....	59

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. MODOS DE PENSAMIENTO SEGÚN HEMISFERIO CEREBRAL.....	22
TABLA 2. MODOS DE CONCIENCIA SEGÚN HEMISFERIO CEREBRAL	23
TABLA 3. MODOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN HEMISFERIO CEREBRAL	24
TABLA 4. MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE	26
TABLA 5. MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE TALENTO HUMANO	27
TABLA 6. MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR	28
TABLA 7. MANUAL DE FUNCIONES DE LA AUXILIAR CONTABLE	29
TABLA 8. MANUAL DE FUNCIONES DE LA CAPACITADORA	30
TABLA 9. MANUAL DE FUNCIONES DEL SUBGERENTE	31
TABLA 10. MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA	32
TABLA 11. RESUMEN RESULTADOS TEST HBDI CORPOALIANZ	50
TABLA 12. PLAN DE TRABAJO PROPUESTA CLIMA LABORAL	55

LISTADO DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. MODELO DE CEREBRO TOTAL DE NED HERRMANN.....	18
ILUSTRACIÓN 2. ENFOQUE, MÉTODO Y PECADO DE CADA CUADRANTE.....	19
ILUSTRACIÓN 3. MODELO DE CEREBRO TOTAL DE NED HERRMANN 2.....	20
ILUSTRACIÓN 4. ORIENTACIÓN SEGÚN COMBINACIÓN DE CUADRANTES.....	21
ILUSTRACIÓN 5. POSIBILIDAD DE RESULTADOS HBDI.....	21
ILUSTRACIÓN 6. RESULTADOS HBDI RECOMENDADO SEGÚN EQUIPO DE TRABAJO.....	22
ILUSTRACIÓN 7. FUNCIONES DE LOS HEMISFERIOS CEREBRALES IZQUIERDO Y DERECHO.....	23
ILUSTRACIÓN 8. RESULTADO PAULA ANDREA AGUIRRE.....	39
ILUSTRACIÓN 9. RESULTADO OLGA LUCÍA GÓMEZ.....	40
ILUSTRACIÓN 10. RESULTADO JAIME ORLANDO MEJÍA.....	41
ILUSTRACIÓN 11. RESULTADO LINA MARÍA OSORIO.....	42
ILUSTRACIÓN 12. RESULTADO NIDIA HELENA LÓPEZ.....	43
ILUSTRACIÓN 13. RESULTADO CARLOS MARIO GIRALDO.....	44
ILUSTRACIÓN 14. RESULTADO CAROLINA AGUIRRE.....	45

INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son fundamentales para que una organización funcione, crezca y se sostenga. Su adecuada gestión genera una ventaja competitiva en la organización. Una vez comprendida esta importancia, por tal razón, comprender la individualidad de cada ser y saber conformar, articular y complementar equipos de trabajo que realcen y reconozcan las capacidades y aptitudes de cada miembro, puede marcar la diferencia en cuanto a la mejora del clima laboral.

Por lo tanto, para Corpoalianz, por lo que el presente trabajo pretende identificar los estilos de pensamiento, individual y colectivo, de los empleados de Corpoalianz a través de la teoría del cerebro total de Ned Herrmann, con el objetivo de articular y generar sinergias en el equipo de trabajo que permitan obtener resultados de mayor impacto en medio de un mercado competitivo, a través de una pertinente gestión del talento humano y mejora del clima organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Corpoaliansz tiene por objeto, “*el desarrollo integral de sus habitantes, desde las expresiones y necesidades sociales que la región y el país requieran*” (Corpoaliansz, 2012), y dentro de sus objetivos se encuentran, entre otros:

- a. *Promover y contribuir al desarrollo económico, social, jurídico físico, agro-ambiental, turístico cultural artístico, recreación y deporte, tecnológico empresarial, educativo, logístico, salud y belleza, obras e infraestructura en Colombia.*
- b. *Capacitar, asesorar y fortalecer las juntas de acción comunal, juntas administradoras locales y organización sociales de liderazgo y representación.*
- c. *Capacitar, asesorar y fortalecer a emprendedores y micro empresario.*
- d. *Capacitar, asesorar y fortalecer organizaciones y agrupaciones recreo- deportivas.*
- e. *Capacitar, asesorar y fortalecer las madres cabeza de familia y población vulnerable de la región, y el país.*
- f. *Desarrollar programas de promoción y difusión para la prevención de alcoholismo, drogadicción, embarazo precoz, trata de blancas, matoneo y demás campañas que promuevan conciencia a la prevención.* (Corpoaliansz, 2012)

Para el cumplimiento del objeto social de la corporación, el capital humano es fundamental, tanto así, que la “*gestión del talento humano es la esencia de la dirección o gestión empresarial*” (Cuesta Santos, 2010) ya que para obtener un adecuado desempeño organizativo es fundamental el aprovechamiento del talento humano como ventaja competitiva (Naranjo Herrera, 2011).

Corpoalanz actualmente cuenta con un equipo de trabajo integrado por siete personas, las cuales tienen sobre sus hombros el desempeño de la entidad y la mejora de resultados en un entorno competitivo. Cada uno de ellos tiene una cosmovisión diferente, una manera de relacionarse, de tomar decisiones y de comportamiento que influye en su rendimiento individual y colectivo. Estos elementos no han sido articulados adecuadamente en Corpoalanz, por lo que se encuentra falta de motivación en algunos empleados, deficiencias en la comunicación interna y falta de una interrelación eficiente de los miembros del equipo.

Con el fin de que no se siga presentando esta situación, es necesario comprender la individualidad de cada empleado, lograr una mayor integración y comunicación asertiva entre todos los miembros del equipo con el fin de potencializar el rendimiento de la corporación.

Para ello, se requiere identificar y analizar los estilos de pensamiento de los empleados de Corpoalanz con el fin de obtener información valiosa sobre el capital humano, que permita la toma de decisiones informadas para la mejora de la interrelación de los miembros del equipo y que permita superar las situaciones problema que se presentan.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo identificar los estilos de pensamiento, tanto individual como colectivo, de los empleados de Corpoalanz a través de la Teoría del cerebro total de Ned Hermann?

3. OBJETIVOS

3.1. General

- Identificar los estilos de pensamiento, individual y colectivo, de los empleados de Corpoalanz a través de la teoría del cerebro total de Ned Herrmann

3.2. Específicos

- Implementar el test de dominancia cerebral HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument) a los empleados de Corpoalanz.
- Analizar la información resultante de la implementación del HBDI
- Determinar qué perfil, según las dominancias cerebrales, requiere Corpoalanz acorde con los planes a mediano plazo.
- Elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional a partir de la información obtenida del HBDI.

4. JUSTIFICACIÓN

El capital humano es uno de los recursos más valiosos con que cuenta una organización; por lo que la gestión que aproveche las capacidades individuales dentro de un equipo de trabajo y logre una adecuada articulación y potencialización de este recurso, sin duda alguna, genera una ventaja competitiva para la organización.

Por tal razón, comprender la individualidad de cada ser y saber conformar, articular y complementar equipos de trabajo que realcen y reconozcan las capacidades y aptitudes de cada miembro, será un paso importante en la generación de la ventaja competitiva y mejora del clima laboral.

Por ello, para Corpoalians es importante identificar y analizar los estilos de pensamiento, tanto individual como colectivo, con el fin de articular y generar sinergias en el equipo de trabajo que permitan obtener resultados de mayor impacto en medio de un mercado competitivo, a través de una pertinente gestión del talento humano y mejora del clima organizacional.

Tal como lo manifestó Jack Welch *“al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras, gente, producto y beneficios. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos”* (Pelayo Gonzalez, 2015)

5. MARCO DE REFERENCIA

Desde el campo de la neurociencia se han diseñado diferentes modelos que explican el funcionamiento del cerebro y los estilos de pensamiento existentes, los cuales tienen impacto directo en la personalidad del individuo y la forma como se relaciona con su entorno. Por lo tanto, identificar el estilo de pensamiento de un individuo conlleva a conocer cómo se relaciona este con el mundo, lo que genera pautas para comprender, desde la otra vía, como nos podemos relacionar efectivamente con él.

La identificación de los estilos de pensamiento a partir de la teoría del cerebro total de Ned Hermann se realiza a través del Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI), que consiste en un cuestionario preestablecido. Según Sayago López (2008), este instrumento se ha utilizado con éxito en múltiples investigaciones en el campo de la psicología, la gerencia y educación entre otros.

Ned Herrmann, autor del libro *“The Creative Brain”* y creador del modelo del cerebro total, dio origen a una técnica que se utiliza para analizar el pensamiento individual o colectivo. El modelo presenta la existencia de cuatro formas de pensar y los patrones que tiene cada una de ellas, señalando para cada tipo, por ejemplo, a qué se le presta atención, las habilidades y comportamientos que trae consigo cada uno.

Este modelo se apoya en evidencias neurofísicas y parte de que los cuatro estilos de pensamiento tienen su génesis en los dos hemisferios del cerebro y en ambos lados del sistema límbico medio, los cuales están interconectados, pero donde cada una de esas divisiones genera

características diferentes en el individuo y señala la manera como cada individuo u organización puede obtener beneficio de comprender esta información.

Como lo han expresado diferentes autores:

La gente tiene marcadas y diversas maneras de percibir y asimilar la información, de tomar decisiones, y de solucionar problemas. Una vez que un individuo entiende sus preferencias de estilo de pensamiento, tendrá abierta la puerta para mejorar la comunicación, el liderazgo, la gestión, la resolución de problemas, la toma de decisiones y otros aspectos del desarrollo personal e interpersonal. (Sayago López & Adriana, 2008)

Dentro del marco de referencia, se da especial relevancia al trabajo realizado por Omar Gardié (2006), toda vez que toma y relaciona el modelo de liderazgo total, el cerebro creativo-total de Ned Herrman y el capital humano integral del mismo autor. Igualmente, el trabajo de Gardié y Teresa Quintero (1995), que tuvo como fin determinar los estilos de pensamiento de diversos grupos de población en Venezuela, que tomó como muestra a 102 gerentes educativos, para hallar sus estilos de pensamiento.

Adicionalmente, se considera como fuente, el trabajo realizado por Sayago López y Lemos Salazar (2008), donde señalan que tomaron una muestra de 195 estudiantes de básica secundaria de una institución educativa de la ciudad de Pereira, a quienes *“les fue aplicado el instrumento de dominancia cerebral HBDI, el cual nos muestra unos puntajes que permiten elaborar los perfiles de estilos de pensamiento de cuadrantes y hemisferios”*.

5.1. MARCO CONCEPTUAL

La teoría del cerebro total planteada por Ned Herrmann (1993), se fundamenta en la teoría de la dominancia cerebral (Sperry, 1974) y la teoría del cerebro triuno (Mac Lean, 1990) y el resultado de sus propias investigaciones.

Esta teoría plantea un modelo que integra la neocorteza (hemisferios derecho e izquierdo) con el sistema límbico. De esta integración, resulta una totalidad orgánica dividida en cuatro cuadrantes, a partir de cuyas interacciones se puede lograr un estudio más amplio y completo de la operatividad del cerebro y sus implicaciones (Sayago López & Adriana, 2008)

Esto lleva a establecer que esta interacción influye en la manera como las personas aprenden y se relacionan con el entorno, en este sentido Keefe, J. W. (1988), define los estilos de aprendizaje en términos de *“aquellos rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, que sirven como indicadores relativamente estables de cómo los discentes perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje”*

Según López, Valdovinos, Mendez y Mendoza (2009) *“El sistema límbico es un conjunto de estructuras cerebrales que responden a ciertos estímulos ambientales produciendo respuestas emocionales; como: miedo, alegría, enojo o tristeza”*

Otra área del cerebro que tiene importancia en la teoría del cerebro total es la llamada neocorteza, la cual *“se considera el área cerebral responsable de nuestra capacidad de*

razonamiento, permitiendo el pensamiento lógico y la consciencia. Se trata del área del cerebro que permite todas las funciones mentales superiores y las funciones ejecutivas” (Psicología y mente, 2018).

5.2. MARCO TEÓRICO

5.2.1. Teoría del cerebro total

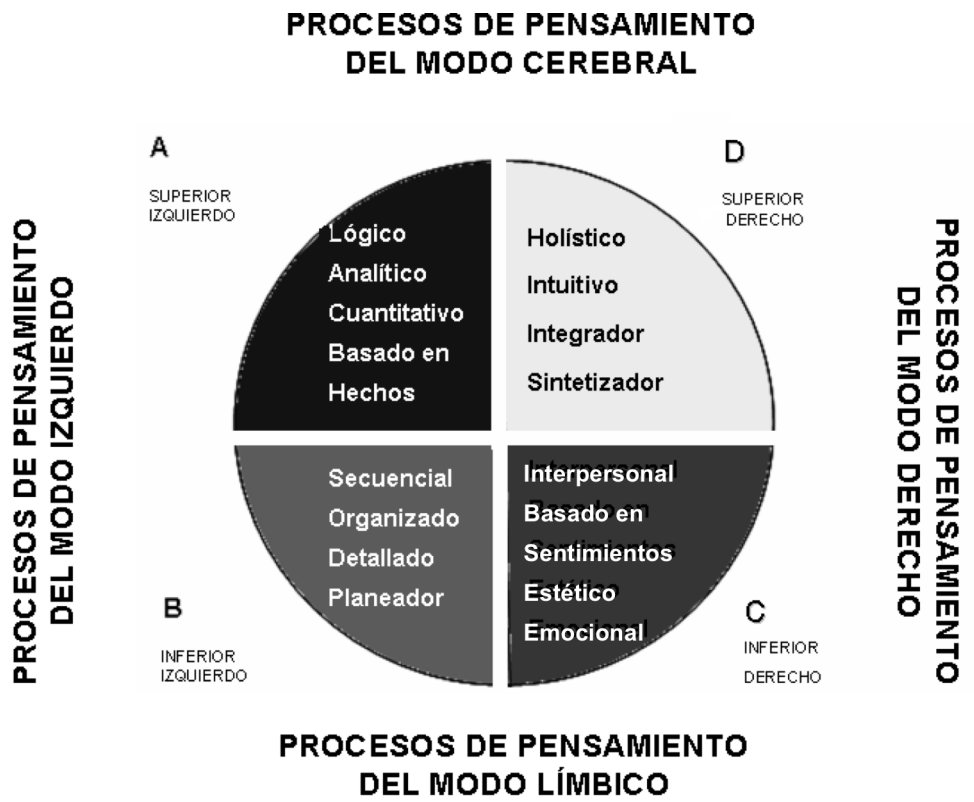
Según la teoría planteada por Ned Herrmann (1993), existen cuatro tipos de pensamiento según el modelo de cerebro completo, según como se detalla a continuación:

- a. **Lógico.** Analítico, matemático, técnico y solucionador de problemas.
- b. **Organizador.** Controlado, conservador, planificado, organizado y administrativo por naturaleza
- c. **Comunicador.** Interpersonal, emocional, musical, espiritual y los modos del transmisor.
- d. **Visionario.** Modos imaginativos, sintetizador, artístico, holístico y conceptual.

En la ilustración 1 se observa las diferentes dominancias con sus correspondientes características:

En cada uno de los cuadrantes se identifican ciertas características, unas positivas y otras negativas. En la ilustración 2, se pone de presente el enfoque, el método y las características negativas de cada estilo de cuadrante.

Ilustración 1. Modelo de Cerebro Total de Ned Herrmann



Fuente:

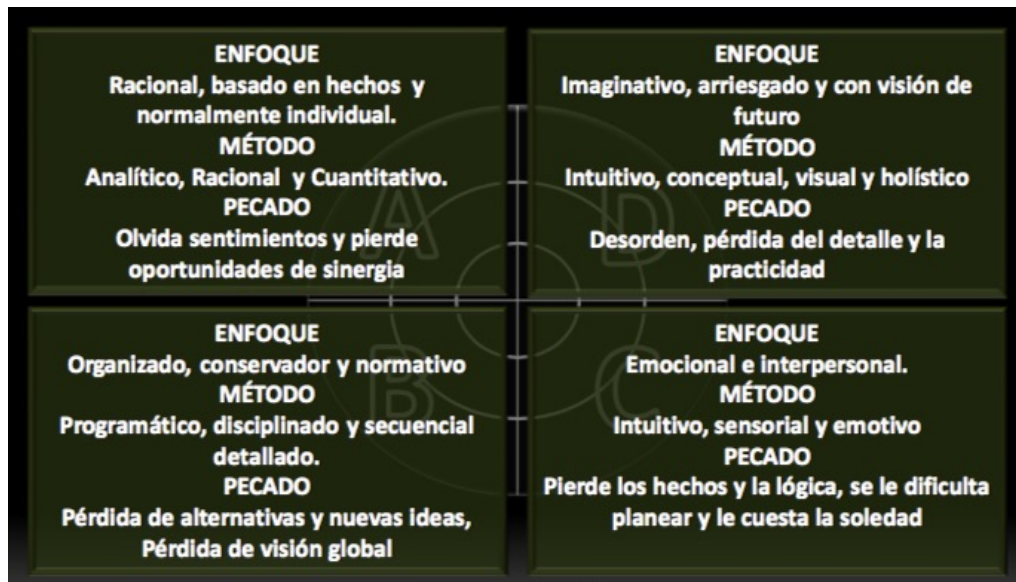
La teoría del cerebro total interrelaciona las diferentes partes del cerebro, tales como los hemisferios y la parte frontal y límbica, y su respectivo entrecruce en el plano que sirve para graficar los resultados, muestra la dominancia cerebral de cada individuo. En la figura 3 se observa la división de los cuadrantes con la parte de cerebro correlacionada.

Los cuatro cuadrantes (A, B, C y D) crean, a su vez, cuatro nuevas modalidades de pensamiento, a partir de su combinación, estas son:

- Realista y del sentido común formado por las áreas A y B (hemisferio izquierdo);
- Idealista y kinestésico, constituido por las áreas C y D (hemisferio derecho);

- c. Pragmático o cerebral, conformado por los cuadrantes A y D;
- d. Instintivo y visceral formado por las cuadrantes B y C (sistema límbico).

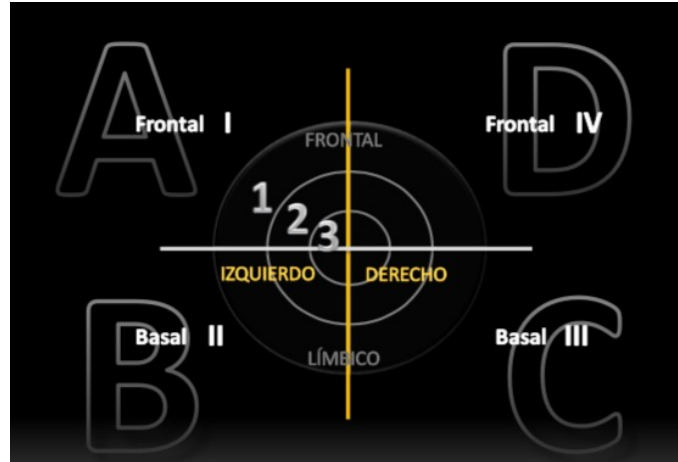
Ilustración 2. Enfoque, método y pecado de cada cuadrante



Fuente: Eduardo Martínez Jáuregui, Universidad Autónoma de Manizales, 2013

Según los resultados de los cuadrantes y su interrelación, y dependiendo de la existencia de una dominancia simple o múltiple, se puede realizar un análisis del tipo de orientación que tiene cada individuo, la cual se divide en orientación interna, que responde a la pregunta ¿con qué?, orientación externa, responde al interrogante ¿para quién?, estratégico e idealista, que responde a ¿dónde y cuál?, y el polo a tierra, que responde al ¿cómo y cuándo?, tal como se observa en la ilustración 4.

Ilustración 3. Modelo de Cerebro Total de Ned Herrmann 2



Fuente: Eduardo Martínez Jáuregui, Universidad Autónoma de Manizales, 2013

Existen múltiples combinaciones posibles de cuadrantes según el resultado que se obtenga de aplicar el HBDI, en la ilustración 5, se muestran algunas de los posibles resultados.

Ahora bien, de la sumatoria de los resultados individuales se obtiene el resultado del equipo de trabajo, lo que arrojará las características de éste. En la ilustración 6 se muestran algunos ejemplos de la superposición de los resultados del equipo de trabajo recomendado para 5 diferentes sectores de la economía.

Ilustración 4. Orientación según combinación de cuadrantes



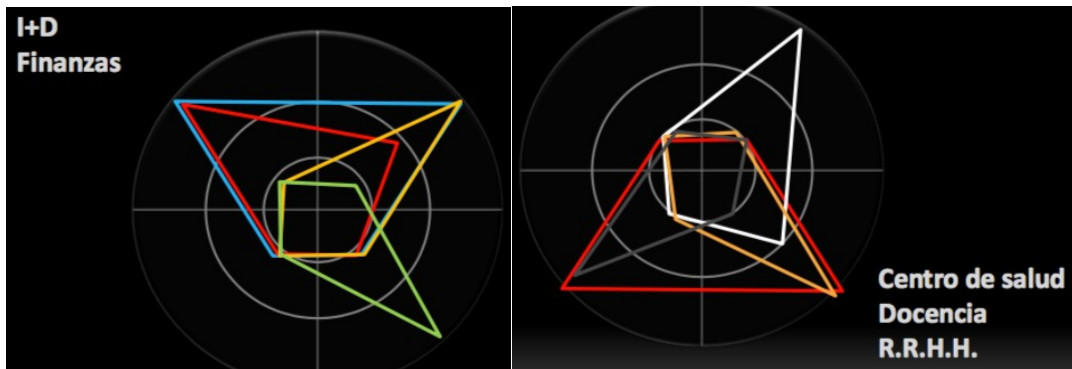
Fuente: Eduardo Martínez Jáuregui, Universidad Autónoma de Manizales, 2013

Ilustración 5. Posibilidad de resultados HBDI



Fuente: Eduardo Martínez Jáuregui, Universidad Autónoma de Manizales, 2013

Ilustración 6. Resultados HBDI recomendado según equipo de trabajo



Fuente: Eduardo Martínez Jáuregui, Universidad Autónoma de Manizales, 2013

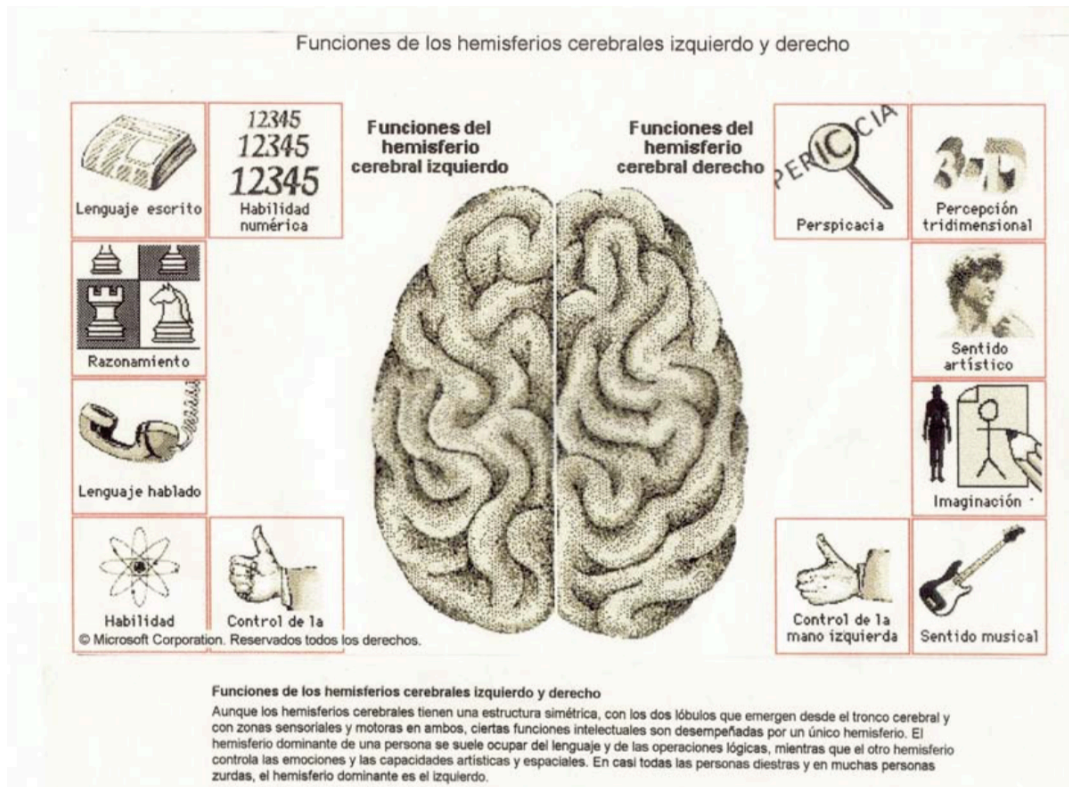
Según los resultados obtenidos en la aplicación del test, se puede obtener información relacionado con el hemisferio del cerebro que predomina en un individuo, con sus correspondientes características en su estilo de pensamiento. Por ello, identificar el hemisferio que predomina ayuda en la obtención de información valiosa para identificar el estilo de cada persona.

Tabla 1. Modos de pensamiento según hemisferio cerebral

MODOS DE PENSAMIENTO	
HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Abstracto Racional Lógico Articulado Algorítmico Reduccionista Intelectual	Concreto Integral Intuitivo Metafórico Holístico Tácito Organista Heurístico Sensual

Fuente: Sayago López, J. L., & Adriana, L. S. (2008).

Ilustración 7. Funciones de los hemisferios cerebrales izquierdo y derecho



Fuente: Sayago López, J. L., & Adriana, L. S. (2008).

Tabla 2. Modos de conciencia según hemisferio cerebral

MODOS DE CONCIENCIA	
HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Temporal Racional Proposicional Explícita Discreta focal Diferencial	Espacial Emocional Imaginativo Implícita Difusa Existencial

Fuente: Sayago López, J. L., & Adriana, L. S. (2008).

Tabla 3. Modos de comunicación según hemisferio cerebral

MODOS DE COMUNICACIÓN	
HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Expresional Por ideas Verbal Por lenguaje Argumental Simbólica Percepción del lenguaje (Hablando o escrito)	Perceptual Por imágenes No verbal Viso/espacial Por expresiones faciales Estructural Esquemática por modelos Percepción ambiental

Fuente: Sayago López, J. L., & Adriana, L. S. (2008).

Los fines para los que se usa los resultados del test de dominancia cerebrales son (Consultores, 2018):

- *Desarrollo personal*
- *Orientación vocacional*
- *Alineación de carrera*
- *Alineación en el puesto*
- *Planeación de carrera dentro de la empresa*
- *Determinación de potencial para los aspirantes a un puesto*
- *Búsqueda de personal dentro y fuera de la organización*
- *Proformas de puestos*
- *Trabajo en equipo*
- *Determinación del potencial de un equipo ante una actividad o proyecto*
- *Desbloquear y desarrollar la creatividad dentro de los grupos naturales de trabajo*
- *Ubicación en los distintos roles familiares y sociales (padres, parejas, amigos)*

5.3. MARCO ESPACIAL

El presente trabajo toma como referencia al personal de trabajo de Corpoalianz, a quienes se les realizará y analizará el resultado del HBDI. Para este fin se debe considerar que actualmente la planta de trabajo está conformada por siete personas, tal como se relaciona a continuación:

Tabla 4. Manual de funciones del Gerente

NOMBRE	Paula Andrea Aguirre López
PROFESIÓN	Trabajadora Social
CARGO	Gerente
FUNCIONES	<p>Planeación: Establecer los objetivos que se deben lograr, en la corporación anticipándose y prever los posibles escenarios y las acciones que se han de adoptar frente a ellos.</p> <p>Organización: Diseñar y determinar la estructura organizacional, asignar los roles y tareas a la persona, prever la necesidad de materiales, establecer los procesos de trabajo, capacitar el personal y asignar los recursos que se requieren.</p> <p>Dirección: Motivar, guiar, liderar y conducir las actividades del personal, tomar decisiones y orientar las actividades en dirección de los objetivos de la organización.</p> <p>Control: Medir y evaluar las actividades de los subordinados y de toda la empresa, implica la rentabilidad y la competitividad en general.</p>
TIEMPO EN LA ENTIDAD	5 años

Fuente: Manual de funciones, Corpoaliansz (2013).

Tabla 5. Manual de funciones del Jefe Talento Humano

NOMBRE	Olga Lucia Gómez Buitrago
PROFESIÓN	Administradora de Empresas
CARGO	Jefe Talento Humano
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una buena comunicación entre el personal que labora en la corporación directos e indirectos, lo cual permite mantener buen clima organizacional, guiado por una comunicación armónica y proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa. • Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización directa e indirectamente. • Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, optimizando al máximo el aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales. • Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, cumplimiento con los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
TIEMPO EN LA ENTIDAD	5 años

Fuente: Manual de funciones, Corpoaliansz (2013).

Tabla 6. Manual de funciones del Contador

NOMBRE	Jaime Orlando Mejía
PROFESIÓN	Contador Público
CARGO	Contador
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de la corporación.• Preparar y presentar informes trimestrales sobre la situación financiera de Corpoalanz a la gerencia.• Preparar y presentar las declaraciones de renta de la corporación• Preparar y certificar los estados financieros de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.• Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
TIEMPO EN LA ENTIDAD	3 años

Fuente: Manual de funciones, Corpoalanz (2013).

Tabla 7. Manual de funciones de la Auxiliar contable

NOMBRE	Lina María Osorio
PROFESIÓN	Auxiliar Contable
CARGO	Auxiliar Contable
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.• Realiza pago de nómina mensual.• Realizar Retefuente correspondiente a los empleados.• Organizar la información exógena para la DIAN.• Clasificar, preparar, verificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con los procedimientos establecidos.
TIEMPO EN LA ENTIDAD	2 años

Fuente: Manual de funciones, Corpoalians (2013).

Tabla 8. Manual de funciones de la Capacitadora

NOMBRE	Nidia Helena López Posada
PROFESIÓN	Trabajadora Social
CARGO	Capacitadora
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Instruir a las personas a desarrollar sus habilidades y capacidades para que puedan aplicarlas en su trabajo.• Motivar a tener una planificación, ejecución y finalmente una evolución, la cual puede ser personal o grupal.• Preparar capacitaciones a nivel social• Organizar encuentros lúdicos de acuerdo a los objetivos de los contratos.
TIEMPO EN LA ENTIDAD	3 años

Fuente: Manual de funciones, Corpoaliansz (2013).

Tabla 9. Manual de funciones del Subgerente

NOMBRE	Carlos Mario Giraldo Castaño
PROFESIÓN	Administrador Público
CARGO	Subgerente
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Suplir las necesidades del gerente.• Verificar en las páginas de orden público, para presentar licitaciones por la corporación.• Brindar información al personal indirecto y directo sobre la Misión, Visión y Objetivos de la Corporación.
TIEMPO EN LA ENTIDAD	5 años

Fuente: Manual de funciones, Corpoalians (2013).

Tabla 10. Manual de funciones de la secretaria

NOMBRE	Carolina Aguirre López
PROFESIÓN	Secretariado Comercial
CARGO	Secretaria
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Atender al personal que llega a la corporación y orientarla.• Manejar el archivo de la corporación.• Apoyar en las funciones de cada uno de los cargos de la corporación.• Realizar algunas actividades de mensajería.• Atender las llamadas.• Verificar y archivar el pago de la salud de los empleados.
TIEMPO EN LA ENTIDAD	4 Años

Fuente: Manual de funciones, Corpoalians (2013).

5.4. MARCO TEMPORAL

Para la realización de la presente investigación, se aplicará el TEST HBDI a los empleados de CORPOALIANZ que se encuentren vinculados con la empresa en el último trimestre del 2017.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. Tipo de estudio:

Descriptivo: Partiendo de la información obtenida de la aplicación del test HBDI, se pretende identificar el estilo de pensamiento y la dominancia cerebral de los trabajadores de Corpoalians, por lo que se medirá, a partir de la teoría del cerebro total de Ned Herrmann, las características de pensamiento de los trabajadores de la corporación. Por lo tanto, lo que se pretende es describir y medir situaciones y eventos concretos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991)

6.2. Fuentes y técnicas para recolección de información: Mixto

6.2.1. Fuente secundaria: De la bibliografía consultada, se destaca, por su similitud con el objeto de la presente investigación, y por tener diseñado el test que se debe implementar, los siguientes:

Cuestionario – Test de Ned Herrman

6.3. Tratamiento de la información:

Técnicas e instrumentos de recolección de información:

- Análisis documental
- Cuestionario – Test

Instrumentos:

- Ficha de observación
- Cuaderno de notas

Depuración y sistematización de la información: Se depurará la información dependiendo la relevancia que muestre para el objeto de esta investigación; teniendo en cuenta factores cómo:

- Pertinencia
- Coherencia
- Relevancia

Una vez seleccionada, clasificada y sistematizada la información, se procederá a su análisis a fin de obtener el resultado esperado con este proyecto.

7. CRONOGRAMA

Posterior a la aprobación del presente anteproyecto de grado, se realizarán las siguientes actividades en orden cronológico:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
ACTIVIDADES	MES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diseño de la investigación	x									
Recolección de información-Fuentes secundarias		x	x							
Organización de la información			.	x	x					
Aplicación TEST HBDI en empleados Corpoalanz						x				
Análisis e interpretación información							x			
Redacción preliminar								x	x	
Redacción final ajustado									x	x
Presentación			..							x

Fuente: Elaboración propia

8. IMPLEMENTACIÓN DEL TEST

El test que se aplicó a los empleados de Corpoalanz corresponde a la prueba diseñada por Carlos Alberto Jiménez (2000), denominada “*instrumento sobre dominancia cerebral*”. Para su implementación se explicó detalladamente las reglas básicas para el desarrollo del test, y su composición así:

- a. Responder con total sinceridad.
- b. Dejar de lado los prejuicios con la prueba. El objetivo no es despedir o llamar la atención de los empleados, sino obtener información que permita conocerlos mejor y optimizar la comunicación y relación con cada uno.
- c. Se aclara que no hay perfiles que se puedan clasificar como buenos o malos, simplemente, se vislumbra qué habilidades según las dominancias tiene cada persona.
- d. El test se compone de 40 preguntas, compuestas en cuatro bloques de 10 preguntas cada una.
- e. Las opciones de respuesta a cada pregunta van del 1 al 5, con los siguientes significados:
 1. Si considera que es lo que hace peor
 2. Si considera que es lo que menos hace bien
 3. Si considera que es lo que hace regular
 4. Si considera que es lo que hace bien
 5. Si considera que es lo que hace mejor
- f. Una vez se complete cada bloque de 10 preguntas, se suma el total de respuestas y se multiplica por dos.

- g. Una vez obtenidos los resultados, se clasifican los resultados en tres rangos, así:
 - i. Rango de 80 a 100, dominancia primaria.
 - ii. Rango de 60 a 79, dominancia secundaria.
 - iii. Rango de 0 a 59, dominancia terciaria.

Los resultados obtenidos se ilustran a continuación:

8.1. Resultado del TEST HBDI a Paula Andrea Aguirre

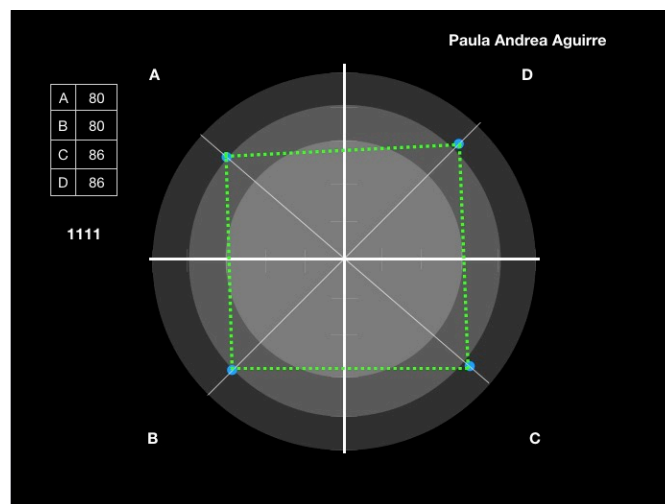
La ilustración 8 muestra una dominancia cuádruple, con una ligera inclinación al hemisferio izquierdo del cerebro. Marca un balance entre el enfoque interno y externo y el estratégico idealista con el polo a tierra, con una pequeña prevalencia hacia el enfoque externo con el estratégico idealista. Existe equivalencia entre el sistema límbico y frontal a la hora de determinar el estilo de pensamiento.

El estilo de pensamiento de Paula Aguirre, al tener las cuatro dominancias, llevan a que pueda inclinarse por cualquiera de ellas dependiente de la situación, es decir que, puede actuar en determinadas ocasiones marcada por alguna de ellas, aunque presenta también una visión balanceada de la situación, y tiene facilidad de comunicación y de interacción con las demás personas. Puede presentar dificultad para ver las cosas de manera diferente al resto de las personas.

Este tipo de resultado puede arrojar que se presente debates internos al momento de tomar decisiones, debido a la visión holística que tiene de una situación determinada. Paula Aguirre se desempeña como la gerente de Corpoalanz, por lo que debe tener características que faciliten su

labor de planeación, de analizar el entorno, de orientar la corporación y saber comunicar con su equipo de trabajo de manera correcta. Según los resultados del Test, por la dominancia cuádruple de posee Paula, puede desarrollar este cargo con solvencia.

Ilustración 8. Resultado Paula Andrea Aguirre



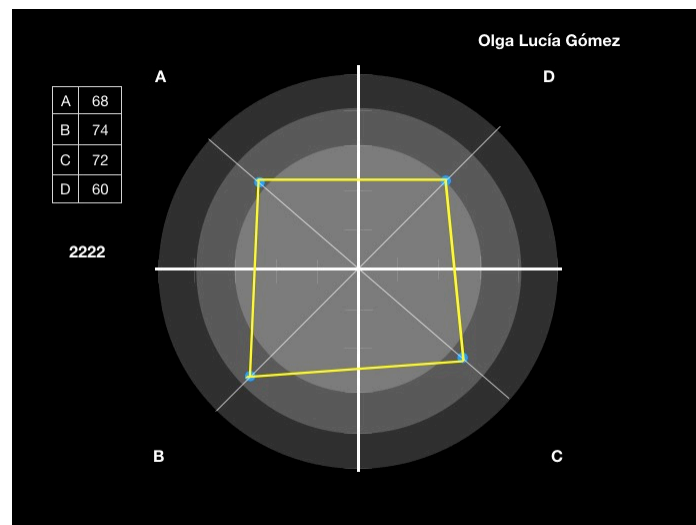
Fuente: Elaboración propia

8.2. Resultado del TEST HBDI a Olga Lucía Gómez

El resultado muestra la existencia de un desarrollo equilibrado de los cuadrantes, pero a nivel de dominancia secundaria. Se puede implementar algunas estrategias para potenciar algunas características que faciliten o ayuden el trabajo que desarrolla en la corporación como jefe de talento humano. Se observa un mayor desarrollo del hemisferio izquierdo del cerebro y del sistema límbico, lo que muestra una persona racional, lógica, de comunicación verbal, que actúa impulsado por sentimientos.

Ahora bien, según el perfil de dominancias que arroja Olga Lucía, sus capacidades se enfocan más a asuntos que sean de orden, secuenciales y conservadores. Según se la Ilustración 6., las dominancias adecuado para alguien que maneja recursos humanos, se inclinan a los cuadrantes c y d, toda vez que pertenecen a personas que gustan de las relaciones interpersonales y tienen facilidades comunicativas.

Ilustración 9. Resultado Olga Lucía Gómez



Fuente: Elaboración propia

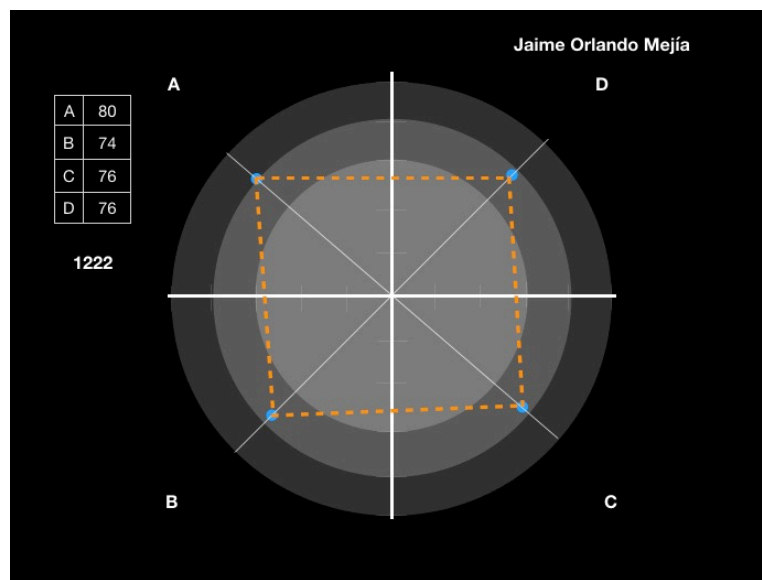
8.3. Resultado del TEST HBDI a Jaime Orlando Mejía

Jaime Orlando posee una dominancia simple del cuadrante A, que muestra su característica de ser cuantitativa y racional, orientado a hechos. Se observa un mayor desarrollo del hemisferio izquierdo y un enfoque interno. El área del cerebro con mayor desarrollo está enfocado a la parte frontal.

Dada su labor como contador, el cuadrante sugerido para tener como dominancia primaria es el B, en consideración al nivel de detalle, orden y atención que debe tener para supervisar y llevar la contabilidad de la empresa. Le favorece que prevalece el enfoque interno y el hemisferio izquierdo, lo que le da características necesarias para desarrollar de manera efectiva su labor.

Resalta la orientación interna que arrojó el test, propio de la persona encargada de hacer control y vigilar las cuentas y bienes de la corporación.

Ilustración 10. Resultado Jaime Orlando Mejía



Fuente: Elaboración propia

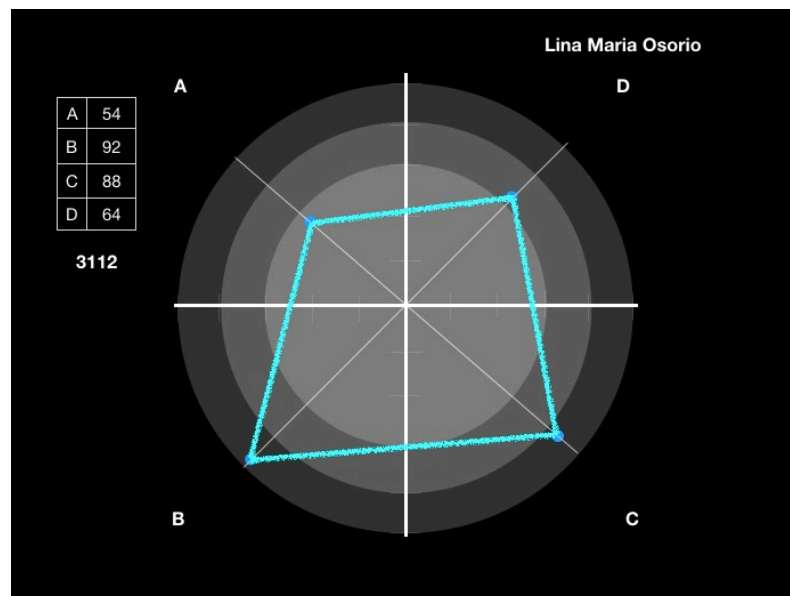
8.4. Resultado del TEST HBDI a Lina María Osorio

Lina María tiene una doble dominancia, marcada por los cuadrantes B y C, con un enfoque externo y mayor desarrollo del sistema límbico, al igual que tiene la característica de ser el polo a tierra, pensando en el cómo y cuándo de las cosas.

Las dominancias B y C muestran a una persona planificada, organizada y detallada, siendo emocional, espiritual, humanista y guiada para la toma de decisiones por la parte sentimental.

El rol que desarrolla Lina Maria como auxiliar contable en la corporación está alineado con sus dominancias cerebrales, lo que da cuenta de que tiene las habilidades y características requeridas para ejercer con eficiencia su labor.

Ilustración 11. Resultado Lina María Osorio

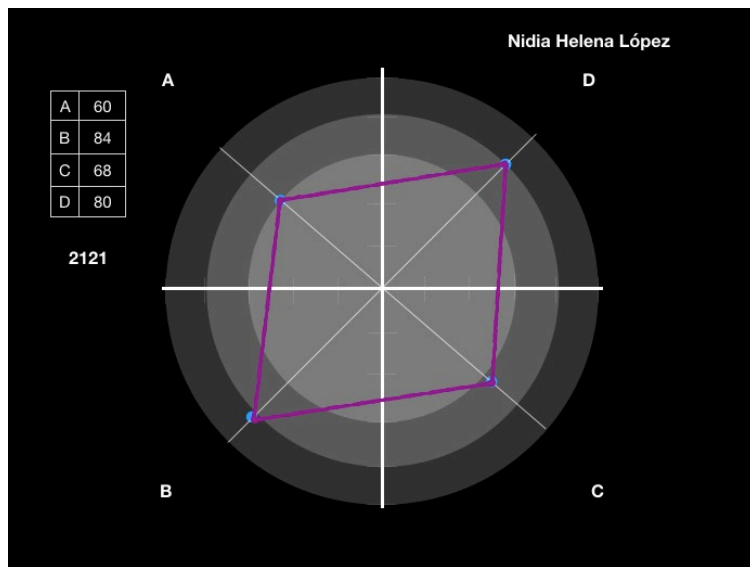


Fuente: Elaboración propia

8.5. Resultado del TEST HBDI a Nidia Helena López

Nidia Helena presenta una doble dominancia, marcada por los cuadrantes B y D, mayor desarrollo del hemisferio derecho, y la característica de ser un polo a tierra. Las características del cuadrante B son de ser una persona orientada al detalle, planificadora y organizada. El cuadrante D denota condiciones de ser una persona visual, creativa y de pensamiento holístico. El enfoque que posee es orientado a lo externo.

Ilustración 12. Resultado Nidia Helena López



Fuente: Elaboración propia

Nidia Helena desarrolla sus actividades como capacitadora, donde tiene contacto constante con personal externo a quien la corporación dirige su actuar. Se debe resaltar que muestra una dominancia secundaria en el cuadrante C, relacionado con la comunicación y relaciones interpersonales, propios de un capacitador, quien debe conectar con su audiencia para transmitir

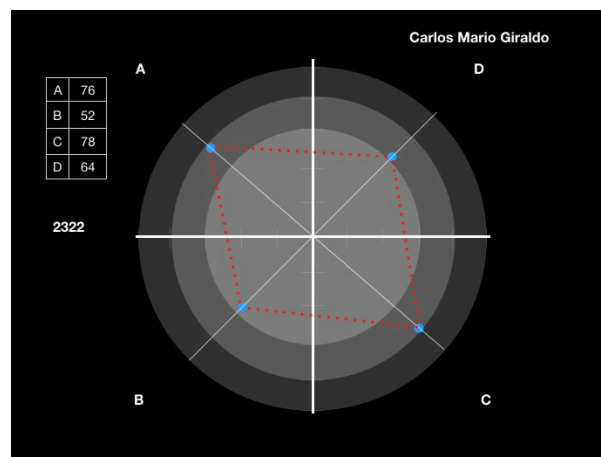
de manera más efectiva el mensaje. Se debe resaltar que su dominancia en el cuadrante D puede ser aprovechada para asuntos de planeación y fijación de objetivos de la corporación.

8.6. Resultado del TEST HBDI a Carlos Mario Giraldo

El resultado muestra la existencia de un desarrollo importante de los cuadrantes, pero a nivel de dominancias secundarias, por lo que se puede implementar algunas estrategias para potenciar algunas características. Se observa un mayor desarrollo del hemisferio derecho del cerebro y del sistema frontal, lo que muestra una persona creativa, racional, lógica, que toma decisiones con fundamento en procesos racionales.

Carlos Mario rechaza las habilidades señaladas para la dominancia del cuadrante B, lo que indica que no es una persona organizada ni que se fija en el detalle. Para ejercer sus funciones de subgerente, debe apoyarse o desarrollar habilidades que le ayuden con el orden.

Ilustración 13. Resultado Carlos Mario Giraldo



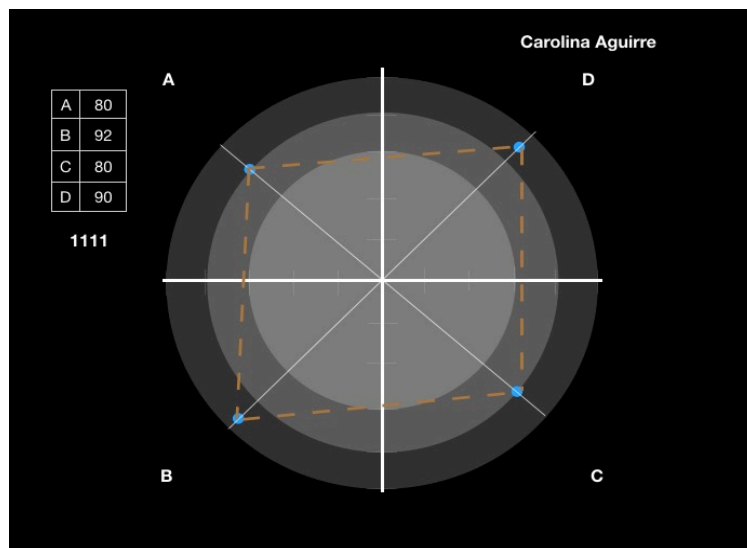
Fuente: Elaboración propia

8.7. Resultado del TEST HBDI a Carolina Aguirre

Se observa una dominancia cuádruple, con un desarrollo equivalente de ambos hemisferios. Marca un balance entre el enfoque interno y externo y el estratégico idealista con el polo a tierra, aunque con mayor énfasis en este último. Existe equivalencia entre el sistema límbico y frontal a la hora de determinar el estilo de pensamiento.

El estilo de pensamiento de Carolina Aguirre, muestra que, dependiendo la situación se pueda inclinar por cualquiera de las dominancias. Este tipo de resultado puede arrojar que se presente debates internos al momento de tomar decisiones, debido a la visión holística que tiene de una situación determinada.

Ilustración 14. Resultado Carolina Aguirre



Fuente: Elaboración propia

Al tener una dominancia primaria en los cuatro cuadrantes, Carolina tiene un perfil que se puede adaptar a cualquier función y que tiene un potencial que puede estar siendo sub utilizado con las funciones que tiene asignadas en el cargo de secretaria. Puede ser incluida en otros procesos de la organización.

8.8. Resultado del TEST HBDI Corpoalianz

Para el análisis de los resultados del equipo de trabajo de Corpoalianz, debe tenerse presente los proyectos que actualmente desarrolla la corporación y los planes que a mediano y largo plazo se han trazado para la consolidación y crecimiento de la entidad.

En este sentido, los estatutos de la corporación (Corpoalianz, 2012) señalan como objetivo los siguientes:

tendrá por objetivo el desarrollo integral de sus habitantes, desde las expresiones y necesidades sociales que la región y el país requieran enmarcado en los siguientes objetivos:

- a. Promover y contribuir al desarrollo Económico, Social, Jurídico Físico, Agro-Ambiental, Turístico Cultural Artístico, Recreación y Deporte, Tecnológico Empresarial, Educativo, logístico, Salud y Belleza, Obras e Infraestructura en Colombia*
- b. Capacitar, asesorar y fortalecer las Juntas de Acción Comunal, Juntas Administradoras locales y organización sociales de liderazgo y representación.*
- c. Capacitar, asesorar y fortalecer a emprendedores y micro empresario.*
- d. Capacitar, asesorar y fortalecer organizaciones y agrupaciones Recreo-deportivas.*
- e. Capacitar, asesorar y fortalecer las madres cabeza de familia y población vulnerable de la región. Y el país*

- f. Desarrollar programas de promoción y difusión para la prevención de alcoholismo, drogadicción, embarazo precoz, trata de blancas Matoneo y demás campañas que promuevan conciencia a la prevención.*
- g. Propender por un aprovechamiento conveniente de los recursos naturales, y el uso de tecnologías limpias.*
- h. Crear, fomentar, difundir e implementar sistemas de gestión empresarial y de capacitación al interior de las empresas.*
- i. Crear un banco de proyectos relacionados con el desarrollo social de caldas desde los campos educativos, formativos, cultural, ambiental, empresarial, infraestructura, comercialización, entre otros que la **CORPORACIÓN ALIANZA PARA EL DESARROLLO SOCIAL –COORPOALIANZ** podrá desarrollar con sus afiliados y cooperantes.*
- j. Postular la **CORPORACIÓN ALIANZA PARA EL DESARROLLO SOCIAL –COORPOALIANZ** para participar en las diferentes licitaciones y cualquier modalidad de contratación de la ley 80 de 1993 en materia de infraestructura (vías, vivienda, escuelas, señalización, Talud etc).*
- k. Promover o formar parte de otras corporaciones o empresas, o asumir cualquier forma asociativa o de colaboración empresarial con personas naturales o jurídicas para adelantar actividades relacionadas con su objeto social.*
- l. Fomentar y propender por el desarrollo de los diferentes programas del sector Salud en sus diferentes manifestaciones.*
- m. Apoyar el desarrollo del agroturismo; cultura y turismo de Colombia*
- n. Participar activamente en las Redes de organizaciones y entidades.*
- o. Promover, asesorar, capacitar, fortalecer, contribuir, difundir, implementar, desarrollar, fomentar, Contribuir al conocimiento y desarrollo de los derechos humanos, los principios democráticos, los principios de igualdad entre mujeres y hombres, de solidaridad, de protección medioambiental, de accesibilidad universal y fomento de la cultura de paz.*
- p. Realizar o coordinar, contratar o subcontratar estudios de suelos, áreas o terrenos aptos para la construcción y desarrollos empresariales o comunitarios, mediante la vinculación directa o indirecta*

de grupos de profesionales interdisciplinarios y toda la gestión técnica, económica y logística que requiera inclusive la ejecución de dichos proyectos.

- q. Ejecutar labores de manejo, administración almacenamiento y distribución de mercancías varias.*
- r. Servicios de empaque y marcación de mercancías.*
- s. Administración de flotas de transporte y prestación de servicios conexos al transporte de personas o cosas.*
- t. Adquirir, vender o arrendar toda clase de inmuebles, necesarios para el desarrollo del objeto social.*
- u. Establecer las oficinas, bodegas, talleres almacenes y depósitos necesarios para el desarrollo de sus actividades.*
- v. Prestar servicios de asesoría y capacitación en operaciones logísticas y de transporte.*
- w. En desarrollo de su objeto la sociedad podrá asociarse con otras y otras personas naturales o jurídicas, que desarrollen el mismo o similar objeto social o que se relacionen directa o indirectamente con este, en general, la sociedad podrá ejecutar los actos y celebrar los contratos convenientes para el logro del objeto social.*
- x. Organización, manejo logístico y producción de eventos en el país, contando con un amplio número de personal capacitado para velar por el buen funcionamiento y la seguridad de eventos y espectáculos.*
- y. Manutención y alimentación (nutrición, comida, víveres, comestibles, refrigerios alimentación en general.*
- z. Seguros, la corporación será intermediaria de varias compañías aseguradoras sin estar vinculado en exclusiva a ninguna, comercializando contratos de seguros*

Si bien el objeto social posibilita el desarrollo de múltiples actividades, los objetivos estratégicos de la Corporación (Corpoalanz, 2017) son:

- 1. Coadyuvar en el desarrollo integral de mínimo mil (1.000) los habitantes de Manizales y Caldas.*
- 2. Crear conciencia en el cuidado y manejo del agua y las fuentes hídricas en jóvenes.*

3. *Vincular a entidades públicas y privadas en el desarrollo de los proyectos de la corporación.*
4. *Lograr la sostenibilidad financiera de la corporación y los proyectos que desarrolla.*

El cumplimiento de los objetivos estratégicos requiere contar con personal con dominancias específicas, que estén acordes con las labores que se deben desarrollar con el fin de que se realicen de manera satisfactoria, donde se resaltan:

- Realizar trabajo de campo y dictar capacitaciones en diferentes temas.
- Consecución de aliados estratégicos.
- Realizar el análisis financiero de la corporación y sus proyectos.

Identificados los objetivos estratégicos, se pasará a analizar los resultados del Test de dominancias cerebrales de los empleados de Corpoalanz a fin de identificar quien puede desarrollar las actividades o que personal se requiere de acuerdo a las dominancias más afines a las labores.

Si bien se observa en términos generales y partiendo de los resultados obtenidos por cada uno de los empleados de la corporación, se puede concluir que se presenta concordancia entre las dominancias cerebrales de cada uno con las labores que desarrolla.

En la alta gerencia, se encuentran las dominancias requeridas para liderar la corporación, toda vez que se cuenta con una equivalencia entre la visión externa e interna de la organización, a

su vez que hay dominancia primaria en el cuadrante D que marca que hay alguien con visión a futuro y capaz de comunicar de manera asertiva las ideas.

Tabla 11. Resumen resultados TEST HBDI Corpoalanz

EMPLEADO	CUADRANTE				DOMINANCIA
	A	B	C	D	
PAULA ANDREA AGUIRRE	80	80	86	86	1111
OLGA LUCÍA GÓMEZ	68	74	72	60	2222
JAIME ORLANDO MEJÍA	80	74	76	76	1222
LINA MARÍA OSORIO	54	92	88	64	3112
NIDIA HELENA LÓPEZ	60	84	68	80	2121
CARLOS MARIO GIRALDO	76	52	78	64	2322
CAROLINA AGUIRRE	80	92	80	90	1111

Fuente: Elaboración propia

Se encuentra un punto sensible a considerar, partiendo de que la alta gerencia está conformada por dos personas (gerente y subgerente), y es que la gerente actual labora a tiempo completo en una entidad pública, lo que entrega una mayor responsabilidad al subgerente, a quien sus resultados indicaron que rechaza el cuadrante B, lo que lleva a concluir que es una persona de poco orden y enfoque al detalle, a su vez que no tiene poca disciplina, por lo que debe apoyarse bastante en personal que supla estas características.

En ese orden de ideas, existe personas con estas dominancias en la organización, que se recomienda ser consideradas para trabajar de manera más unida con la subgerencia.

Ahora bien, para lograr los objetivos estratégicos planteados, a continuación, se muestra las dominancias que se requieren, ya sea para que estas labores sean asumidas por personal actual o personal adicional.

- Realizar trabajo de campo y dictar capacitaciones en diferentes temas.

Por el tipo de labores que debe cumplir, la dominancia primaria indicada es el cuadrante C, toda vez que requiere comunicar de manera asertiva con terceras personas, con preponderancia del enfoque externo.

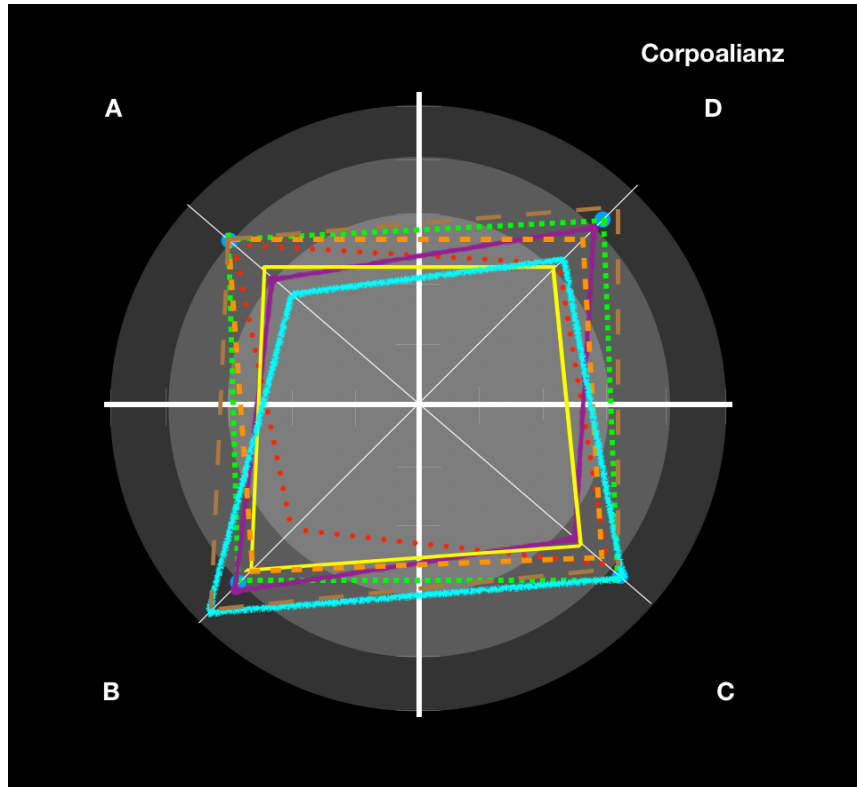
- Consecución de aliados estratégicos.

Para el desarrollo de este objetivo se recomienda personal que posea dominancia primaria en los cuadrantes A y C, toda vez que es alguien que debe tener facilidad de expresión, buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva, metódico y racional para lograr comprometer y persuadir a las entidades a las que llegue con el fin de que sean aliados estratégicos

- Realizar el análisis financiero de la corporación y sus proyectos.

Se requiere dominancias en los cuadrantes B, C y D y prevalencia de la parte frontal del cerebro.

Ilustración 15. Resultado Corpoalanz



Fuente: Elaboración propia

9. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA INFORMACION OBTENIDA DEL HBDI.

Identificar los estilos de pensamiento y dominancias cerebrales de las personas con las que nos relacionamos sirve como herramienta para mejorar la comunicación y comprender mejor al otro. En un ambiente laboral, este insumo es poderoso con el fin de mejorar el clima laboral.

En los términos de Brunet (1987), el clima organizacional posee varios ámbitos a considerar:

- *Estructura*
- *Responsabilidad (empowerment)*
- *Recompensa y Desafío*
- *Relaciones Interpersonales*
- *Cooperación*
- *Calidad y servicio*
- *Conflicto laboral*
- *Identidad Organizacional*

Bajo este entendido, la identificación de las dominancias y estilos de pensamiento del equipo de Corpoalians ayuda a mejorar el clima organizacional desde los ámbitos de: i) relaciones interpersonales, ii) conflicto laboral, ii) responsabilidad. Así toda vez que comprender al otro mejora las relaciones interpersonales, disminuye el conflicto laboral y permite otorgar mayores responsabilidades y posibilidad de cumplir nuevos roles dentro de la

organización a aquellos trabajadores que poseen las dominancias adecuadas para tareas específicas.

La propuesta para la mejora del clima organizacional desde los ámbitos planteados tiene las siguientes etapas:

- a. Implementación y análisis del TEST HBDI a empleados de Corpoalianz
- b. Explicación al equipo de trabajo de las características de cada dominancia cerebral y su impacto en las relaciones personales.
- c. Socialización de resultados del equipo de trabajo.
- d. Presentación de situaciones reales.
- e. Presentación objetivos estratégicos Corpoalianz y posibilidades para el equipo de trabajo.
- f. Medición

Actualmente, se tiene que ya se implementó el test a los integrantes del equipo de trabajo y se tienen los resultados. Se debe explicar detalladamente la característica y forma de pensamiento y de comunicar que tiene cada uno de los cuadrantes a todo el equipo, a fin de brindar las herramientas necesarias para lograr que cada miembro las adopte en su día a día. El punto d, tiene como fin poner en contexto a través de situaciones cotidianas, el impacto que tiene el saber como dirigir al otro según su estilo de pensamiento, lo que permitirá sembrar con firmeza las herramientas que se brindan. El punto e propende por generar incentivo y empoderamiento en el

equipo de trabajo, en la medida que vislumbren opciones de crecimiento dentro de la organización cuando reúnen las habilidades que se requieran para determinadas labores.

Las fases, tiempos y recursos necesarios para la implementación de la estrategia de mejora del clima laboral con fundamento en los resultados del TEST HBDI son:

Tabla 12. Plan de trabajo propuesta clima laboral

FASE	TIEMPO								RECURSOS
	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Implementación y análisis del TEST HBDI a empleados de Corpoalanz	x	x							- Humanos - Físicos
Explicación al equipo de trabajo de las características de cada dominancia cerebral y su impacto en las relaciones personales.			x						- Humanos - Físicos
Socialización de resultados del equipo de trabajo.				X					- Humanos - Físicos - Económicos

Presentación de situaciones reales.				X					
Presentación de objetivos estratégicos y posibilidades para el equipo de trabajo.				X					
Medición							x		- Humanos - Físicos

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

- El test HBDI proporciona información importante para conocer a los miembros de un equipo de trabajo, y poder así aprovechar las capacidades de cada miembro y entender mejor su estilo de pensamiento, lo que redundará en mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral.
- En Corpoaliansz existe miembros del equipo de trabajo que pueden aportar desde otros ámbitos a los que se desenvuelven actualmente. Existe personal con dominancia primaria en cuadrantes que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos planteados para la corporación, por lo que darles la oportunidad y el espacio puede servir de estímulo e incentivo al ver opciones de crecimiento y realización en la organización.
- Para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización se requieren dominancias específicas para alcanzar cada uno de ellos, así:

Realizar trabajo de campo y dictar capacitaciones en diferentes temas: la dominancia primaria indicada es el cuadrante C.

Consecución de aliados estratégicos: se recomienda personal que posea dominancia primaria en los cuadrantes A y C.

Realizar el análisis financiero de la corporación y sus proyectos: se requiere dominancias en los cuadrantes B, C y D.

11. RECOMENDACIONES

- Se requiere aumentar el conocimiento de los miembros del equipo de Corpoalianz con el fin de aprovechar mejor las capacidades de que dispone cada uno. Existen personal que puede aportar desde diferentes ámbitos y no ha sido tenido en cuenta, por lo que se debe aprovechar el talento humano disponible.
- En Corpoalianz se ha contratado personal externo para desarrollar algunos proyectos, y no se ha promovido el personal fijo. Con el conocimiento que se obtiene de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, de las habilidades, enfoque y estilo de pensamiento se pueden generar estrategias para promover a miembros del personal actual para desarrollar otros proyectos, lo que puede servir de incentivo y generar empoderamiento.
- Implementar y desarrollar en Corpoalianz la estrategia de mejora del clima organizacional propuesta.

12. BIBLIOGRAFIA

- Consultores, M. (16 de marzo de 2018). *U-Cursos*. Obtenido de https://www.u-cursos.cl/diplomados/2011/2/DGE4/1/material_docente/bajar?id_material=406066
- Corpoalanz. (2017). *Objetivos estrategicos Corpoalanz 2018*. Manizales.
- Corpoalanz. (2013). *Manual de funciones*. Manizales.
- Corpoalanz. (2012). *Estatutos Corpoalanz*. Manizales.
- Corpoalanz. (2012). Acta de asamblea No. 001. Manizales, Colombia.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Gardie, O. (Junio de 2006). Autoliderazgo y liderazgo creativo organizacional desde la perspectiva de la neurociencia. *Revista Recrearte*(5).
- Gardie, O., & Quintero, T. (Octubre de 1995). Perfil de Estilos de Pensamiento de Gerentes Educativos Venezolanos según el Modelo del cerebro total de Herrmann. *Cieapro*(2).
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Atlacomulco, México: Mcgraw Hill.
- Herrman, N. (1993). *The Creative Brain*. New York: Brain Books.
- Jimenez Velez, C. (2000). *Cerebro creativo y lúdico*. Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.
- Keefe, J. (1988). *Profiling and Utilizing Learning Style*. Virginia: NASSP.
- Lopez Mejía, D. i., Valdivinos, A., Mendez Díaz, M., & Mendoza Fernandez, V. (12 de Febrero de 2009). El Sistema Límbico y las Emociones: Empatía en Humanos y Primates. *Psicología Iberoamericana*, 17(2), 60-69. Obtenido de redalyc.: <http://www.redalyc.org/html/1339/133912609008/>

- Mac Lean, P. (1990). *The triune brain evolution*. New York: Plenum Press.
- Martinez Jauregui, E. (2013). Los ECAD's. Universidad Autónoma de Manizales.
- Naranjo Herrera, C. G. (2011). *Dirección de recursos humanos y gestión del conocimiento en la organización*. Tesis doctoral, Universidad de Málaga, Málaga.
- Pelayo Gonzalez, J. (2015). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. Madrid: Ediciones Paraninfo SA.
- Psicología y mente. (12 de febrero de 2018). *Psicología y mente*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.net/neurociencias/neocortex>
- Sayago López, J. L., & Adriana, L. S. (2008). *Evaluación de estilos de pensamiento en los estudiantes de los grados séptimos, octavos y novenos de la institución Alfonso Jaramillo Gutierrez de Pereira*. Proyecto de grado especialización, Pereira.
- Solorzano Cardoza, L. (Febrero de 2015). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GASOLINERA CVGAS, ESTACIÓN TALPETATE*. San Juan Chamelco: Obtenido de UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Solorzano-Lucia.pdf>
- Sperry, R. (1974). Lateral specialization of cerebral function in the surgically separated hemispheres. (F. McGuigan, Ed.) *The Psychophysiology of the thinking*, 5-19.