



Dominancias Cerebrales como herramienta para el Desarrollo de Carrera Gerencial en los Despachos de Abogados y Asesoría Legal

Nerio Luis Villasmil Pirela

Universidad del Zulia

Universidad de Viña del Mar

nvillasmil@uvm.cl

Benylé Josefina Rivas Carruyo

Universidad del Zulia

Universidad de Viña del Mar

bjrc22@gmail.com

Elias José Bracho Cordero

Universidad del Zulia

Universidad de Viña del Mar

elias.bracho@uvm.cl

Resumen

El artículo desarrolla a manera de ensayo una visión general sobre la contribución que la Teoría del Perfil Psicológico de las Dominancias Cerebrales daría a las áreas de desarrollo de talento humano de los Despachos de Abogados y Asesoría Legal. Esto, a los fines de usar los postulados de la misma, en el desarrollo de carrera de los potenciales ocupantes al cargo de gerente. Mediante este análisis y a través de una investigación de tipo descriptiva, se reflexiona acerca de la introducción de esta teoría planteada por Benziger (1994) en el proceso de identificación de fortalezas cerebrales naturales que se traducen en comportamientos, actitudes y particularidades características en las personas que manifiestan de forma predominante alguno de los cuatro modos cerebrales establecidos por la autora (frontal izquierdo, frontal derecho, basal izquierdo y basal derecho). Con base en estas

consideraciones, sería posible hacer más efectiva la selección y formación del futuro gerente, atendiendo no únicamente a acreditaciones, experiencias y/o títulos alcanzados por el mismo, sino, además, a preferencias en torno a actividades propias de la titularidad y especificidad del área de gerencial asignada (producción, finanzas, comercialización, entre otras). Este hecho, facilitaría poder contar con un trabajador preparado, comprometido y feliz con el ejercicio de actividades que se encuentran en sintonía con rasgos propios de su biología y estructura cerebral. Esto, a la par de garantizar que el proceso de formación sea efectivo y que las inversiones hechas en el desarrollo de carrera del potencial gerente, estén ajustadas a las áreas del ejercicio profesional afín a su dominancia cerebral.

Palabras clave: Dominancias cerebrales, desarrollo de carrera, gerente

Brain Dominance as a Tool for Management Career Development in Law Firms and Legal Advisory Services

Abstract

This paper develops a way to test an overview on the contribution that the theory of the psychological profile of the Brain dominances give areas of human talent development Law Firms and Legal Advice. This, in order to use the principles of it, in the career development of potential occupants for the post of manager. This analysis and through descriptive research, it explores how the introduction of this theory raised by Benziger (1994) in the process of identifying strengths natural brain that result in behaviors, attitudes and specific characteristics in people predominantly manifest any of the four brain modes set by the author (front left, front right, left and right basal basal). Based on these considerations, it would be possible to bring about more effective recruiting and training future manager, attending not only to qualifications, experience and / or qualifications achieved by it, but also to preferences regarding activities of the ownership and specificity assigned area management (production, finance, marketing, etc.). This would facilitate a worker to have prepared, committed and happy with the performance of activities that are in line with typical features of their biology and brain

structure. This, along with ensuring that the training process is effective and that the investments made in the development of potential career manager, are against the practice areas related to his cerebral dominance.

Keywords: Brain dominances, career development, manager

Introducción

Un cuadro gerencial eficiente puede ser tan determinante para la supervivencia de una organización como cualquiera de los recursos necesarios para el funcionamiento de la misma (financieros, materiales, tecnológicos, entre otros). Los gerentes exitosos no aparecen de la nada ni espontáneamente cuando se necesitan. Por el contrario, se requiere de mucho esfuerzo en capacitación y desarrollo para formarlos, pero este esfuerzo no ocurre en el corto plazo como si se tratara de un proceso de producción en serie. A esto se suma el hecho, de que la formación de los gerentes involucra recursos financieros de los Despachos de Abogados y Asesoría Legal y éstas no pueden darse el lujo de emplear los mismos en la preparación de candidatos no idóneos para el rol o gerencial o de quienes no se sientan preparados o no deseen asumir tal responsabilidad.

Las políticas de personal modernas dan mucha importancia a las oportunidades de desarrollo gerencial, algo que en parte, se debe a la escasez de gerentes calificados para el desempeño de esa posición. El número de puestos gerenciales está aumentando considerablemente más que la fuerza de trabajo disponible. La escasez de gerentes se está agudizando por la competencia entre las empresas y el gobierno, que se disputan a los profesionales más calificados (Rodríguez, 2007).

Los Despachos de Abogados y Asesoría Legal modernas deben contar con gerentes competentes para enfrentarse a muchos problemas complejos que afectan sus operaciones. Más aún, tal capacidad se adquiere no sólo por la educación formal, sino también por la experiencia obtenida al tomar decisiones y ejercer otras habilidades administrativas en el puesto. En consecuencia, se debe dar una atención significativa al proceso de la gestión

del talento humano llamada “desarrollo”, como medio para reclutar y retener gerentes potenciales y utilizar sus capacidades al máximo de la organización.

Sin embargo, adicional a la educación recibida y a la experiencia proveedora de aprendizajes significativos, los seres humanos: gerentes y sus colaboradores, poseen talentos naturales con los que vinieron al mundo, representados por capacidades cerebrales intransferibles que no se pueden adquirir con procesos externos (Bezinger, 1994). Tal situación, representa un reto para la efectiva gestión del talento humano, en vista de no ser suficiente el conocimiento o la experticia, sino que además, el ocupante de un cargo gerencial funcional (producción, ventas, mantenimiento, recursos humanos, entre otras gerencias de la organización) necesita contar con aquellas distinciones cerebrales que desprenden fortalezas específicas que les hacen muy competentes, y que, cuando se enfocan en ellas, les hacen registrar altos desempeños, motivación y satisfacción en los Despachos de Abogados y Asesoría Legal donde trabajan.

Es esta razón, la que compromete a las áreas de talento humano a garantizar también la efectividad en la selección, capacitación y desarrollo de los potenciales ocupantes al cargo de gerentes por cuanto un desacierto en la designación equivoca de un gerente y no ajustada a su espectro de capacidades naturales puede conllevar en el largo plazo a la rotación, desvinculación o retiro del cargo, amén del no aprovechamiento de las inversiones efectuadas en capacitación y desarrollo.

El Perfil Psicológico de las Dominancias Cerebrales

El cerebro es el órgano que le permite al ser humano pensar, sentir, desear y actuar. Es el asiento de múltiples y diferentes acciones tanto conscientes como inconscientes, que permite responder a un mundo en continuo cambio y que demanda respuestas rápidas y precisas.

El cerebro humano es el centro del sistema nervioso, siendo un órgano muy complejo. Encerrado en el cráneo, tiene la misma estructura general que los cerebros de otros mamíferos, pero es más de tres veces mayor que el cerebro de aquellos con un tamaño corporal equivalente.

El estudio del cerebro siguió un curso vertiginoso durante el siglo pasado. Hans Berger midió su actividad eléctrica con el electroencefalógrafo (1929) y posteriormente investigadores como Luria, Sperry, MacLean, Gazzaniga y Pribram entre otros dieron significativos avances a la neurología y también contribuyeron a un cambio total de la concepción que se tenía sobre el funcionamiento y uso de la máquina natural maravillosa y órgano rector de todas las funciones vitales (Sambrano, 1998).

Uno de los descubrimientos científicos más impactantes en la vida del hombre ha sido el de los hemisferios cerebrales, cuando el doctor Roger Sperry, Premio Nobel de Medicina (1981) descubre que los seres humanos poseen dos hemisferios cerebrales (izquierdo y derecho) que operan en forma autónoma. Mientras el primero es concreto y práctico, el otro es mágico y metafórico, y para funcionar, se necesita de ambos (Sambrano, 1998)

Otros investigadores concluyen que se cuenta con tres cerebros diferenciados pero que operan como uno solo: el cerebro reptil (básico), el cerebro límbico y el cerebro neo cortical.

El cerebro descrito anteriormente, también llamado “cerebro triuno”, es un órgano que física, química y biológicamente es tres en uno. Estas tres capas de subcerebros son distintas en su estructura y química y aunque las funciones que ejecutan son duplicativas y se superponen, se diferencian notablemente en el estilo (Sambrano, 1998).

En la región inferior de la cabeza, alrededor de la estructura llamada tallo cerebral, se encuentra un antiguo mecanismo neural que los seres humanos comparten con los reptiles, esta zona no ha evolucionado, y se encuentra tanto en los reptiles prehistóricos, como en las tortugas, cocodrilos y reptiles actuales (Sambrano, 1998).

Rodeando esta área, hay una capa superior que forma el “sistema límbico”, el cual compartimos con los mamíferos. Por encima y alrededor de este viejo cerebro, está una nueva capa, la cual compartimos con gatos y chimpancés; esta capa recibe el nombre de neocorteza, y a excepción de los

delfines, el hombre posee un nuevo cerebro mucho más grande que el de cualquier otro animal (Sambrano, 1998).

Han sido los estudios en torno al funcionamiento del cerebro los que han permitido descubrir que algunas personas son más propensas al cambio y al manejo efectivo de situaciones complejas que otras, por razones biológicas, es decir, por causas naturales (Data Information Corporation, 2005).

Pero el descubrimiento va más allá: se ha determinado que todas las personas tienen una “huella digital” en el cerebro que las hace diferentes a las demás, y que además tienen áreas cerebrales dominantes, lugar donde nacen los talentos peculiares de las personas, y áreas donde no se es muy competente. De este modo, el adecuado desempeño y el fortalecimiento de ciertas competencias aprendidas, debe estar apoyado desde las áreas cerebrales donde se es más fuerte, para así alcanzar el éxito de forma satisfactoria, aventajada y sin mayores traumas.

Es en el año de 1994 cuando la Doctora Katherine Benziger descifra los paradigmas mentales de los Despachos de Abogados y Asesoría Legal y establece que todos los seres humanos tienen cuatro modos cerebrales de la conducta, de los cuales se desprenden cada uno de los talentos naturales que poseemos.

Para Benziger (1994) los cuatro modos cerebrales convertidos en la Teoría del Perfil Psicológico de las Dominancias Cerebrales quedan establecidos como basal izquierdo (primer modo), basal derecho (segundo modo), frontal derecho (tercer modo) y frontal izquierdo (cuarto modo).

El basal izquierdo destaca por ser altamente organizado, disciplinado, posee un pensamiento metódico y es tradicionalista y conservador. Su pensamiento es ordenado y se basa en normas y procedimientos. Se distingue por la habilidad de repetir una acción de manera consistente, permanente y precisa a lo largo del tiempo.

Los verdaderos pensadores basales izquierdos encuentran satisfacción y una sensación de logro al seguir rutinas y procedimientos establecidos. Las

personas basales izquierdas son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales, cumplidores y confiables y durante años pueden permanecer en la misma empresa, institución o partido político, donde son valorados por la consistencia de su trabajo y por la minuciosidad y rigurosidad con la que completan sus tareas. Son naturalmente conservadores, poco propensos a los cambios, aprecian los valores tradicionales y prefieren ejecutar las tareas y resolver los problemas paso a paso, de acuerdo con las reglas establecidas (Benziger, 1994; Data Information Corporation, 2005).

Los basales derechos por su parte resaltan como trabajadores con sensibilidad social, manejan una relación personalizada con sus colaboradores y usuarios, y poseen un pensamiento artístico.

Este modo (basal derecho), 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 de este modo bien definidos suelen ser muy expresivos, y de manera instintiva transmiten alivio, y alientan a los demás a relacionarse con armonía, y se conectan con ellos por medio de palabras y gestos. Son compasivos por naturaleza y creen que es sumamente importante la forma como se siente una persona y transmiten esta inquietud de compasión y de armonía interpersonal y de las relaciones tanto a su vida personal como a su vida profesional. Dada su habilidad de empatía (comunicaciones profundas) y de relacionarse de manera positiva con los demás, los pensadores de este modo también se destacan por motivar a los demás a unirse compartiendo su emoción, entusiasmo y apoyo. Les gusta la conexión con la naturaleza y todo lo que sea natural (Benziger, 1994; Data Information Corporation, 2005).

En el caso de los frontales derechos, éstos se distinguen por ser visionarios, promotores de cambios, exploradores de nuevas técnicas y experiencias y con un pensamiento estratégico.

El pensamiento basal derecho es visual, espacial y no verbal. Es metafórico y conceptual. Tiene una excelente imaginación. El pensador de este modo es un maestro de la integración de ideas, de conceptos, de

información. También es propenso a la innovación, al cambio y es un artista de 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 y a veces especial sentido del humor. Como “altruistas conceptuales” se interesan por la humanidad y su evolución, aunque quizás no sean adeptos a relacionarse uno a uno con las demás personas. Las personas de este modo se enfocan en las líneas gruesas de los asuntos y no en sus detalles (Benziger, 1994; Data Information Corporation, 2005).

Finalmente, el frontal izquierdo se caracteriza organizacionalmente por estar enfocado en el cumplimiento de los resultados, su pensamiento es analítico, cualidades propias de los gerentes.

Los frontales izquierdos son lógicos y matemáticos, y se destacan en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de las máquinas y herramientas. Los pensadores de este modo 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 claves 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 (Benziger, 1994; Data Information Corporation, 2005).

Según Benziger (1994) estos talentos naturales son intransferibles (porque cada quien nace con ellos) y no se pueden adquirir con procesos externos. Además, aun cuando los humanos nos desempeñemos bien en más de un modo cerebral, siempre existe uno que es dominante. Además, destaca la autora aludida, que esas diferenciaciones cerebrales se desprenden de fortalezas específicas que nos hacen muy competentes, y que, cuando nos enfocamos en ellas, registramos altos desempeños en los Despachos de Abogados y Asesoría Legal donde trabajamos.

Los trabajadores generan un alto rendimiento y son excelentes cuando se apoyan en sus talentos naturales y cuando evitan el Desvío de Tipo. El

Desvió de Tipo se produce cuando intentamos “cambiar” para superar “debilidades”, para ser competentes en áreas que no se corresponden con nuestros talentos naturales: pasamos por fuertes entrenamientos, y hasta por choques emocionales, pero generalmente se generan resultados mediocres, se gastan fortunas en adiestramientos, y simplemente algunos trabajadores no logran avanzar. El Desvió de Tipo es la explicación más avanzada acerca del stress en el trabajo, la frustración, el desinterés y el ausentismo psicológico.

Gerencia, Gerente y Desarrollo Gerencial

Cuando se habla de gerencia se hace mención al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas (David, 1989; Sallenave, 1990; Robbins y Coulter, 2007; Drucker, 1997; Chiavenato, 2000). Es involucrar dentro de un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano, cuyo planteamiento sea realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad de resolver problemas (Certo, 1992; Stoner, 1997; Stone, 1998).

En el caso de los trabajadores, éstos ven a la gerencia como un sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí la complejidad en establecer una definición precisa en torno a este término, ya que en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones, porque la persona que lleva a cabo la función de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, ejecutor y líder entre otros (Ferreira, 1998; Stone, 1998; Drucker, 1999).

Se puede resumir que la gerencia se encarga de organizar, seleccionar, motivar y coordinar a la gente calificada para generar equipos de trabajo que ejecuten los planes de manera eficaz y eficiente. La gerencia apoya su planificación en herramientas y datos duros, utilizados para identificar y producir resultados de manera coherente y organizada. Su objetivo es el de mantener estructuras, sistemas y normas para el control de manera que el trabajo se realice seguro y sin riesgos (Certo, 1992; Stoner, 1997).

Las personas que asumen el desempeño de la función gerencial dentro de una organización ostentan el cargo de gerente, y son los éstos los

responsables de direccionar la actividad organizacional a la consecución de las metas establecidas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga. En ese sentido, Chiavenato (2000) plantea que el gerente es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. Es esa persona a la cual se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

El gerente de una organización es quien asume el rol protagónico en la función llamada gerencia, y en su cargo está el llevar a cabo las principales funciones de planificación, organización, dirección y control para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos (Colvin, 1997; De Loach, 1998). En ese sentido, los gerentes centran su gestión de poder gracias a la autoridad formal y legítima que les otorga su puesto. Este supuesto está soportado en que generalmente, la posición de gerente está en la cima o bien en un lugar privilegiado de la estructura organizacional y es este hecho el que genera en los trabajadores estados de aceptación y sumisión para con él (Colvin, 1997).

En síntesis, un gerente está comprometido en garantizar el éxito a la organización y en este caso él es el elemento clave para asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos que le fueron asignados por la alta gerencia de la organización. El gerente debe hacer todo el trabajo por si mismo, teniendo a su cargo un grupo de colaboradores que realizan diversas actividades y tareas, pero si algo no saliera conforme a lo planeado, es el gerente quien da cuenta de las posibles desviaciones.

Existen diferentes tipos de gerentes según su ámbito de competencias (Certo, 1992; Robbins y Coulter, 2007; Connat, 1999). Entre las tipologías de gerentes se cuenta con el gerente funcional, quien se ocupa de hacer la evaluación y revisión de la actuación y rendimiento de las funciones delegadas a los trabajadores. Por otra parte, está el gerente del programa, quien es la persona con la autoridad para gestionar y manejar un programa dentro de la organización. Finalmente, se cuenta con el gerente de proyecto,

que es la persona con la responsabilidad y autoridad suficiente para gestionar y manejar un proyecto. Esto incluye liderar la planificación y el desarrollo de todos los productos de un proyecto; además, ser responsable de manejar el presupuesto, el plan de trabajo y los procedimientos gerenciales, tales como: manejo del alcance, puntos de interés, riesgo, entre otros.

La mayoría de los actuales gerentes han crecido por sí mismos, pocos son los que “nacen gerentes”. Las competencias y requisitos demandados por los Despachos de Abogados y Asesoría Legal a los titulares de dicho rol son mucho mayores que las dotes naturales.

En este sentido, el desarrollo de las personas (gerentes) se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. El desarrollo de la carrera gerencial es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de quienes potencialmente puedan desempeñar la función gerencial (Chiavenato, 2002; Gómez-Mejía, 2008).

En este sentido, el desarrollo gerencial debe estar en sintonía con la atención que deben concederle las empresas a algunos elementos de su planificación estratégica tales como: necesidades críticas y desafíos que enfrentará la organización en los próximos años, los conocimientos, habilidades y experiencias que necesitarán los gerentes para enfrentar tales desafíos, pero sobre todo ¿qué clase o tipo de personas (gerentes) se requerirán y con qué habilidades contarán para enfrentar estos desafíos (Chiavenato, 2002).

Los esfuerzos de desarrollo de los gerentes se establecen por varias razones. Estas incluyen la mejora de las ventas, disminuir los costos de producción, lograr llevar a cabo las mejores prácticas de trabajo en maquinaria y equipo, aumentar el entusiasmo y la confianza de los colaboradores, entre otras. Sin embargo, los gerentes por lo común citan que esperan recibir los beneficios que se listan a continuación: mejora de las comunicaciones y relaciones entre todos los gerentes, identificación de los problemas que afectan el desempeño de varios departamentos y que requieren de singular atención, evaluación de las políticas organizacionales, difusión de

los desarrollos administrativos, exposición de ciertas debilidades de los superiores que obstaculizan los esfuerzos de los colaboradores y propuestas de acciones para remediarlas, fomento de la cohesión grupal y el trabajo en equipo, estímulo al desarrollo de los colaboradores, identificación de trabajadores inadecuadamente designados para algunos cargos, amén de muchas otras (Rodríguez, 2007).

Métodos de Capacitación para el Desarrollo Gerencial

Es importante destacar, las marcadas diferencias entre los conceptos de capacitación y desarrollo a efecto de evitar inadecuadas interpretaciones. La capacitación se refiere a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, se dirige a los que no son gerentes, por lo general los cursos de capacitación se diseñan para un propósito a corto plazo. El desarrollo por su parte se refiere a conceptos filosóficos y teóricos, se dirige al personal administrativo dentro del que se encuentran insertos los gerentes y por lo regular se elaboran para propósitos educativos más amplios (Rodríguez, 2007).

Pese a lo antes expuesto, existen ciertos métodos de capacitación que tienden a reservarse para el desarrollo de los gerentes (Bohlander, 2008). Hay que recordar que el desarrollo gerencial difiere de la capacitación en que su propósito es ampliar la experiencia del titular de dichos cargos y brindarle una visión a largo plazo del rol que cumplirá en la organización. Durante la última década la importancia del desarrollo gerencial ha aumentado, ya que los Despachos de Abogados y Asesoría Legal intentan competir en base a las personas. El desarrollo gerencial es útil para suministrar a los gerentes las habilidades y perspectivas que necesitan para tener éxito.

Dentro de los métodos de capacitación para el desarrollo gerencial se encuentran las experiencias en el puesto que incluyen el coaching, las asignaciones suplentes, la rotación de puestos, la transferencia lateral, los proyectos especiales, las reuniones con el personal (Bohlander, 2008; Rodríguez, 2007).

Otro método para el desarrollo gerencial lo constituyen los seminarios, conferencias y juntas especiales, las cuales se pueden utilizar para comunicar

ideas, políticas o procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuesta o solución predeterminada (Bohlander, 2008; Rodríguez, 2007)

Están también los estudios de caso o solución de problemas, donde a través de ejemplos documentados, los potenciales gerentes aprenden a analizar y sintetizar los hechos para tomar conciencia de las muchas variables en las cuales se basan las decisiones gerenciales y en general, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones (Bohlander, 2008; Rodríguez, 2007).

Por su parte, los juegos de negocios representan una experiencia de capacitación y desarrollo gerencial en la que los jugadores (gerentes o potenciales gerentes) se sienten animados e interesados. En ellos los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Es así como haciendo uso de una computadora programada para el juego, se simulan los efectos que tiene cada decisión en las distintas áreas de una organización. En la actualidad los juegos de negocios son muy utilizados como método para el desarrollo gerencial. Muchos fueron diseñados para el uso general, pero en fecha reciente se han adaptado a industrias específicas (Bohlander, 2008).

Existen también como métodos el juego de roles y los ejercicios de simulación, en los cuales el gerente potencial o titular en desarrollo asume la actitud y la conducta de otros, es decir, representar su papel, a menudo el de un gerente y el de uno o varios de sus colaboradores, que están implicados en un problema en particular. Al actuar en la posición del otro, los participantes en el desempeño de roles mejoran su capacidad para entender y tratar a los demás (Bohlander, 2008; Rodríguez; 2007).

El modelado del comportamiento por su parte es un enfoque que muestra la conducta deseada y da al gerente en desarrollo la oportunidad de practicar el rol, llevar a cabo un juego de roles de esa conducta y recibir retroalimentación (Bohlander, 2008).

Otros métodos para el fortalecimiento o desarrollo de la función gerencial lo constituyen los comités, la estructura organizacional

descentralizada, la rotación de puestos estratégicos, grupos especiales, asesoramiento, puestos de observación, instrucción programada, proyecciones de ascenso, planeación de la sucesión, planes de reemplazo, programas universitarios de desarrollo administrativo, entre otros (Bohlander, 2008; Chiavenato, 2002; Rodríguez, 2007).

Desarrollo Gerencial y Dominancias Cerebrales

En la actualidad, algunas organizaciones están asignando gradualmente a sus trabajadores (incluidos los potenciales y titulares gerentes) la responsabilidad de la administración de su carrera, dándoles todas las condiciones y apoyo posible para que “elijan” de manera adecuada las herramientas para este desarrollo. Este hecho contribuye significativamente con un desarrollo de carrera eficaz y con un máximo aprovechamiento de la inversión realizada en este sentido, puesto según lo planteado por la Teoría de las Dominancias Cerebrales, la escogencia de la herramienta o métodos de capacitación gerencial (de quedar a criterio del futuro o actual gerente) estaría en sintonía con sus preferencias, facilidad y estilo para aprender (Chiavenato, 2002; Bezinger, 1994).

Tal situación contribuye significativamente con el proceso de desarrollo, generando aprendizajes significativos y poniendo de manifiesto las fortalezas cerebrales y naturales del trabajador.

Sin embargo, es importante que el área de formación de la organización se encargue de velar porque efectivamente los métodos de desarrollo empleados faciliten los aprendizajes a largo plazo. Esto, en el entendido que la opción escogida estimula o va en sintonía con la dominancia o modo cerebral del aspirante a la posición gerencial.

Tal es el caso, de la selección de las experiencias en el puesto (Bohlander, 2008; Rodríguez, 2007) como herramienta de Desarrollo Gerencial. En este particular (por ejemplo), para un basal izquierdo altamente organizado, disciplinado, metódico, tradicionalista y conservador, el método puede representar un camino sumamente enriquecedor para el gerente en formación que posee esta dominancia. Este hecho tiene como base que el

modo o dominancia basal izquierda, distingue a los sujetos por la habilidad de repetir una acción de manera consistente, permanente y precisa a lo largo del tiempo. Así pues, en los casos en los que la conducta aprendida a través de la experimentación en el puesto represente la mejor práctica para el desempeño futuro del gerente, se convierte en un hecho formidable la capacidad de los basales izquierdos en convertir lo aprendido en una rutina o procedimiento establecido para su repetición continua.

Otra ilustración de la conveniencia de considerar la dominancia cerebral predominante de un gerente en desarrollo, lo puede ilustrar la escogencia de los juegos de negocios como método; particularmente tratándose de un frontal derecho. La justificación de esta aseveración se resume a las características evidenciadas por las personas poseedoras de este modo cerebral de forma predominante, puesto poseedores de una excelente imaginación, son maestros en la integración de ideas, de conceptos y de información, amén de ser considerado poseedor de una gran imaginación.

Las comparaciones anteriormente presentadas, se extrapolan a todos y cada uno de los métodos de desarrollo y capacitación de los potenciales gerentes y también los titulares. Bastará identificar su dominancia a través de un instrumento diseñado para tal fin y contrastar los resultados obtenidos para el caso de su modo o dominancia predominante con el método que más se ajuste a sus preferencias o fortalezas naturales (Data Information Corporation, 2005).

Es importante acotar, que, para el cumplimiento de la identificación de la dominancia predominante, será de singular importancia la gestión del área de talento humano, la cual deseosa de aprovechar las bondades de la Teoría del Perfil Psicológico de las Dominancias Cerebrales, deberá contar con un inventario de los resultados cuantificables de los modos cerebrales, previamente identificadas para el caso de los gerentes en desarrollo.

Consideraciones Finales

En la Gestión de Talento Humano y muy específicamente en lo atinente al desarrollo gerencial, las oportunidades de ascenso a cargos superiores y la

formación del futuro gerente se encuentra generalmente influenciada por la información provista en el historial o estadística de sus evaluaciones de desempeño. (Chiavenato, 2002; Rodríguez, 2007; Gómez-Mejía, 2008; Bohlander, 2008). Es importante resaltar, que, si bien el talento o ejercicio profesional del aspirante o potencial candidato a un puesto clave en la organización puede representar un valioso insumo o proyección de su desempeño futuro, la dominancia cerebral o fortalezas naturales del futuro gerente también lo son. Esto quiere decir, que conocido el modo cerebral predominante del hoy trabajador y mañana gerente, se cuenta con la certeza de que el individuo mantendrá ciertas preferencias, actitudes y comportamientos propios de su distinción o huella cerebral (Bezinger, 1994).

Conocer o estudiar la dominancia cerebral del gerente en desarrollo, garantiza además evitar someterles a fuertes procesos de formación, y hasta choques emocionales, y finalmente generar resultados mediocres. Este hecho implica que, aunque se cuente con un individuo potencialmente calificado para desempeñar el rol de gerente, las estrategias de desarrollo y formación seleccionadas no sean las más efectivas sino se atiende o considera su dominancia cerebral. En este particular, la gestión del área de formación de los Despachos de Abogados y Asesoría Legal es determinante al momento de estudiar con anticipación la dominancia de los gerentes a ser incluidos en algún programa o actividad de desarrollo gerencial. De esta forma, se aprovecharía al máximo la inversión realizada en formación y se evitaría el despilfarro de grandes cantidades de dinero en consultoría, formación y logística para el desarrollo de actividades que por sus particularidades o metodología no provocarían el mismo efecto significativo en el aprendizaje del futuro gerente que aquella actividad que estuviere alineada a su dominancia cerebral.

Lo antes expuesto, implica que todos los métodos de formación que puedan emplearse en el desarrollo del gerente no sirven de nada, si cerebralmente las personas no encajan. Por ello, la teoría de las dominancias establece que no se pueden adquirir estas fortalezas a través de estímulos externos y que son intransferibles.

Sin duda, el activo más importante de una organización es contar con las personas adecuadas en los puestos correctos. Por el contrario, el pasivo que más daño pudiera hacerle sería la designación del último presidente o director general que nunca debieron llegar a ese puesto, “por lo menos en esa empresa”. La dominancia cerebral identifica a través de la neurociencia los talentos de las personas, permitiendo que las mismas sean colocadas en puestos alineados con sus características personales. Esto ha logrado un importante salto para las empresas en la obtención de una mayor productividad laboral individual y de equipo. Es más, se afirma que cuando las personas se encuentran alineadas, los malestares físicos, enfermedades y estrés disminuyen o desaparecen, por consecuencia el desempeño laboral mejora.

Referencias Bibliográficas

- Benziger, K. (1994). *The BTSA User Manual: A Guide to the Development, Validation and Use of the Benziger Thinking Styles Assessment*, KBA.
- Bohlander, George; Snell, Scott (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 14ª Edición.
- Certo, Samuel. (1992). *Administración Moderna*. Editorial McGraw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración. Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Colvin, Geoff. (1997). *La más valiosa cualidad de un gerente*. Revista Fortune. P. 1-6.
- Connat, J. (1999). *Psicología para gerentes*. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. México.

- Data Information Corporation (2005). *La Gerencia del Cambio. Tú Eres Importante. Manual del Participante*. Caracas, Venezuela.
- David, Fred. (1989). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia. Legis Editores. Serie Empresarial.
- Drucker, Peter (1997). *La Sociedad Post-Capitalista*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España. Pearson Educación, S.A. 5^{ta} Edición.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2007). *Administración Moderna de Personal*. México, D.F. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 7^{ma} Edición.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2007). *Administración*. New York, EEUU. McGraw Hill.
- Sallenave, Jean. (1990). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Sambrano, Jazmín. (1998). *Superaprendizaje transpersonal*. Caracas. Alfadil Ediciones. 1^{ra} Edición.
- Stone, Florence. (1998). *Revaloración de la gerencia*. Editorial McGraw Hill. México.
- Stoner, James. (1997). *Administración*. Editorial Prentice May. México.