

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“DOMINANCIA CEREBRAL Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES
DE PUESTOS: GERENTE GENERAL, RECEPCIÓN Y AZAFATE
DE RESTAURANTE DEL HOTEL LIBERTADOR PUNO – 2018”**

TESIS

PRESENTADA POR:

JESUS ALBAN FIGUEROA GUZMAN

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PUNO – PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**DOMINANCIA CEREBRAL Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS:
GERENTE GENERAL, RECEPCIÓN Y AZAFATE DE RESTAURANTE DEL
HOTEL LIBERTADOR PUNO – 2018**

TESIS PRESENTADA POR:
JESUS ALBAN FIGUEROA GUZMAN
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE


: _____
Lic. BRAULIO SALOMÉ VILLA RUIZ



PRIMER MIEMBRO


: _____
Mag. VERONICA GREIS ANDIA FLORES

SEGUNDO MIEMBRO


: _____
Lic. ZORAIMA JULIETA LAURA CASTILLO

DIRECTOR/ASESOR


: _____
M.Sc. GERMÁN JORGE MOLINA CABALA

Área : Administración de recursos humanos
Tema : Proceso de selección - diseño de perfiles de puesto

FECHA DE SUSTENTACIÓN: PUNO, 11 DE OCTUBRE DEL 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre por ser pilar importante en mi vida y por demostrarme su cariño y exigencia. A mi hermana por formar parte de mi motivación a seguir desarrollándome profesionalmente. Finalmente agradezco al coraje y consecuencia que tengo para poder alcanzar esta meta importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las oportunidades y desafíos que me pone día a día. A la Universidad Nacional del Altiplano, a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas por acogerme como estudiante durante mi trayectoria académica.

A los docentes de la escuela Profesional de Administración, por su valioso tiempo, por la valiosa información que transmitieron en mi formación académica y motivación que nos dieron para ejercer esta hermosa profesión.

A la Lic. Verónica Greis Andía Flores, por su apoyo y ser motivadora para el desarrollo de esta investigación, a mi Asesor Lic. German Jorge Molina Cabala por sus consejos, explicaciones, sugerencias y paciencia para hacer que esta investigación sea excelente y cumpla los estándares requeridos por la Universidad.

Al ingeniero Fred Torres, por ayudarme en el procesamiento de datos y creación de un programa para hacerlo posible.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

	Pág.
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	15
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	16
1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	17
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.6.1. A NIVEL INTERNACIONAL.....	19
1.6.2. A NIVEL NACIONAL Y LOCAL.....	22

CAPITULO II**REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1. MARCO TEÓRICO	23
2.1.1. REVISIÓN HISTÓRICA DE LA DOMINANCIA CEREBRAL.....	23
2.1.2. NEUROMANAGEMENT	23
2.1.3. EL CEREBRO TRIUNO.....	24
2.1.4. HEMISFERIOS CEREBRALES	25
2.1.5. DOMINANCIA CEREBRAL	25
2.1.6. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
2.2. MARCO CONCEPTUAL	37

CAPITULO III**MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
3.1.2. TIPO O ALCANCE DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.1.3. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.1.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	42
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	43
3.3.1. TÉCNICAS	43
3.3.2. INSTRUMENTO	43
3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.5. MÉTODO DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	46

CAPITULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.1.1. OBJETIVO ESPECIFICO N°01:	49
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN PARA EL PUESTO DE GERENTE GENERAL	49
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN PARA EL PUESTO DE AZAFATE DE RESTAURANTE	50
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN PARA EL PUESTO DE RECEPCIONISTA.....	56
4.1.2. OBJETIVO ESPECIFICO N°02:	62
4.1.3. OBJETIVO ESPECIFICO N° 03:	75
4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	88
4.2.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	88
4.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL	91
4.3. DISCUSIÓN	93
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Breve descripción para cada cuadrante.	28
Tabla 2. Descripción cuadrante A.	29
Tabla 3. Descripción cuadrante B.	30
Tabla 4. Descripción cuadrante C.	31
Tabla 5. Descripción cuadrante D.	32
Tabla 6. Muestra en relación al puesto.....	43
Tabla 7. Muestra global, usando x,ds, min, max, sesgo y curtosis.....	46
Tabla 8. Muestra varones	47
Tabla 9. Muestra mujeres	47
Tabla 10. Muestra los perfiles más comunes.....	47
Tabla 11. Dominancia cerebral para el puesto de gerente general.....	49
Tabla 12. Dominancia cerebral para el puesto de azafate de restaurante.....	50
Tabla 13. Dominancia cerebral para el puesto de recepcionista.....	56
Tabla 14. Perfil del puesto de gerente ubicado en los cuadrantes	65
Tabla 15. Perfil de puesto de recepcionista ubicado en los cuadrantes.....	70
Tabla 16. Descripción del puesto de azafate de restaurante ubicado en los cuadrantes.	74
Tabla 17. Datos del gerente general	75
Tabla 18. Resultados de los azafates.	77
tabla 19. Promedio resultados mozos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8	78

Tabla 20. Promedio resultados mozos 2 y 9.....	80
Tabla 21. Resultados recepcionistas.....	81
tabla 22. Resultado recepcionista 1.....	82
Tabla 23. Resultados de recepcionista 2.....	83
tabla 24. Promedio resultados recepcionistas 3, 4, 5, 6 y 7.....	85
tabla 25. Promedio resultados recepcionista 8 y 9.	86
tabla 26. Resultado recepcionista 10.	87
Tabla 27. Consolidados resultados para cada puesto	89
Tabla 28. Descripción de puestos para los azafates de restaurante usando todos los cuadrantes.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
figura 1: El Cerebro Triuno	24
Figura 2. Características de los cuadrantes cerebrales	27
Figura 3. Características de los cuadrantes cerebrales	34
Figura 4. Cuadrante de dominancia cerebral para el gerente	76
Figura 5. Resultados dominancia cerebral para mozos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8	79
Figura 6. Resultados dominancia cerebral para mozos 2 y 9	81
Figura 7. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 1.....	83
Figura 8. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 2.....	84
Figura 9. Resultados dominancia cerebral para recepcionistas 3, 4, 5, 6 y 7	85
Figura 10. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 8 y 9.....	86
Figura 11. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 10.....	87

RESUMEN

La felicidad, como paradigma positivista indica que son emociones y actividades positivas, esto implica dedicarse en la vida a aprovechar nuestro talento, innato y que se manifiesta por la dominancia cerebral que cada persona tiene, dichos cuadrantes son: cuadrante A lógico-racional, cuadrante B organizado-practico, cuadrante C relacional-comunicador y cuadrante D experimental-visionario. El objetivo principal es analizar la dominancia cerebral y la descripción de los perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante en el Hotel Libertador al año 2018, para la investigación se usó el enfoque cuantitativo con método empírico se hizo la recolección y procesado de datos mediante el uso de un test elaborado por Nedd Hermann a una población de 20 colaboradores y usando una muestra del tipo censal de 1 para el puesto de gerente general, 10 para el puesto de recepcionista, 9 para el puesto de azafate de restaurante en el Hotel Libertador de Puno, el alcance de la investigación fue descriptivo y explicativo, finalmente el tipo de investigación también fue descriptivo. Alfa de Cronbach igual a 0.84 suficiente para considerarse confiable. Los resultados obtenidos demostraron que la dominancia cerebral es determinante a la hora de hacer el proceso de selección especialmente al momento de diseñar el perfil de puesto, con la finalidad de lograr trabajadores en puestos de trabajo que puedan usar todo su cerebro y no solo una parte como es el método clásico, concluyendo que la dominancia cerebral puede ser usada a la hora de hacer un proceso de selección.

Palabras Clave: Cuadrante Cerebral, Dominancia Cerebral, Descripción de puesto.

ABSTRACT

Happiness, understood from the positivist paradigm, it includes positivist emotions and activities, that invites us to direct our labor or work with our talent, which is innate and expresses itself according to the Brain Dominance theory, presented by Hermann in four quadrants of high specialization defending that each person has a quadrant with most dexterity that defines the natural talent, which are: quadrant A logical-rational talents, quadrant B organized-practical talents, quadrant C relational-sociable talents and quadrant D visionary-experimental talents. Therefore, the main objective is to analyze the Brain Dominance and the job profile description of the chief executive, receptionist and steward of restaurant in the Hotel Libertador Puno in 2018. The investigation was developed following the quantitative approach and the empiric method with descriptive scope and type of investigation, the collection and processing of data will be done by using the test of Hermann, The population were twenty employees and It was defined with a census sample of 1 employee for the chief executive position, 10 employees for the receptionist position and 9 employees for the steward of restaurant position, with an Alpha of Cronbach factor of 0.84, the findings showed a clear relation between the performance and the innate talent that will promote to improve the job description for the chief executive position, the receptionist position and the steward of restaurant position in the Hotel Libertador Puno 2018, concluding that the brain dominance can be used for selection process.

Keywords: brain quadrant, brain dominance, Job description.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue motivada por la necesidad de conocer ¿cómo se desarrollan las variables de diseño de puestos y dominancia cerebral en los trabajadores en el puesto de gerente, el puesto de recepcionista y el puesto de azafate de restaurante en el Hotel Libertador Puno? La causa principal de esta investigación fue constituida porque en los puestos en referencia se observó que algunos colaboradores no desempeñaban de forma óptima sus labores en relación a las especificaciones de su puesto. Siendo necesario indagar más al respecto, esta investigación consideró a una muestra censal de 20 trabajadores, 1 para el Gerente General, 10 para Recepcionista y 9 para Azafate de Restaurante. Para conocer la dominancia cerebral se usó del test de Dominancia Cerebral desarrollada por Ned Herrmann, también conocido como HBDI, el cual consta de 120 reactivos para conocer la dominancia cerebral en relación a los 4 cuadrantes que (Herrmann & Herrmann-Nehdi, 2015) proponen.

Bajo su teoría, existe 4 cuadrantes: el cuadrante A, cuadrante B, cuadrante C y cuadrante D, cada uno con características muy marcadas, que fueron explicados en la presente investigación. Cabe resaltar que usando esta dominancia se obtuvo 3 resultados. Primero que, la dominancia cerebral de Gerente General predomina en el cuadrante A y D, y para los recepcionistas y los azafates de Restaurante corresponden a los cuadrantes B y C. Segundo, Los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante no fueron diseñados usando perfiles con dominancia en el Hotel Libertador Puno, finalmente, la dominancia cerebral, mejoró la descripción de perfiles de puestos: Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador al año 2018.

De lo expuesto en los párrafos anteriores, se realiza la presente investigación, y su estructura consta de cuatro capítulos divididos de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, se planteó el problema de investigación, que comprende la descripción del problema, formulación del problema, la justificación de la investigación, así como los objetivos de la investigación.

En el **Capítulo II**, se describe la revisión de literatura, donde se detallan los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y local. Asimismo, se citan las bases teóricas sobre los cuadrantes cerebrales y la descripción de perfiles de puesto. Además, se detallan la hipótesis general y tres hipótesis específicas.

En el **capítulo III** se define la metodología de la investigación, así como el método, tipo, alcance, enfoque y diseño de la investigación; igualmente se describe la población y muestra, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el **Capítulo IV**, se analiza e interpreta los resultados obtenidos en la investigación, contrastando la hipótesis y se puntualiza la discusión de los resultados.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la observación y análisis de los procesos de selección en la mayoría de empresas hoteleras en la Región Puno, se apreció que, a la fecha de realizada esta investigación, el proceso de selección no era el mejor y que se continuaba usando el método tradicional de selección de personal, y sobre todo la misma forma de hacer la descripción de perfil de puestos. Las causas para este problema son múltiples y dependerán del campo desde el que se pretenda analizar, sin embargo, en esta investigación se observó que algunos colaboradores no

desempeñaban de forma óptima sus labores en relación a las especificaciones de su puesto, así es que se propuso solucionar el problema usando al Neuromanagement, por ende, se asume que este problema fue ocasionado por el método clásico de descripción de puestos, ya que se realizó a partir de un mero análisis de necesidades para las empresas hoteleras y asumiendo que los futuros trabajadores trabajarían como robots; programables y simplemente seguirán órdenes, se apegarán a parámetros y leyes predeterminadas. Esto ocasionó que el proceso de selección fuese deficiente, poco confiable, entonces si el proceso de selección era deficiente fue porque la descripción de puestos no fue bien hecha, entendiendo este problema motivó hacer uso de la neurociencia unida a la administración conocida como Neuro-gerencia (Neuromanagement en inglés) para cambiar el paradigma de que los trabajadores son simples personas de un pelotón que deben seguir órdenes y cumplirlas a cabalidad.

Por querer cambiar esta forma clásica de hacer el diseño de perfiles de puesto se empezó a plantear el problema, también cual es el objetivo general, objetivos específicos, la hipótesis general, hipótesis específicas, el objetivo general y los objetivos específicos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

- ¿Cómo es la dominancia cerebral y la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante en el Hotel Libertador Puno al año 2018?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- **PE1:** ¿Cómo es la dominancia cerebral de los colaboradores en los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno?
- **PE2:** ¿Cómo es la dominancia cerebral para los perfiles de puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno?
- **PE3:** ¿Cómo es la dominancia cerebral de los colaboradores de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante respecto a sus perfiles de puesto en el Hotel Libertador Puno?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Ha: La dominancia cerebral, mejora la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador al año 2018.

Ho: La dominancia cerebral, no mejora la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador al año 2018.

1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. **Ha:** La dominancia cerebral del Gerente General predominan los cuadrantes A y D, para los recepcionistas predominan los cuadrantes C y B y para los

azafates de Restaurante predominan los cuadrantes B y C en el Hotel Libertador Puno.

Ho: La dominancia cerebral del Gerente General no predominan los cuadrantes A y D, para los recepcionistas no predominan los cuadrantes C y B y para los azafates de Restaurante no predominan los cuadrantes B y C en el Hotel Libertador Puno.

2. **Ha:** Los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante no están diseñados usando perfiles con dominancia en el Hotel Libertador Puno

Ho: Los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante están diseñados usando perfiles con dominancia en el Hotel Libertador Puno.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A nivel teórico, el presente trabajo de investigación contiene los lineamientos de como la neurociencia comienza a interactuar con la administración para dar lugar al neuromanagement o también conocido como neurogerencia, este puede ser un instrumento y técnica que necesita aplicar una empresa, que facilite conocer mejor a sus trabajadores básicamente de qué forma piensan en distintas situaciones y cuáles son sus cuadrantes cerebrales sustentando bajo la teoría de la dominancia cerebral. El presente trabajo puede ser tomado en cuenta mejorar los procesos de selección de personal y hacer más efectivo los equipos de trabajo.

Al hablar de cuadrantes cerebrales y dominancia cerebral hablamos de una teoría reciente que las grandes empresas como IBM, Coca Cola o Google usan en

sus departamentos de recursos humanos, por eso es considerado como pieza importante de la presente investigación.

En cuanto a nivel práctico, la investigación será de utilidad para mejorar la calidad de proceso de selección de personal en el Hotel Libertado Puno y a fechas posteriores podrán continuar usando los datos e información desarrollada en esta Tesis.

Asimismo, la investigación será de utilidad para futuras investigaciones relacionadas con el tema de Neuromanagement y la dominancia cerebral, de la misma forma servirá como fuente de conocimiento y base para aquellas investigaciones cuyo ámbito de estudio sea el Hotel Libertador Puno o cadenas de hoteles similares.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar la dominancia cerebral y los perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante en el Hotel Libertador al año 2018.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **OE1:** Identificar la dominancia cerebral de los colaboradores de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno.
- **OE2:** Identificar si la dominancia cerebral es considerada en el diseño de los perfiles de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno.

- **OE3:** Analizar los resultados de dominancia cerebral de los colaboradores en los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante respecto a sus perfiles de puesto del Hotel Libertador Puno.

1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han encontrado varias investigaciones con respecto al tema desarrollado, entre las principales referencias que se han podido ubicar, son las siguientes:

1.6.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Para desarrollar la presente investigación se recurrió a la revisión bibliográfica, encontrándose referencias en investigaciones que consideran las variables relacionadas a nuestro tema de investigación.

Para empezar, se entendió la historia y como la neurociencia incursionó en otras disciplinas, para que posteriormente se haya estado incursionando en diversos campos, así se empezó a tener la Neuroeducación, Neuromarketing, NeuroBranding, entre otros.

Así se llegó al Neuromanagement que en términos sencillos es realizar el proceso de administración, pero teniendo como sustento principal a la neurociencia: Neuromanagement (neurogerencia en español).

En la presente investigación enfocándonos en los conceptos de neurogerencia con ayuda de la dominancia cerebral, conceptualizamos que el cerebro se divide en 4 partes, siguiendo el modelo de dominancia cerebral - cuadrantes cerebrales propuesto por Ned Hermann, en base a este autor hubo varias investigaciones que usaremos como antecedente para este proyecto.

Por ejemplo, uno de los autores que podemos mencionar es (Kumar & Sharma, 2016) en su investigación hecha en inglés titulada, “Relating Left/Right Brained Dominance Types of Leaders to TQM Focus: A Preliminary Study. [Relación entre la dominancia cerebral izquierda/derecha de líderes enfocado a TQM: un Estudio Preliminar]” cuyo objetivo era demostrar la mejora continua e innovación en líderes con dominancia en los hemisferios cerebrales izquierdo y derecho cuya metodología es cuantitativa alcanza la conclusión:

“(...) The findings obtained from this study, are assign the functions of left and right brained leaders. The result shows that the right brained leaders emphasize innovation and managing; while left brained leaders focus on continuous improvement and planning; that good support to our hypotheses. For all of this to be achieved the most important thing continuous improvement and innovation for the TQM leaders; are essential for the today’s rapidly changing market.”. [(...) los resultados obtenidos de este estudio, son asignar las funciones de líderes con predominancia cerebral izquierda y derecho. El resultado muestra que los líderes con predominancia cerebral derecha enfatizan la innovación y administración; mientras que los con predominancia cerebral izquierda se enfocan en el planeamiento y mejora continua; es un buen soporte para nuestra hipótesis. Para que todo esto sea alcanzado lo más importante la mejora continua e innovación en los líderes TQM; son esenciales para el mercado actual que cambia rápidamente.]

En sus resultados el autor obtuvo que los líderes con predominancia cerebral izquierda tienen predisposición a la mejora continua y los de predominancia cerebral derecha tienden a la innovación. Este antecedente fue importante debido a que muestra los inicios de la teoría que más tarde Ned Herrmann usaría para

desarrolla su teoría de dominancia cerebral y los 4 cuadrantes cerebrales y aplicarlo a la administración mezclada con la neurociencia; Neurogerencia.

Se puede pensar que la dominancia cerebral solo es aplicable a áreas específicas de una organización o empresa, sin embargo, no es así, ya que teniendo como antecedente la investigación de (Riley Rios, 2015) *“Diferencia estadísticamente significativa entre la dominancia cerebral del departamento de comercialización y el departamento de contabilidad de una empresa farmacéutica Guatemala”* (Tesis de Pregrado). Cuyo objetivo fue Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa entre: la dominancia cerebral de los trabajadores del Departamento de Comercialización, y el Departamento de Contabilidad de una empresa farmacéutica guatemalteca, usando la metodología cuantitativa el autor concluye:

“(...) por medio de la presente investigación que el departamento de contabilidad es heterogéneo, ya que el 50% de sus integrantes es dominante en el cuadrante B (azul) y el otro 50% es dominante en otro cuadrante. De igual manera, se concluye que el departamento de comercialización es homogéneo respecto a su cuadrante dominante, ya que el 70% de los integrantes es dominante en el cuadrante C (amarillo) y 30% son dominantes en otro cuadrante.”

Usando este antecedente se pudo determinar que la investigación fue posible no solo en áreas específicas como a nivel gerencial, si no en cualquier ámbito de una organización o empresa, también que mediante el uso de un test de 20 preguntas el autor obtuvo la información necesaria para poder concluir y comprobar sus hipótesis, este precedente respalda el hecho de que se usó el test de 120 preguntas desarrollado por Ned Herrmann en la presente investigación.

1.6.2. A NIVEL NACIONAL Y LOCAL

El antecedente más cercano y por ende más importante fue la investigación llevada a cabo por (Huanca Pérez, 2016), quien en su investigación titulada "Relación entre la dominancia cerebral y competencia laboral de los bartender de la empresa PERÚ INNOVA TOURISM SERVIS E.I.R.L. Año 2015" Tesis de pregrado cuyo objetivo fue Determinar la relación entre los Modos de Dominancia Cerebral y Competencia Laboral de los Bartender de la Empresa Perú Innova Tourism Servis E.I.R.L. año 2015, usando la metodología cuantitativo demuestra resultados realizados en la empresa Perú INNOVA. En ella, el autor concluye que:

(...) modo cerebral y el nivel de competencia laboral usando un análisis correlacional y aplicando pruebas a la muestra de la investigación. Mucho más aun, que es posible conocer la dominancia la cerebral y que no es un tema exclusivo para grandes empresas si no que pequeñas empresas pueden hacer uso de la dominancia cerebral para mejorar sus procesos y mejorar su participación en el mercado en el que compite.

Este antecedente refleja y refuerza que el tema de la presente investigación puede ser útil y permite obtener información válida no solo para grandes empresas, sino también para medianas, pequeñas y micro empresas.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

La investigación fue fundamentada en la revisión y análisis bibliográfico de libros, artículos de revistas relacionados con Dominancia Cerebral y la Descripción de Puestos.

2.1.1. REVISIÓN HISTÓRICA DE LA DOMINANCIA CEREBRAL

Basándonos en una entrevista hecha a el creador del instrumento para medir la dominancia cerebral y además el creador del modelo de pensamiento cerebral completo (The Whole Brain Thinking), Ned Herrmann, él en una entrevista mencionó que la teoría de los cuadrantes cerebrales (y por ende la dominancia cerebral) fue originada de la combinación de las teorías del **cerebro triuno** y la **dominancia entre los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro**, a partir de esta combinación es que surgió las conjeturas y él empieza a desarrollar investigación en el campo de la neurociencia y hacer gerencia en una organización; lo que actualmente se denomina como **Neuromanagement**

2.1.2. NEUROMANAGEMENT

Según (Braidot, 2012) “El neuromanagement es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones. Se focaliza en: los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones; el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos); la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y

liderazgo)” el uso de las neurociencias permite el ingreso a nuevos campos de trabajo y así poder liderar de mejor manera las organizaciones, esta es una gran ventaja en el mundo actual donde el mercado cambia constantemente y saber tomar decisiones en función a los cambios que se dan, determinará una gran ventaja respecto a las demás empresas.

2.1.3. EL CEREBRO TRIUNO

El cerebro triuno está compuesto por tres partes, según (Maclean, 1990) “the triune brain. In Its evolution the human forebrain expands along the lines of three basic formations that anatomically and biochemically reflect an ancestral relationship, respectively, to reptiles, early mammals and late mammals” [*el cerebro triuno. En su evolución el cerebro frontal se expande por las líneas de 3 formaciones básicas que reflejan una relación anatómica y bioquímica, respectivamente, a los reptiles, a los primeros mamíferos y a los mamíferos más recientes*] se destaca la división del cerebro en cerebro reptiliano, paleomamam (límbico) y Neomamam (neocortex).

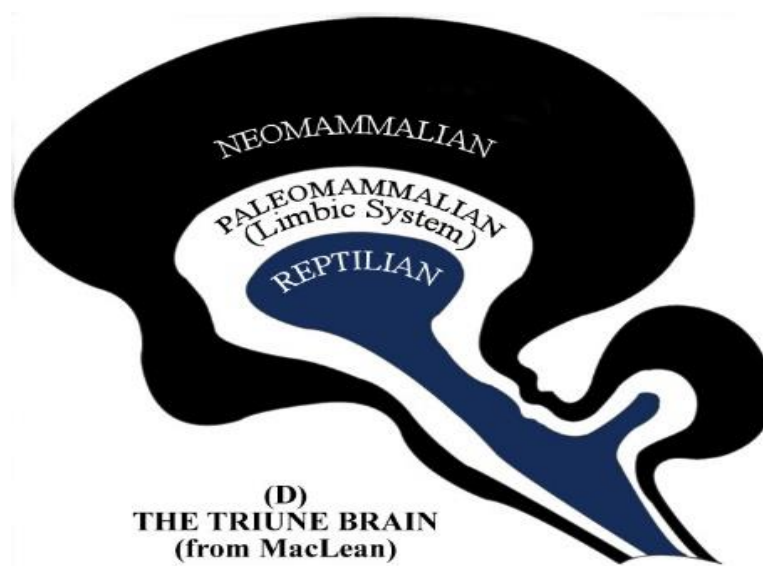


Figura 1: El cerebro Triuno

Fuente (Maclean, 1990)

2.1.4. HEMISFERIOS CEREBRALES

Según (Sperry, 1975) quien fue el primero en conseguir acuñar el término de cerebro dividido, hemisferios cerebrales, todo esto lo demuestra en su obra “The two sides of the brain –When Split, they act like separate persons” [los dos lados del cerebro – cuando se separan actúan como de personas separadas] en su obra concluye:

“(...) The left is highly verbal and mathematical performing with analytic, symbolic, computerlike, sequential logic. The right, by contrast, is spatial and mute, performing with a synthetic spatio-perceptual and mechanical kind of information processing that cannot yet be simulated by computers.” [“(...) El izquierdo es altamente verbal y de accionar matemático con análisis, simbólico, computarizado y lógico secuencial. El derecho, en contraste, es espacial y mudo, actuando con una sintetizada percepción-espacial y procesamiento de información que aún no puede ser simulado por computadoras”]

Esta información fue necesaria como sustento teórico para llevar adelante la presente investigación y comprender el origen de la Dominancia Cerebral.

2.1.5. DOMINANCIA CEREBRAL

Ahondando en el tema de la presente investigación podemos empezar citando a (Cisneros Verdeja, 2004) “Ned Herrmann elaboró un modelo que se inspira en los conocimientos del funcionamiento cerebral. Él lo describe como una metáfora y hace una analogía de nuestro cerebro con el globo terrestre con sus cuatro puntos cardinales. A partir de esta idea representó una esfera dividida en cuatro cuadrantes, que resultan del entrecruzamiento de los hemisferios izquierdo y derecho del modelo Sperry, y de los cerebros cortical y límbico del modelo de McLean. Los cuatro cuadrantes representan cuatro formas distintas de operar, de

pensar, de crear, de aprender y en suma de convivir con el mundo.” el manual muestra una noción simple de lo que son los cuadrantes cerebrales y como el autor mismo lo describe está basado en el modelo de Ned Hermann y el test que el desarrolló para lograr determinar la dominancia cerebral y que cuadrante predomina en cada persona.

La división del cerebro en esta forma es respaldada por una investigación (Herrmann, 2009) con la finalidad de reducir el margen de error que pueda existir a la hora de tener las características que presenta cada cuadrante.

Hablando del test de Ned Hermann que ayudara a determinar la predominancia cerebral fue imperante sustentar la validez del instrumento la cual fue elaborada por Ned Herrmann quien desde su primer estudio elaborado en 1979 hasta la fecha vino mejorando la calidad y la validación de su test, en su breve libro el resumen la validación (Bunderson, 2008) “These studies show that inferences about the relationship of pervasive cognitive styles to the activation of the brain in different ways can, with some effort, be validated. There are substantial individual differences in characteristic patterns by which the brain is activated. [estos estudios muestran que las interferencias entre la relación de prevalencia del estilo cognitivo a la activación del cerebro en diferentes formas pueden, con algún esfuerzo, ser validados. Existen diferencias sustanciales en patrones por los cuales el cerebro es activado]”.

Todos estos arduos estudios permitieron que el Instrumento de Dominancia Cerebral de Herrmann tenga validez y pudiera ser aplicado.

El instrumento mide cuatro sistemas integrados de preferencias de pensamiento que ayudaron a explicar el éxito personal y profesional. Parfraseando a (Herrmann, 2017) “These four systems can be mapped

metaphorically on the human brain as the Upper Left (A Quadrant), Lower Left (B Quadrant), Lower Right (C Quadrant), and Upper Right (D Quadrant). The A Quadrant is typified by preferences that are logical. The B Quadrant is typified by preferences that are planned. The C Quadrant is typified by preferences that are emotional. The D Quadrant is typified by preferences that are imaginative. These quadrants are the four key interrelated constructs measured by the HBDI [estos cuatro sistemas pueden ser mapeados metafóricamente en el cerebro humano como superior izquierdo (Cuadrante A), inferior Izquierdo (cuadrante B), Inferior derecho (Cuadrante C) y superior derecho Cuadrante D). El cuadrante A está tipificado por preferencias que son lógicas El cuadrante B está tipificado por preferencias en planificación. El cuadrante C está tipificado por preferencias en emociones, El cuadrante D está tipificado por preferencias en ser imaginativo. Estos cuadrantes son las cuatro claves interrelacionadas que se arman al ser medidas por el HBDI”.

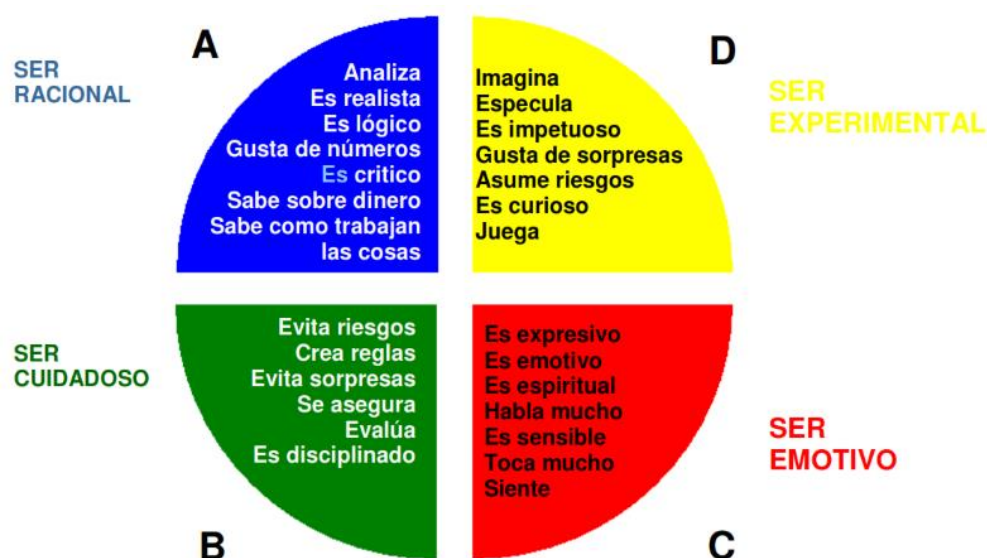


Figura 2. Características de los Cuadrantes Cerebrales

Fuente: Herrmann (2017)

Tratándose del texto en inglés se encuentra el sustento teórico que permite inferir y determinar en función a las características y todos conceptos que Ned Herrmann maneja para poder interpretar los resultados que se obtendrá tras aplicar la prueba en el Hotel Libertado Puno y también para encontrar el procesamiento adecuado de la información del test y así poder realizar la presente investigación.

2.1.5.1. TIPOS DE CUADRANTES CEREBRALES

Considerando a Ned Herrmann como el principal desarrollador de esta teoría, es que se decidió recopilar información de uno de sus libros, para poder dar a conocer de qué trata cada cuadrante cerebral se usara las siguientes tablas:

Tabla 1. Breve descripción para cada cuadrante.

CUADRANTE	DESCRIPCIÓN
CUADRANTE A	Favorece actividades que implica analizar, encontrar, solucionar problemas de forma lógica. Son muy atados a la realidad lo cual muchas veces no favorece para poder ser creativos
CUADRANTE B	Describe a personas detalladas, estructuradas, solidas carecientes de ambigüedad, suelen querer las cosas hechas de inmediato soy muy minuciosos en los detalles. Sin embargo suelen ser aburridos, de mente cerrada y controladores.
CUADRANTE C	Describe a personas altamente participativas y predispuestas a trabajar en equipo. Consideran a las personas como parte fundamental. Son considerados personas amables, agradables y servicial. Sin embargo, al tratarse de personas con dominancia en emociones, suelen perder el foco del tema que hablan.
CUADRANTE D	Describe a personas intuitivas, holísticas, aventureras y que aman tomar riesgos, este tipo de personas suelen

verdaderos visionarios (en el buen sentido de la palabra), pero suelen tener problemas trabajando con otras personas, pues todo lo que hacen y piensan no es expresable en palabras por ende se le dificulta explicar las grandes ideas que lleva en mente.

Fuente: Herrmann (2017)

Fue necesario detallar más cada cuadrante teniendo que desarrollar cada uno para su uso a posterior por eso se presenta los siguientes cuadros:

Tabla 2. Descripción cuadrante A.

RESUMEN DEL CUADRANTE A	Este cuadrante, prefiere ser cognitivo y racional. Cuando se usa este cuadrante, serás capaz de resolver problemas en una manera lógica y toma en cuenta hechos, formas, estadísticas y otros medios tangibles. Prefiere , conclusiones respaldadas por datos o precedentes.
DESCRIPTORES PARA EL CUADRANTE A	Análisis, lógico, critico, realista, sabe de dinero, sabe cómo funcionan las cosas, cuantifica, gusta de usar números.
HABILIDADES CLAVE	Analítico, evaluador, cualificador, realista, técnico, financiero, evaluador crítico, recolector de información, entendedor de cómo funcionan las cosas, juzga ideas basado en hechos, crítico y razonador matemático.
ESTILO	Pensamiento analítico – racional, preciso, lógico, autoritario, factual, critico, técnico y cuantitativo.
LO QUE PARECEN AL CUADRANTE C:	Rígidos, implacables, fríos y calculadores, corto plazistas, limitados por la necesidad de pruebas y explicaciones.

PROFESIONES TÍPICAS Doctores, ingenieros, abogados, banqueros, aviadores, investigadores.

Fuente: The Whole Brain Business Book (2015)

Tabla 3. Descripción cuadrante B.

RESUMEN DEL CUADRANTE B	Este cuadrante, prefiere estructuras con un procedimiento y estructura. Una preferencia primaria aquí sugeriría tener una inclinación natural hacia organizar, confiar, ser eficiente, ordenado y disciplinado. Las tareas son prioridad para los de este cuadrante. Suelen ser sistemáticos y secuenciales. A menudo gestionan el tiempo efectivamente.
DESCRIPTORES PARA EL CUADRANTE B	Control, organizado, confiable, dependiente, estructurado, detallado, gusta de custodiar, complejo o detallado, planificado.
HABILIDADES CLAVE	Organizador, implementador, preciso, administrador, planificador operacional, hace las tareas prácticas, completa las tareas.
ESTILO	Pensamiento secuencial – cuidadoso, metódico, procedimental, disciplinado, hacedor, sigue instrucciones, detallado, orientado al trabajo, resuelve paso a paso, organizado e implementador.
LO QUE PARECEN AL CUADRANTE D:	Controladores, quisquilloso, mandón, inflexible.

PROFESIONES TÍPICAS	Planificador, gerente de proyectos, coordinador de eventos, bibliotecario, administrador, supervisor, asegurador, seguridad, personal asistente, servidor público, contador.
--------------------------------	--

Fuente: The Whole Brain Business Book (2015)

Tabla 4. Descripción cuadrante C.

RESUMEN DEL CUADRANTE C	Este cuadrante, prefiere estar naturalmente en armonía y empático con las necesidades, aptitudes, atmosfera de trabajo o nivel de energía de las personas que lo rodean. Tienen una atracción usual a tareas que involucren personas, además de una gran habilidad para relacionarse con otros.
------------------------------------	---

DESCRIPTORES PARA EL CUADRANTE C	Emocional, espiritual, personas, sentimientos, satisfacción, kinestésico, sensorial
---	---

HABILIDADES CLAVE	Relación con los consumidores, instructor/entrenador, comunicador, anticipa necesidades, preocupación por el equipo.
------------------------------	--

ESTILO	Pensamiento interpersonal – cuidador, amigable, sociable, empático, humanista, emocional, escucha y expresa ideas, busca el significado personal, basado en sensaciones e interacción grupal.
---------------	---

LO QUE PARECEN AL CUADRANTE A: Demasiado sensibles, sin habilidades para hacer negocios, sentimentales, muy habladores.

PROFESIONES TÍPICAS Profesores, entrenadores, músicos, vendedores trabajadores sociales.

Fuente: The Whole Brain Business Book (2015)

Tabla 5. Descripción cuadrante D.

RESUMEN DEL CUADRANTE D	Este cuadrante, prefiere manejar muchas entradas mentales simultáneamente, haciendo rápidas conexiones mentales y se siente cómodo con conceptos abstractos
DESCRIPTORES PARA EL CUADRANTE D	Espontáneo, estético, tomador de riesgos, fantasioso, placentero, visual, holístico, intuitivo, innovador y conceptual.
HABILIDADES CLAVE	Innovador, visionario, pensador lateral, sintetizador, holístico y pensador estratégico, catalizador del cambio.
ESTILO	Pensamiento imaginativo – explorador, ve al todo y no las partes, aventurero, experimental, artístico, toma la iniciativa, asume retos, visual, pensamiento metafórico, resuelve problemas de forma creativa, pensamiento a largo plazo.
LO QUE PARECEN AL CUADRANTE B	Desenfocados, impulsivos, temerario, ajeno a fechas límites, confuso, se va por las tangentes.
PROFESIONES TÍPICAS	Consultores de desarrollo organizacional, emprendedores, estrategas, artistas.

Fuente: The Whole Brain Business Book (2015)

Usando la información proporcionada en las anteriores tablas, aunque con detalles básicos, ya se pudo tener una idea algo clara de cuál era la dominancia

cerebral que cada uno tiene, simplemente haciendo una introspección; sin embargo, realizar este proceso era subjetivo y por ende poco fiable para poder realizar y conocer cuál es la dominancia cerebral. El autor Ned Herrmann basándose en estudios que se llevaron a cabo en un laboratorio pudo determinar la dominancia cerebral; empero, el procedimiento no era cómodo pues demandaba llevar al sujeto de estudio a un laboratorio y analizar su cerebro usando espectrómetros. Es por esto que Ned Herrmann decide diseñar un test simple que permitía reemplazar el uso del espectrómetro para adquirir información en la misma forma y con la misma confiabilidad.

2.1.5.2. EL TEST DE DOMINANCIA CEREBRAL (BRAIN DOMINANCE TEST)

El test de Dominancia Cerebral o conocida también en inglés como Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI), de acuerdo a (Herrmann & Herrmann-Nehdi) el Modelo y el test fueron desarrollados tras arduos experimentos usando EEG (electroencefalogramas) basándose en la observación de actividad eléctrica gracias a una serie de preguntas de índole psicológico, estas actividades fueron medidas usando electrodos puestos en específicas partes del cerebro, sin embargo esta solo mide el funcionamiento de la superficie del cerebro mas no de la parte interna o límbica (como se muestra en la imagen), para las cuales fueron necesarios experimentos usando Tomografías de Emisión de Positrones, Positron Emission Tomography (PET). Esto era poco adecuado para manejar en el día a día, por eso se buscó un modelo metafórico y a raíz de esto surgió el Instrumento de Herrmann o Test de Dominancia Cerebral, con 120

Preguntas para poder determinar lo que el EEG y el PET podían demostrar. (Ver Anexo 01)

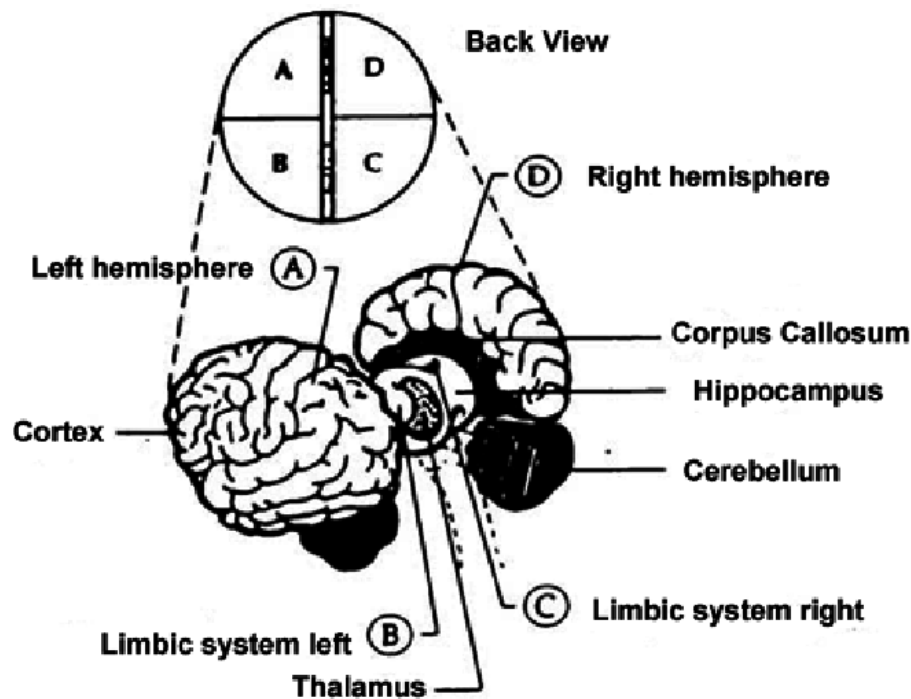


Figura 3. Características de los Cuadrantes Cerebrales

Fuente: Herrmann (2017)

2.1.6. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia.” (Snell & Bohlander, 2012)

Tal como se ve en el texto previamente citado, una de las actividades que incluyen la Administración de Recursos Humanos es la del diseño de puestos de trabajo con la finalidad de lograr los objetivos de una organización, precisamente el diseño de puestos fue uno de los objetivos de la presente investigación.

2.1.6.1. TALENTO HUMANO

Talento humano es un término comúnmente usado estos días para describir a las personas que trabajan en una organización, es necesario y tener una idea clara acerca de que es talento humano, (Alles, 2014) afirma que:

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. (p.118)

Las competencias marcan la diferencia para tener un desempeño laboral optimo, bajo esta perspectiva el conocer la dominancia cerebral permitirá mejorar las competencias de los trabajadores y aumentar la productividad en la organización que labore.

2.1.6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Como en cualquier acción con un objetivo que se desea alcanzar, es necesario planificar. Los recursos humanos no es la excepción, “*El proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma*” (Snell & Bohlander, 2012).

Al ser un proceso tiene pasos que deben ser cumplidos, y ahora se pretende llegar al diseño de perfiles de puestos y el proceso de selección en donde se pueda aplicar, para esta investigación, el instrumento de dominancia cerebral.

2.1.6.3. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Para hacer un adecuado análisis de puesto es necesario tener una concepción adecuada, (Snell & Bohlander, 2012) describe:

El análisis del puesto es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades

básicas, las conductoras, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las que lo hacen (...) también debe describir las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer, con quien se necesita hacer los resultados o el nivel de desempleo que debe producir. (p.144).

Al ser uno de los parámetros fundamentales la descripción de habilidades, también requerimientos mentales, se resalta para la presente investigación estos parámetros previamente mencionados.

2.1.6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Fue necesario profundizar en cómo se hace un análisis de puesto que herramientas / instrumentos existen y pueden ser usados, en este apartado se vio las formas que existen, (Snell & Bohlander, 2012) destacan:

- Entrevistas: el analista o supervisor entrevista a los empleados y gerentes, por separado, sobre el puesto que se revisa
- Cuestionario: el analista o supervisor hacer circular cuestionarios para que sean contestados de manera individual
- Observación: el analista o supervisor puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado.
- Diarios: se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantenga un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo.

Estas herramientas favorecieron a desarrollar un análisis de puesto adecuado, y el instrumento usado en la presente investigación se encuentra dentro de uno de estos

2.1.6.5. DISEÑO DE PUESTOS

Fue necesario contar con un buen diseño de puestos, que permita distinguir aspectos básicos de un puesto, “El diseño de puestos es parte de este proceso (análisis de puesto) y es una extensión del análisis enfocado en la reestructuración de puestos para captar los talentos de los empleados, mejorar su satisfacción laboral mientras mejor el desempeño de la organización” (Snell & Bohlander, 2012). Las autoras también señalan que el análisis de puestos es la piedra angular de las funciones de administración de recursos humanos por recopilar mucha información necesaria para el área

2.1.6.6. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es uno de los procesos, importantes del área de recursos humanos, reclutar implica Reunir gente para un propósito determinado, según la RAE. Bajo la óptica administrativa algo que es más relevante es lo que está implícito en el proceso de reclutamiento. Esto es el perfil del empleado, (Snell & Bohlander, 2012) definen que:

Un perfil de un trabajador es desarrollado por el estudio de los empleados con mejor desempeño de una organización con el fin de reclutar a tipos similares de personas. (p.182)

Es en esta parte donde se pretende mejorar y cambiar, haciendo uso del instrumento de Dominancia Cerebral de Herrmann.

2.2.MARCO CONCEPTUAL

Perfil de puesto. Es la información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los

requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

Manual de puestos Tipo. Es el documento que contiene la descripción del perfil de los Puestos Tipo, en cuanto a las funciones y requisitos generales, necesarios dentro de cada rol de la familia de puestos. Las entidades lo utilizarán para elaborar su Manual de Perfiles de Puestos.

Puesto tipo. Es un puesto genérico que abarca funciones y requisitos generales. Son elaborados por SERVIR y se encuentran en el Catálogo de Puestos Tipo, que forma parte integrante de la Directiva N° 001-20105-SERVIR/GPGSC "Familias de p-uestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil", aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE y sus normas modificatorias.

Neuroeducación. - Es una disciplina que promueve la integración entre las ciencias de la educación y la neurología donde educadores y neurocientíficos desarrollan disciplinas como la psicología, la neurociencia, la educación y la ciencia cognitiva. Qué es la Neuroeducación, es producir una mejora en los métodos de enseñanza y en los diferentes programas educativos.

Neuromarketing. - Es la disciplina encargada de estudiar algunos procesos mentales básicos como la atención, la percepción y la memoria valiéndose de instrumentos científicos para obtener resultados medibles y contrastables (preferentemente en contextos controlados, como por ejemplo en laboratorios). Una de sus especialidades es el estudio del comportamiento de los consumidores, y para poder hacerlo se sirve de técnicas neurocientíficas, a fin de obtener datos de la conducta de consumo y de los hábitos de una persona.

Neurobranding. Es la disciplina que se genera como resultado de la fusión entre gestión de marca y neurociencia, y es significativa por el hecho de tener como finalidad estudiar el comportamiento de los consumidores y de las marcas, a partir de la innovación y del desarrollo de nuevas prácticas aplicando la ciencia al logro de ese doble objetivo. Aun así, queda mucho camino por recorrer, ya que lograr entender al cerebro humano y sus comportamientos no es una tarea sencilla.

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se tomó como referencia el texto titulado Metodología de la Investigación de (Hernández Sampieri, 2014)

3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Debido a las hipótesis y objetivos planteados en la presente investigación se usó el método deductivo, descriptivo y analítico.

Deductivo: Este método consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares a través de este método, se examinó los perfiles de dominancia cerebral de cada trabajador en el hotel libertador.

Descriptivo: denominada investigación descriptiva tuvo como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de nuestro estudio en este caso se ha usado el test con 120 reactivos para obtener parámetros y así poder obtener características y rasgos que pertenecen a cada cuadrante.

Analítico: porque su punto de partida es el todo en su integridad y de allí se efectúa un proceso de desagregación de las partes para entenderlas en su singularidad. En la presente investigación se analizó la dominancia cerebral de cada trabajador con los perfiles de puesto con los que se contaba en el Hotel Libertador.

3.1.2. TIPO O ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

Usando como referencia a (Hernández Sampieri, 2014) podemos indicar que: “Del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.” En la investigación se precisó de la investigación de tipo:

Correlacional, porque se buscó encontrar la relación entre dos variables, la dominancia cerebral de cada trabajador y la dominancia cerebral para la descripción de perfil de puestos.

Descriptivo, porque se desarrollarán explicaciones específicas y se requirió un análisis de resultados de un test. Siendo este el que fue también más usado luego del correlacional

Exploratoria, porque al ser un tema poco tratado se exploró los fenómenos, causas y efectos que puedan surgir.

3.1.3. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación empleado en la presente investigación fue cuantitativo debido a que el objetivo general de investigación implicó Analizar la dominancia cerebral y la descripción de los perfiles de puestos: Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante en el Hotel Libertador, y basándonos en la teoría sobre investigación cuantitativa dicha por (Hernández Sampieri, 2014) “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.”

Este enfoque nos permitió usar el test de 120 preguntas, procesar cada test haciendo uso de hojas de cálculo y así cuantificar los datos para posteriormente comparar en base a las cualidades observadas en las descripciones de puesto ya existentes en el hotel libertador Puno, para finalmente obtener la comparación entre la descripción de perfiles de puestos y los resultados de dominancia cerebral de los colaboradores en los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante respecto a sus perfiles de puesto del Hotel Libertador Puno.

3.1.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación para la presente investigación fue del tipo no experimental, debido a que no se manipularon las variables de investigación, además solo se trata de obtener la dominancia cerebral de cada trabajador mediante el uso de un test ya diseñado y también obtener la dominancia cerebral adecuada para cada puesto a ser analizado, mediante el uso de marco teórico y contrastación con la realidad, para que finalmente los resultados del test de 120 preguntas y el diseño de puestos usando la dominancia cerebral, ambos sean comparados con el diseño de puestos real que tiene el Hotel Libertador Puno.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Teniendo en cuenta que una población es un conjunto de casos, sujetos, objetos o procesos, que concuerdan con una serie de especificaciones, en la investigación se consideró como población a los trabajadores. La muestra es de tipo censal por ende se consideró a los 20 colaboradores en total contando todos los puestos de trabajo a investigar en la siguiente tabla:

Tabla 6. *Muestra en relación al puesto*

PUESTO	MUESTRA POR PUESTO
Gerente General	1
Recepcionista	10
Azafate de Restaurante	9
TOTAL	20

Fuente: elaboración propia

El test de Hermann fue aplicado a 1, 10 y 9 personas de los puestos de Gerente General, Recepcionista y Azafate de Restaurante respectivamente.

3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. TÉCNICAS

Cuestionario: tal como indica (Hernández Sampieri, 2014) “*Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir*”. Esta técnica sirvió para utilizar cuestionarios para registrar las respuestas de los trabajadores, usado en el Instrumento de medición de la dominancia cerebral elaborada por Ned Herrmann.

3.3.2. INSTRUMENTO

Test: El test conocido como “Herrmann Brain Dominance Instrument” consta de 120 items, originalmente en Ingles (**Ver Anexo 01**), los cuales fueron necesarios traducirlos (**ver Anexo 02**), para poder aplicarlo a nuestra realidad. Este instrumento midió en diversas escalas. Entre las que destacan las de priorizar con escalas numéricas y hacer comparaciones entre dos factores, el test implícitamente fue dividido por secciones:

- 1) Mano predominante

En esta sección solo selecciona la mano que prefiere usando la predominancia de hemisferios izquierdo o derecho para su procesamiento.

2) Formación básica: Cursos

Esta sección ayuda a determinar y resaltar la diferencia o igualdad que pueda existir entre los resultados preliminares con los finales a la hora de determinar la dominancia de primer y segundo orden.

3) Actitudes de trabajo

Se autoevaluó el desempeño del trabajador en cada actividad, usando la escala de:

5 = trabajo que mejor hago

4 = trabajo que hago bien

3 = Ni bueno, ni malo

2 = trabajo que no hago bien

1 = trabajo que menos hago bien.

4) Descriptores clave

Permitió conocer como se ve cada trabajador, usando los descriptores para su calificación, de la lista deben usar 7 descriptores y 1 que mejor los describa.

5) Hobbies

Aquí se pretendió conocer las actividades que gustan hacer en su tiempo libre cada trabajador. Deben de seleccionar como máximo 6 hobbies y como mínimo 3. Usando la escala:

3: hobby más preferido

2: hobby(ies) segundo más preferido (puede elegir más de uno).

1: hobby(ies) tercero más preferido (puede elegir más de uno).

6) Nivel de energía

Se usa para ver sus niveles de energía en su cuerpo y cuando la persona está más predispuesta a estar activa.

7) Pares de adjetivos

Permitió determinar preferencias de cuadrantes enfrentando características de cada cuadrante.

8) Introversión o extroversión

Permitió medir el nivel de introversión extroversión, que cada persona siente que tiene.

9) Veinte preguntas

Estas veinte preguntas permitieron medir el nivel que cada persona tiene en cada situación, en esta parte se cruzó información con todas las respuestas previamente dadas. Se usa las escalas y valores:

1: totalmente de acuerdo

0.8: de acuerdo

0.6: ni de acuerdo ni en desacuerdo

0.4: desacuerdo

0.2: totalmente en desacuerdo

3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos para la presente investigación se realizó haciendo entrega de 20 test de Dominancia Cerebral Traducidos al español, al gerente general, a 10 recepcionistas y 9 para Azafates del Restaurante

3.5. MÉTODO DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Este test ha sido impulsado por una organización llamada Herrmann Solutions, más específicamente por Ned Herrmann, quien fue el diseñador de este test, el mismo cuenta en sus libros las formas en como lo diseño, en esta investigación esta información se encuentra en el marco teórico, sin embargo, es necesario conocer cómo es que han validado este instrumento. Para conocer su validación se recurrió a los documentos que ellos mismos publicaron acerca de su validación en su documento llamado, “Introduction to the HBDI® and the Whole Brain® Model – technical overview & validity evidence” de su estudio se puede obtener que luego de hacer muchas pruebas ellos obtuvieron una tabla representativa, la cual incluye valores estadísticos como la media aritmética, desviación standard, mínimos y máximos. También incluyen sesgo y curtosis, entonces ellos usan de su base de datos general un ejemplo de resultados para demostrar su valides:

Tabla 7. *Muestra global, usando X, Ds, Min, Max, Sesgo y Curtosis*

MUESTRA GLOBAL (N= 70 621)						
	x	Ds	Min	Max	Seso	Curtosis
CUADRANTE A	79.38	24.45	12	153	-0.044	-0.597
CUADRANTE B	77.46	19.06	12	158	0.091	-0.209
CUADRANTE C	65.75	21.55	11	147	0.299	-0.311
CUADRANTE D	70.52	22.84	14	182	0.457	-0.127

Fuente: Introduction to the HBDI® and the Whole Brain® Model – technical overview & validity evidence

Tabla 8. Muestra Varones

Varones (N= 35 268)						
	X	Ds	Min	Max	Sesgo	Curtosis
Cuadrante A	88.24	22.49	18	153	-0.216	-0.419
Cuadrante B	75.47	18.76	12	152	0.118	-0.173
Cuadrante C	58.00	19.26	11	138	0.439	-0.059
Cuadrante D	69.87	22.24	15	182	0.507	-0.006

Fuente: Introduction to the HBDI® and the Whole Brain® Model – technical overview & validity evidence

Tabla 9. Muestra mujeres

Mujeres (N= 35 353)						
	X	Ds	Min	Max	Sesgo	Curtosis
Cuadrante A	70.53	23.13	12	153	0.156	-0.497
Cuadrante B	79.45	19.14	17	158	0.056	-0.230
Cuadrante C	73.49	20.93	11	147	0.141	-0.319
Cuadrante D	71.16	23.40	14	173	0.405	-0.236

Fuente: Introduction to the HBDI® and the Whole Brain® Model – technical overview & validity evidence

Tabla 10. Muestra los perfiles más comunes

	Todos (N=1 374 792)		Varón (n=790 183)		Mujeres (n= 584 609)	
1	1122	18.95%	1122	23.26%	2111	16.04%
2	2111	10.29%	1221	13.59%	1122	13.12%
3	1221	9.85%	1121	12.14%	2211	12.23%
4	1121	9.19%	2211	6.19%	2112	11.66%
5	2211	8.76%	2111	6.04%	1112	9.78%
6	1112	7.61%	1112	6.00%	1121	5.20%
7	1132	6.63%	1132	4.87%	1221	4.77%
8	1211	4.75%	1211	4.77%	1211	4.73%
9	1222	3.09%	1222	3.31%	1111	3.13%
10	2112	2.98%	2112	2.91%	3111	3.08%

Fuente: Introduction to the HBDI® and the Whole Brain® Model – technical overview & validity evidence

Usando las previas tablas el autor empezó la validación haciendo que el mismo test sea tomado a una misma persona dos veces luego de un tiempo. Ya que se sabe que un instrumento no es confiable cuando no produce resultados constantes bajo condiciones de repetición. Usando 78 casas en los cuales los 78 individuos tomaron el examen al menos dos veces, el autor encontró que el test tiene una confiabilidad del 0.96 para la preferencia del hemisferio cerebral izquierdo, 0.96 para el hemisferio derecho, 0.86 para el cuadrante A, 0.98 para el cuadrante B, 0.94 para el cuadrante C, 0.97 para el cuadrante D.

La fiabilidad de consistencia interna. El coeficiente alfa de Cronbach (α) se calculó por el autor considerando constructos unidimensionales, ellos deben demostrar una consistencia interna, el autor halló para una muestra de 181,139 personas, que las preguntas relacionadas al cuadrante A tienen el coeficiente $\alpha = 0.84$. cuadrante B $\alpha = 0.77$, cuadrante C $\alpha = 0.80$ y para el cuadrante D $\alpha = 0.81$.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentó los resultados de los test realizados a los trabajadores de las áreas de Recepción, Restaurant y gerencia del hotel Libertador Puno, concordante con los objetivos y que permitieron validar las hipótesis planteadas en la investigación.

4.1. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos fueron enmarcados en las respuestas dadas por 20 trabajadores, todos fueron elegidos al ser pocos los trabajadores de cada puesto, debido a que en el puesto de recepción existen 10 recepcionistas, en el puesto de Azafate de restaurante había 9 mozos y en el área de gerencia existe 1 gerente encargado de administrar el hotel Libertador Puno:

4.1.1. OBJETIVO ESPECIFICO N°01:

Identificar la dominancia cerebral de los colaboradores de los puestos de Gerente General, Recepción y Aafate de Restaurante del Hotel Libertador:

Tabla 11. *Dominancia cerebral para el puesto de gerente General.*

	A	B	C	D
GERENTE	58	174	79	54

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN PARA EL PUESTO DE GERENTE GENERAL

El grafico de la dominancia cerebral para el puesto de gerente se encuentra en el (Anexo 03) procesando esta información se obtuvo que el gerente General del Hotel Libertador Puno es que su dominancia cerebral iba en el siguiente sentido:

B>C>A>D**1 – 1 – 2 – 2**

Esto se interpretó con que el gerente tenía mayor dominancia en el cuadrante B y C lo cual lo describía como una persona secuencial, detallada y pragmática. También al ser el cuadrante C su segundo dominante, se destacó que él es una persona expresiva y musical.

Usando la información proporcionada el libro (The Whole Brain Business Book, 2015) y como ya se mencionó en la Tabla 3 las personas con dominancia en el cuadrante B, son las más adecuadas para ser administradores, sin embargo y bajo una perspectiva más actual, un gerente moderno debe tener mayor dominancia en el cuadrante D, pues es donde se ubican los emprendedores y personas que asumen riesgos y retos, cualidades necesarias para ser un buen gerente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN PARA EL PUESTO DE AZAFATE DE RESTAURANTE

Tabla 12. *Dominancia cerebral para el puesto de azafate de restaurante.*

	A	B	C	D
MOZO 1	48	125	80	80
	2	1	1	1
MOZO 2	32	110	106	72
	3	1	1	1
MOZO 3	34	130	87	80
	2	1	1	1
MOZO 4	41	130	101	96
	2	1	1	1
MOZO 5	39	101	87	79
	2	1	1	1
MOZO 6	38	103	66	44

	2	1	1	2
MOZO 7	42	92	92	61
	2	1	1	2
MOZO 8	46	144	99	62
	2	1	1	2
MOZO 9	29	99	124	80
	3	1	1	1
PROMEDIO	39	115	94	74

Fuente: Propia - resultados test HBDI

MOZO 1

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Mozo 1** se encuentra en el (Anexo 04A). se hizo el análisis correspondiente y se obtuvo el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-2

Esto se interpreta con que el **Mozo 1** tenía predominancia en el cuadrante B y C y D lo cual indicó que describiéndolo como una persona secuencial, detallada y pragmática. También al ser el cuadrante A su segundo dominante, se destaca que él es una persona técnica.

Al tener mayor dominancia en el cuadrante B, C y D, basándonos en las tablas 3, 4 y 5 podemos entender que el mozo era una persona disciplinada y organizada, también sensorial y espontáneo. Lo cual lo cualifica muy bien para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especifique a que cuadrante pertenece un mozo, al tratarse de las características de su labor debe requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 2

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Mozo 2** se encuentra en el (Anexo 04B). haciendo el análisis correspondiente se encontró el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-3

Esto se interpreta con que el **Mozo 2** tiene predominancia en el cuadrante B, C y D basándonos en las tablas 3, 4 y 5 podemos entender que el mozo es una persona disciplinada y organizada, también sensorial y espontaneo. Lo cual lo cualificaba muy bien para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especificó a que cuadrante pertenece un mozo, al tratarse de las características de su labor debe requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 3

El grafico de la dominancia cerebral para el **Mozo 3** se encontró en el (Anexo 04C). haciendo el análisis correspondiente se obtuvo el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-2

Esto se interpreta con que el **Mozo 3** tiene predominancia en el cuadrante B, C y D lo cual indica que, describiéndolo como una persona secuencial, detallada, sociable, servicial, musical y creativo. También al ser el cuadrante A su segundo dominante, se destacó que él era una persona técnica.

Al tener mayor dominancia en el cuadrante B, C y D, basándonos en las tablas 3, 4 y 5 podemos entender que el mozo era una persona disciplinada y organizada, también sensorial y espontaneo. Lo cual lo cualificó muy bien para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especifique a que cuadrante pertenece

un mozo, al tratarse de las características de su labor debe requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 4

El grafico de la dominancia cerebral para el **Mozo 4** se encuentra en el (Anexo 04D). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-2

Esto se interpreta con que el **Mozo 4** mostró predominancia en el cuadrante B y C y D basándonos en las tablas 3, 4 y 5 se pudo entender que el mozo es una persona disciplinada y organizada, también sensorial y espontaneo. Lo cual lo cualifica muy bien para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especifique a que cuadrante pertenece un mozo, al tratarse de las características de su labor debe requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 5

El grafico de la dominancia cerebral para el **Mozo 5** se encuentra en el (Anexo 04E). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-2

Esto se interpreta con que el **Mozo 5** mostró predominancia en el cuadrante B, C y D basándonos en las tablas 3, 4 y 5 podemos entender que el mozo era una persona disciplinada y organizada, también sensorial y espontaneo. Lo cual lo cualificaba para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especifique a que cuadrante pertenece un mozo, al tratarse de las características de su labor debió requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 6

El grafico de la dominancia cerebral para el **Mozo 6** se encuentra en el (Anexo 04F). haciendo el análisis correspondiente se vio el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-2-2

Esto se interpretó con que el **Mozo 6** mostró predominancia en el cuadrante B y C basándonos en las tablas 3 y 4 podemos entender que el mozo era una persona disciplinada y organizada, también sensorial y orientada a las personas. Lo cual lo cualificó para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especifique a que cuadrante pertenece un mozo, al tratarse de las características de su labor debe requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 7

El grafico de la dominancia cerebral para el **Mozo 7** se encuentra en el (Anexo 04G). haciendo el análisis correspondiente se encontró el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-2-2

Esto se interpretó con que el **Mozo 7** mostró predominancia en el cuadrante B y C lo cual indica que describiéndolo como una persona secuencial, detallada, servicial y social. También al ser el cuadrante D y A sus segundos cuadrantes dominantes, se destaca que él era una persona expresiva y musical y técnica.

Al tener mayor dominancia en el cuadrante B y C, basándonos en las tablas 3 y 4 podemos entender que el mozo era una persona disciplinada y organizada, también sensorial y orientada a las personas. Lo cual lo cualifica para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especificó a que cuadrante pertenece un mozo,

al tratarse de las características de su labor debe requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 8

El grafico de la dominancia cerebral para el **Mozo 8** se encuentra en el (Anexo 04H). haciendo el análisis correspondiente se mostró el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-2-2

Esto se interpreta con que el **Mozo 8** tiene predominancia en el cuadrante B y C lo cual indica describiéndolo como una persona secuencial, detallada, servicial y social. También al ser el cuadrante D y A sus segundos cuadrantes dominantes, se destaca que él es una persona expresiva y musical y técnica.

Al tener mayor dominancia en el cuadrante B y C basándonos en las tablas 3 y 4 podemos entender que el mozo era una persona disciplinada y organizada, también sensorial y orientada a las personas. Lo cual lo cualificó para este puesto, pese a que en el marco teórico no se especificó a que cuadrante pertenece un mozo, al tratarse de las características de su labor debe requerir dominancia en los cuadrantes B y C mínimamente.

MOZO 9

El grafico de la dominancia cerebral para el **Mozo 9** se encuentra en el (Anexo 04I). haciendo el análisis correspondiente se mostró el siguiente resultado:

C>B>D>A

1-1-1-3

Esto se interpreta con que el **Mozo 9** tiene predominancia en el cuadrante C, B y D lo cual indica que, describiéndolo como una persona secuencial, detallada,

servicial, social, musical y creativo. También al ser el cuadrante A su tercer cuadrante dominante, se destacó que él evita ser una persona técnica.

Al tener mayor dominancia en el cuadrante C basándonos en las tablas 3, 4 y 5 podemos entender que el mozo es una persona orientada a las personas, también sensorial y organizada. Esto hace que sea un mozo servicial y que podría ser capaz de ser capacitado y replicar lo aprendido. Sin embargo, es necesario que iguale más su otro cuadrante dominante B

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN PARA EL PUESTO DE RECEPCIONISTA

Tabla 13. *Dominancia cerebral para el puesto de recepcionista.*

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 1	24	80	73	53
	3	1	1	2
RECEPCIONISTA 2	40	110	60	62
	2	1	2	2
RECEPCIONISTA 3	45	92	76	75
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 4	41	97	97	88
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 5	42	115	87	95
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 6	50	113	69	53
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 7	43	96	101	76
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 8	40	130	86	55
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 9	45	106	96	69
	2	1	1	2
RECEPCIONISTA 10	38	138	58	90

	2	1	2	1
PROMEDIO	41	108	80	72

Fuente: Propia - resultados test HBDI

RECEPCIONISTA 1

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 1** se encuentra en el (Anexo 05A). haciendo el análisis correspondiente se obtuvo el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-2-3

Esto se interpretó como que el recepcionista tenía mayor dominancia en el cuadrante B siendo su parte administrativa y supervisora la que tiene más dominancia, también tenía dominancia en el cuadrante C siendo una característica lo servicial y social. El siguiente, en 3er orden es el cuadrante D destacando de este lo artístico, y siendo el menos preferido el cuadrante A, lo lógico o matemático. Al tratarse de un recepcionista, debía de cumplir con el perfil de ser servicial, organizado y también financiero. Por lo cual lo ideal debía ser tener dominancia al menos en los cuadrantes A, B y C, y en segundo orden en la D. para este caso y al cumplir con 2 cuadrantes dominantes, es aceptable el hecho de que laborase en este puesto mas no era lo ideal.

RECEPCIONISTA 2

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 2** se encuentra en el (Anexo 05B). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-2-2-2

Esto se interpretó como que el recepcionista tenía mayor dominancia en el cuadrante B siendo su parte administrativa y supervisora la que tiene más dominancia, también tenía dominancia, pero en segundo orden en el cuadrante C y D siendo una característica lo servicial y social, para el cuadrante D lo musical y creativo. Finalmente, y siendo el menos preferido el cuadrante A, lo lógico o matemático. Es necesario considerar que se debía de cumplir con el perfil de ser servicial, organizado y también financiero. Por lo cual lo ideal debía ser tener dominancia al menos en los cuadrantes A, B y C, y en segundo orden en la D. con lo que, para este caso el trabajador no cumple a cabalidad con los requisitos mínimos para el puesto.

RECEPCIONISTA 3

El grafico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 3** se encuentra en el (Anexo 05C). haciendo el análisis correspondiente se vio el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-2

Esto se interpretó como que el recepcionista tenía mayor dominancia en los cuadrantes B, C y D siendo su parte administrativa, supervisora, social, servicial, musical y creativo los que tienen más dominancia, también fue el menos preferido el cuadrante A, lo lógico o matemático. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se deberá de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C y en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumple con los parámetros aceptables para el puesto.

RECEPCIONISTA 4

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 4** se encuentra en el (Anexo 05D). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-2

Esto se interpretó como que el recepcionista tiene mayor dominancia en los cuadrantes B, C y D siendo su parte administrativa, supervisora, social, servicial, musical y creativo los que tenían más dominancia, también era el menos preferido el cuadrante A, lo lógico o matemático. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se deberá de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C, finalmente en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumple con los parámetros aceptables para el puesto.

RECEPCIONISTA 5

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 5** se encuentra en el (Anexo 05E). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>D>C>A

1-1-1-2

Esto se interpretó como que el recepcionista tenía mayor dominancia en los cuadrantes B, C y D siendo su parte administrativa, supervisora, social, servicial, musical y creativo los que tienen más dominancia, siendo el menos preferido el cuadrante A, lo lógico o matemático. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se deberá de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C y en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumple con los parámetros aceptables para el puesto

RECEPCIONISTA 6

El grafico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 6** se encuentra en el (Anexo 05F). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-1-2

Esto se interpreta como que el recepcionista tiene mayor dominancia en los cuadrantes B, C y D siendo su parte administrativa, supervisora, social, servicial, musical y creativo los que tienen más dominancia, también tiene y siendo el menos preferido el cuadrante A, lo lógico o matemático. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se deberá de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C y en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumple con los parámetros aceptables para el puesto.

RECEPCIONISTA 7

El grafico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 7** se encuentra en el (Anexo 05G). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

C>B>D>A

1-1-1-2

Esto se interpreta como que el recepcionista tiene mayor dominancia en los cuadrantes B, C y D siendo su parte administrativa, supervisora, social, servicial, musical y creativo los que tienen más dominancia, también tiene y siendo el menos preferido el cuadrante A, lo lógico o matemático. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se deberá de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C y en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumplió con los parámetros aceptables para el puesto.

RECEPCIONISTA 8

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 8** se encuentra en el (Anexo 05H) haciendo el análisis correspondiente se mostró el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-2-2

Esto se interpretó como que el recepcionista tenía mayor dominancia en el cuadrante B y C siendo su parte administrativa, supervisora, servicial y social la que tiene más dominancia, también tenía dominancia en el cuadrante D y A siendo una característica musical, creativa, lógico y matemático los que los tiene al final. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se deberá de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C y en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumple con los parámetros mínimos para el puesto.

RECEPCIONISTA 9

El gráfico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 9** se encuentra en el (Anexo 05I). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>C>D>A

1-1-2-2

Esto se interpretó como que el recepcionista tiene mayor dominancia en el cuadrante B y C siendo su parte administrativa, supervisora, servicial y social la que tenía más dominancia, también tenía dominancia en el cuadrante D y A siendo las características musicales, creativas, lógico y matemático los que los tiene al final. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se debía de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C y en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumple con los parámetros mínimos para el puesto.

RECEPCIONISTA 10

El grafico de la dominancia cerebral para el **Recepcionista 10** se encuentra en el (Anexo 05J). haciendo el análisis correspondiente se ve el siguiente resultado:

B>D>C>A

1-1-2-2

Esto se interpretó como que el recepcionista tenía mayor dominancia en el cuadrante B y D siendo su parte administrativa, supervisora, creativa y musical las más dominantes, mientras que los cuadrantes C y D son los que prefieren en segundo orden con las características de sociable, servicial, lógico y matemático. Como ya se mencionó para ser ideal al puesto se deberá de tener dominancia en los cuadrantes A, B y C y en segundo lugar al cuadrante D, para este caso se cumple con los parámetros mínimos para el puesto.

4.1.2. OBJETIVO ESPECIFICO N°02:

Identificar si la dominancia cerebral es considerada en el diseño de los perfiles de puestos de gerente general, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertado Puno.

Para verificar si se usó o no la dominancia cerebral se analizarán la descripción de puestos para Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO ACTUAL PARA EL PUESTO DE GERENTE GENERAL.

De acuerdo a la información obtenida, por la oficina de recursos humanos en el hotel libertador.

Planificar, organizar y coordinar todo el funcionamiento del hotel (incluyendo los servicios al cliente, la gestión del personal y la administración del

hotel). Dirigir, supervisar y formar al personal y a los aprendices. Contratar nuevo personal.

Funciones

- 1) Recluta, contrata, entrena, asesora y motiva a todos los asociados en todos los departamentos del hotel.
- 2) Supervise activamente a los jefes de departamento y todo el personal con autoridad para emitir advertencias y amonestaciones orales y escritas cuando se hayan violado las políticas y los procedimientos o para documentar un desempeño laboral deficiente, y para despedir a los empleados, con casos extremadamente negligentes aprobados por un representante de la propiedad anterior o conjuntamente con Recursos Humanos.
- 3) Responsable de la administración del departamento de nóminas.
- 4) Realice todas las evaluaciones de desempeño de los jefes de departamento y cálculos de bonificaciones, cuando corresponda.
- 5) Participar en los gastos departamentales y en la elaboración de presupuestos laborales.
- 6) Programa al personal dentro de las pautas presupuestarias para asegurar la dotación de personal adecuada para mantener los niveles de servicio.
- 7) Desarrollar la actitud del departamento de atención y anticipación de las necesidades de los huéspedes. Asegúrese de que las solicitudes especiales de los huéspedes se cumplan con prontitud y asuma la responsabilidad de los problemas.
- 8) Asegure la entrega adecuada de todos los servicios para los huéspedes, que incluyen, entre otros, la hora social, el servicio de desayuno, la limpieza en seco,

la entrega por correo, el transporte, la compra de comestibles, la entrega de periódicos, el centro de negocios, la conexión inalámbrica a Internet, etc.

- 9) Resuelve las quejas de los huéspedes con Relaciones con los clientes en relación con el hotel, o consultas de facturación y devolución de cargo de los huéspedes.
- 10) Procesar y conciliar los depósitos diarios en efectivo.
- 11) Supervisar la publicación de cargos de invitado para minimizar la pérdida de ingresos. Asegúrese de que el personal de la recepción realice verificaciones de cada turno y controle las variaciones de frecuencia.
- 12) Coordinación de reservas y registro de grupos eficientes con el departamento de ventas. Controle la disponibilidad de las suites y desarrolle el sistema de gestión de rendimiento del hotel con Ventas para maximizar los ingresos de las suites.
- 13) Asegurarse de que exista un sistema efectivo de control de efectivo y que se cumplan todas las políticas de tarjeta de crédito y cambio de cheques.
- 14) Mantenga operaciones eficientes y controles de inventario para el mercado hotelero (es decir, una tienda de regalos).
- 15) Responsable de la administración de los procedimientos de control clave.
- 16) Asegurar los procedimientos adecuados para las cajas de seguridad de los huéspedes, el correo y los paquetes de los huéspedes
- 17) Educar al personal del departamento sobre procedimientos de emergencia, precauciones de seguridad y hábitos de trabajo seguros.
- 18) Promover la buena comunicación de los empleados a través de reuniones del departamento, comentarios de los empleados, comunicación oral y escrita, y capacitación adecuada.

- 19) Participe en el programa de desarrollo MOD de fin de semana y organice la hora social (si corresponde), según lo asignado. Ayudar en el seguimiento de mantenimiento de camioneta y el horario de mantenimiento.
- 20) Procesar y rastrear los certificados de marca (programas para huéspedes frecuentes, cupones de marca y reembolsos, etc.) cuando se presenten como formularios de licitación para garantizar que recibamos el reembolso de la marca.
- 21) Supervisa y aprueba las cuentas y estados de cuenta directos de la factura mensual y envíe las facturas con la frecuencia que sea necesaria para mantener el saldo de las cuentas por cobrar dentro de los 60 días de vencimiento.
- 22) Asegurarse de que todos los suministros del hotel estén debidamente almacenados y / o que todo el equipo del hotel esté en buenas condiciones de funcionamiento.
- 23) Procese las facturas de las cuentas por pagar del hotel, incluida la supervisión de las solicitudes de comisiones de los agentes de viajes.
- 24) Realizar cualquier solicitud razonable por parte de la dirección.
- 25) Participa y contribuye activamente a las Reuniones de ventas semanales y lleve a cabo Reuniones de personal mensuales

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Tabla 14. *Perfil del puesto de gerente ubicado en los cuadrantes*

CUADRANTE	DESCRIPCIÓN
	1) Procesar y conciliar los depósitos diarios en efectivo. 2) Realice todas las evaluaciones de desempeño de los jefes de departamento y cálculos de bonificaciones, cuando corresponda

-
- A
- 3) Participar en los gastos departamentales y en la elaboración de presupuestos laborales.
 - 4) Programa al personal dentro de las pautas presupuestarias para asegurar la dotación de personal adecuada para mantener los niveles de servicio.
 - 5) Supervise activamente a los jefes de departamento y todo el personal con autoridad para emitir advertencias y amonestaciones orales y escritas cuando se hayan violado las políticas y los procedimientos o para documentar un desempeño laboral deficiente, y para despedir a los empleados, con casos extremadamente negligentes aprobados por un representante de la propiedad anterior o conjuntamente con Recursos Humanos.
 - 6) Asegurarse de que exista un sistema efectivo de control de efectivo y que se cumplan todas las políticas de tarjeta de crédito y cambio de cheques.
 - 7) Supervisa y aprueba las cuentas y estados de cuenta directos de la factura mensual y envíe las facturas con la frecuencia que sea necesaria para mantener el saldo de las cuentas por cobrar dentro de los 60 días de vencimiento.
 - 8) Procese las facturas de las cuentas por pagar del hotel, incluida la supervisión de las solicitudes de comisiones de los agentes de viajes.
-

- 1) Recluta, contrata, entrena, asesora y motiva a todos los asociados en todos los departamentos del hotel.
 - 2) Responsable de la administración del departamento de nóminas.
 - 3) Realice todas las evaluaciones de desempeño de los jefes de departamento y cálculos de bonificaciones, cuando corresponda
-

-
- 4) Asegure la entrega adecuada de todos los servicios para los huéspedes, que incluyen, entre otros, la hora social, el servicio de desayuno, la limpieza en seco, la entrega por correo, el transporte, la compra de comestibles, la entrega de periódicos, el centro de negocios, la conexión inalámbrica a Internet, etc.
- 5) Supervisar la publicación de cargos de invitado para minimizar la pérdida de ingresos. Asegúrese de que el personal de la recepción realice verificaciones de cada turno y controle las variaciones de frecuencia.
- 6) Coordinación de reservas y registro de grupos eficientes con el departamento de ventas. Controle la disponibilidad de las suites y desarrolle el sistema de gestión de rendimiento del hotel con Ventas para maximizar los ingresos de las suites.
- B**
- 7) Mantenga operaciones eficientes y controles de inventario para el mercado hotelero (es decir, una tienda de regalos).
- 8) Responsable de la administración de los procedimientos de control clave.
- 9) Asegurar los procedimientos adecuados para las cajas de seguridad de los huéspedes, el correo y los paquetes de los huéspedes
- 10) Participe en el programa de desarrollo MOD de fin de semana y organice la hora social (si corresponde), según lo asignado. Ayudar en el seguimiento de mantenimiento de camioneta y el horario de mantenimiento.
- 11) Procesar y rastrear los certificados de marca (programas para huéspedes frecuentes, cupones de marca y reembolsos, etc.) cuando se presenten como
-

formularios de licitación para garantizar que recibamos el reembolso de la marca.

12) Asegurarse de que todos los suministros del hotel estén debidamente almacenados y / o que todo el equipo del hotel esté en buenas condiciones de funcionamiento.

13) Realizar cualquier solicitud razonable por parte de la dirección.

C

1) Recluta, contrata, entrena, asesora y motiva a todos los asociados en todos los departamentos del hotel.

2) Desarrollar la actitud del departamento de atención y anticipación de las necesidades de los huéspedes. Asegúrese de que las solicitudes especiales de los huéspedes se cumplan con prontitud y asuma la responsabilidad de los problemas.

3) Resuelve las quejas de los huéspedes con Relaciones con los clientes en relación con el hotel, o consultas de facturación y devolución de cargo de los huéspedes.

4) Educar al personal del departamento sobre procedimientos de emergencia, precauciones de seguridad y hábitos de trabajo seguros.

5) Promover la buena comunicación de los empleados a través de reuniones del departamento, comentarios de los empleados, comunicación oral y escrita, y capacitación adecuada.

6) Participa y contribuye activamente a las Reuniones de ventas semanales y lleve a cabo Reuniones de personal mensuales

D

No contiene descripción

Fuente: Propia - elaboración propia

La clasificación se hizo usando la teoría planteada en el marco teórico siguiendo la descripción para cada cuadrante, de acuerdo a esto se obtuvo 8 funciones en el cuadrante A, 13 funciones para el cuadrante B y 6 funciones para el

cuadrante C. Cabe recalcar que hay funciones que fueron ubicadas en dos cuadrantes por tener características compartidas.

Esta forma de clasificar las funciones fue necesaria para facilitar el análisis y ubicar el trabajo hecho por el área de recursos humanos del Hotel Libertador Puno en el marco de la Dominancia Cerebral desarrollada por Ned Herrmann, resalta la ausencia del uso del cuadrante D en la descripción, siendo este uno de los más importantes para el puesto de gerente general

DESCRIPCIÓN DE PUESTO ACTUAL PARA EL PUESTO DE RECEPCIÓN.

De la misma página web, de reclutamiento del Hotel Libertador se obtuvo que para el puesto de receptionistas ellos requieren:

- 1) Participar en el entrenamiento y cumplimiento de los estándares de la marca y procedimientos de la empresa.
- 2) Realizar el proceso de Check In y Check Out cumpliendo los estándares de la marca, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la compañía.
- 3) Revisar diariamente la asignación de habitaciones y horas de llegadas de los huéspedes.
- 4) Ejecutar los programas establecidos por el área en coordinación con el Supervisor y/o Jefe de Recepción, respecto a las ventas directas y upsells.
- 5) Elaborar las llaves de las habitaciones y contar con toda la documentación necesaria para el registro e ingreso de los huéspedes.
- 6) Brindar información adecuada a los huéspedes acerca de promociones, productos, servicios e instalaciones del Hotel e información general de la ciudad.
- 7) Realizar el cambio de moneda extranjera para los huéspedes.

- 8) Hacer seguimiento a los requerimientos de los huéspedes.
- 9) Realizar el arqueo de caja diario para el cambio de turno.
- 10) Participar del briefing diario en el cambio de turno, las reuniones semanales y capacitaciones programadas.
- 11) Reportar el desarrollo del turno al Supervisor.
- 12) Controlar la facturación y cobros generados en cada turno.
- 13) Facturación de no show y cancelaciones.
- 14) Completar cuadro de producción diaria + house use + cortesías.
- 15) Coordinar con Housekeeping la entrega de habitaciones en el correcto status ingresado en el sistema Opera.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Analizando la descripción de puesto para recepcionista con la finalidad de identificar si solamente la hicieron por las necesidades existentes en el puesto o también consideraron aspectos como la dominancia cerebral, a simple vista se reflejó en las funciones que cumplirán en el puesto, se intuye el perfil de la persona en base a la función que tenga que cumplir. Entonces se clasificó las 15 funciones de la descripción de puestos ubicándolo en su correspondiente cuadrante de dominancia cerebral para hacer un análisis adecuado.

Tabla 15. *Perfil de puesto de Recepcionista ubicado en los cuadrantes*

CUADRANTE	DESCRIPCIÓN
A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el cambio de moneda extranjera para los huéspedes. 2. Realizar el arqueo de caja diario para el cambio de turno. 3. Controlar la facturación y cobros generados en cada turno.

-
1. Participar en el entrenamiento y cumplimiento de los estándares de la marca y procedimientos de la empresa
 2. Realizar el proceso de Check In y Check Out cumpliendo los estándares de la marca, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la compañía.
 3. Revisar diariamente la asignación de habitaciones y horas de llegadas de los huéspedes.
 4. Ejecutar los programas establecidos por el área en coordinación con el Supervisor y/o Jefe de Recepción, respecto a las ventas directas y upsells

B

5. las llaves de las habitaciones y contar con toda la documentación necesaria para el registro e ingreso de los huéspedes.
6. Hacer seguimiento a los requerimientos de los huéspedes.
7. Participar del briefing diario en el cambio de turno, las reuniones semanales y capacitaciones programadas.
8. Reportar el desarrollo del turno al Supervisor.
9. Facturación de no show y cancelaciones.
10. Completar cuadro de producción diaria + house use + cortesías

C

1. Brindar información adecuada a los huéspedes acerca de promociones, productos, servicios e instalaciones del Hotel e información general de la ciudad.
-

2. Coordinar con Housekeeping la entrega de habitaciones en el correcto status ingresado en el sistema Opera.

D *No contiene descripción*

Fuente: Propia - elaboración propia

La clasificación se hizo usando la teoría planteada en el marco teórico siguiendo la descripción para cada cuadrante, al hacer el análisis respectivo se puede ver que de los 15 factores 10 están enfocados hacia el cuadrante B, el cual según el libro (The Whole Brain Business Book, 2015) el cuadrante B está más caracterizado por tener mayores habilidades en organización, poner en práctica, precisión, administración, planificación operativa, tareas prácticas, finalización, esto indica que el puesto está más enfocado al lado administrativo.

El cuadrante A poseía 3 de las funciones, este cuadrante se caracterizó por, análisis, evaluación, cualificación, técnico, financiero, estudios de viabilidad, evaluación crítica, al ser el segundo cuadrante con mayores funciones se ve que la descripción está enfocada hacia la parte de finanzas.

El cuadrante C tiene 2 funciones, este cuadrante se caracterizó por, personas orientadas a trabajar con otras personas. Viendo la descripción de puesto actual, resalta la ausencia de labores que permitan usar el cuadrante D.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO ACTUAL PARA EL PUESTO DE AZAFATE DE RESTAURANTE.

- 1) Atender los requerimientos de los clientes
- 2) Mantener limpias y preparadas las mesas de los clientes
- 3) Mantener el mise place del servicio
- 4) Apoyar en el armado de las mesas de ser necesario
- 5) Recibir y acompañar al cliente a la mesa respectiva

- 6) Entregar la carta
- 7) Realizar la toma del pedido
- 8) Realizar el servicio de alimentos y bebidas
- 9) Ingresar los pedidos al sistema Micros
- 10) Generar la pre cuenta de la mesa
- 11) Realizar el mantenimiento de la limpieza del comedor
- 12) Almacenar la mensajería y cristalería
- 13) Apoyar en los inventarios del área
- 14) Realizar Room Service
- 15) Recoger servicio de habitaciones
- 16) Mantener limpia y ordenada su área de trabajo
- 17) Atender eventos de ser necesario
- 18) Apoyar en las actividades que le sean requeridas

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Al igual que en el previo análisis, se vio la descripción de puesto para Azafate de restaurante con la finalidad de identificar si solamente la hicieron por las necesidades existentes en el puesto o también consideraron aspectos como la dominancia cerebral, a simple vista se ve reflejadas funciones que cumplirán en el puesto, se intuye el perfil de la persona en base a la función que tenga que cumplir. Entonces se clasificará las 15 funciones de la descripción de puestos ubicándolo en su correspondiente cuadrante de dominancia cerebral para hacer un análisis adecuado.

Tabla 16. Descripción del puesto de azafate de restaurante ubicado en los cuadrantes

CUADRANTE	DESCRIPCIÓN
A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar los pedidos al sistema Micros 2. Generar la pre cuenta de la mesa
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpias y preparadas las mesas de los clientes 2. Mantener el mise place del servicio 3. Realizar la toma del pedido 4. Realizar el servicio de alimentos y bebidas
B	<ol style="list-style-type: none"> 5. Realizar el mantenimiento de la limpieza del comedor 6. Almacenar la mensajería y cristalería 7. Apoyar en los inventarios del área 8. Recoger servicio de habitaciones 9. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender los requerimientos de los clientes 2. Apoyar en el armado de las mesas de ser necesario 3. Recibir y acompañar al cliente a la mesa respectiva
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Entregar la carta 5. Realizar Room Service 6. Atender eventos de ser necesario 7. Apoyar en las actividades que le sean requeridas
D	<i>No contiene descripción</i>

Fuente: Propia - elaboración propia

Haciendo un análisis y comprobando la descripción de perfil de puestos proporcionada por la plataforma de reclutamiento del hotel libertador, se pretendió ubicar en cada cuadrante las actividades que ellos requieren, para ver qué criterios usaron, aunque a simple vista se nota que la descripción del puesto está hecha en base a las necesidades reales que cada puesto tiene.

Es discutible, observar que el cuadrante D no es usado en todos los analices hechos, esto puede deberse a muchos factores, pero el básico al parecer es que, debido a ser tareas mecánicas el cuadrante D no es requerido.

4.1.3. OBJETIVO ESPECIFICO N° 03:

Analizar los resultados de dominancia cerebral de los colaboradores en los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante respecto a sus perfiles de puestos del Hotel Libertador Puno.

En este apartado se analizó y cruzó la información obtenida en el análisis de los objetivos específicos 1 y 2 para poder concluir y dar las recomendaciones adecuadas. Para lograr este objetivo nos basaremos en el modelo de Whole Brain Thinking System (sistema basado en pensar con todo el cerebro) desarrollado por (Herrmann) quien en pocas palabras piensa que en el mundo actual, las empresas y organizaciones necesitan más que usar tecnologías, saber reaccionar a los cambios tan rápidos que se dan, y la forma para lograrlo es usando el modelo de Whole Brain Thinking System, y así los trabajadores de una organización o empresa podrán tomar decisiones haciendo uso de todas los cuadrantes de su cerebro, esto se traduce en mejores decisiones y por ende mejoras significativas en la empresas u organización

ANÁLISIS GERENTE GENERAL

Tabla 17. *Datos del gerente general*

	A	B	C	D
GERENTE	58	174	79	54

Fuente: Elaboración propia

Como ya se vio en el análisis de los resultados del gerente El grafico de la dominancia cerebral para el puesto de gerente.

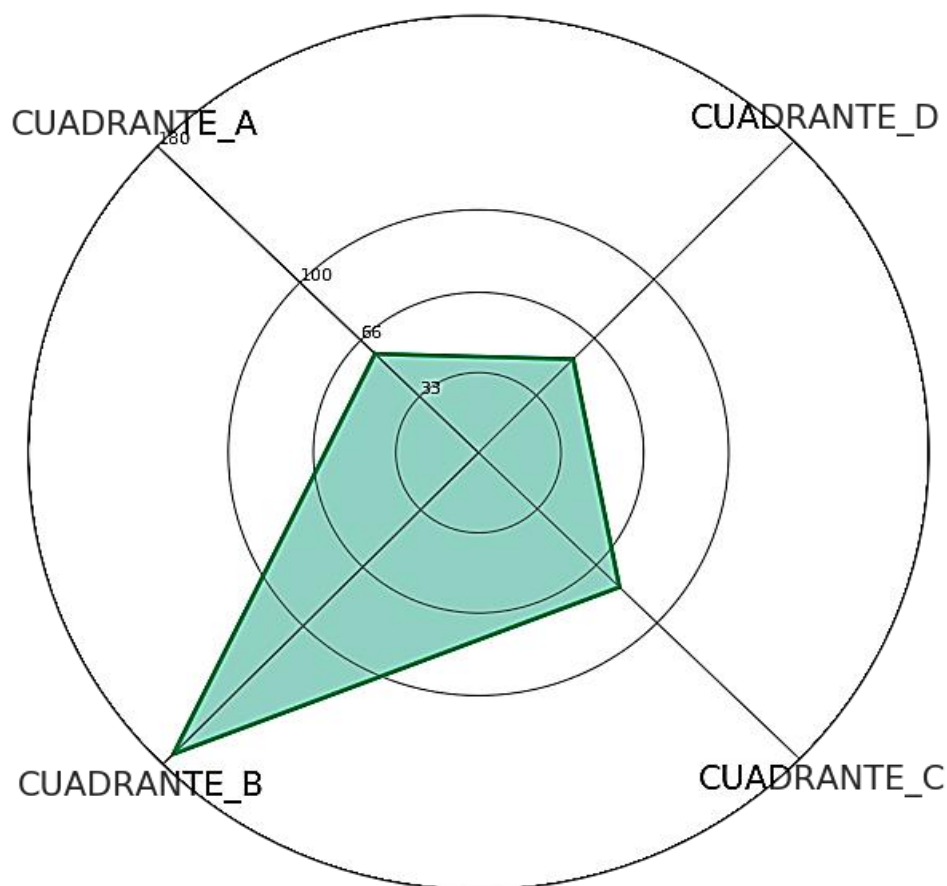


Figura 4. Cuadrante de dominancia cerebral para el Gerente

Fuente propia

Primero, se tenía dominancia primordialmente en el cuadrante B debido al puntaje de 174, esta fuerte tendencia indica que tenía muy marcada las características de ser secuencial y planificador.

Esto en comparación con la descripción de puestos de la tabla 14, permitió ver que la persona que trabaja actualmente si cumple con la parte de las funciones que demandan el uso del cuadrante B.

Segundo, tenía dominancia en segundo grado en el cuadrante C, debido al puntaje de 79, el gerente tiende a estar más enfocadas a las personas y suelen ser personas interpersonales

Esto en comparación con la descripción de puestos, se ve que debería ser más para el trabajador, sin embargo, por el puntaje está en los parámetros aceptables.

Finalmente, cuadrantes A y D con puntajes de 58 y 54 respectivamente indica que los siguientes cuadrantes en preferir el Gerente General esto indica que las características de intuitivo, integrativo, lógico y analítico Esto en comparación con la descripción de puestos. El cuadrante A debería estar mucho más presente en el trabajador actual. También algo que está ausente en la descripción de puestos (ver tabla 14) es el cuadrante C.

ANÁLISIS PUESTO DE AZAFATE DE RESTAURANTE (MOZO)

Tabla 18. *Resultados de los azafates.*

	A	B	C	D
MOZO 1	48	125	80	80
	2	1	1	1
MOZO 2	32	110	106	72
	3	1	1	1
MOZO 3	34	130	87	80
	2	1	1	1
MOZO 4	41	130	101	96
	2	1	1	1
MOZO 5	39	101	87	79
	2	1	1	1
MOZO 6	38	103	66	44
	2	1	1	2
MOZO 7	42	92	92	61
	2	1	1	2
MOZO 8	46	144	99	62
	2	1	1	2
MOZO 9	29	99	124	80

3 1 1 1

Fuente: Elaboración propia

Para analizar este perfil de puestos, se agrupo a los mozos con el mismo tipo de dominancia. Teniendo a los Mozos 1,3,4,5,6,7 y 8, como quienes tenían la dominancia a estilo 2 – 1 – 1 – 1. Para ellos se presenta una tabla con un promedio de sus dominancias.

TABLA 19. Promedio resultados mozos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8

	A	B	C	D
promedio	41	118	87	72

Fuente: Elaboración propia

Primero, los mozos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8, mostraron tener en común una mayor dominancia en el cuadrante B, pues el promedio resulta siendo 118, lo cual es una tendencia fuerte. Esto los caracteriza como personas secuenciales y planificadoras.

Esto en comparación con la descripción de puestos, sí cumple con lo que requiere, sin embargo, se critica el hecho de que las funciones tiendan mayormente al cuadrante B, debido a que no permite usar el cerebro en toda su capacidad y predispone indirectamente a los trabajadores a enfocarse y a desarrollarse solamente en ese cuadrante, teniendo claramente la posibilidad de desarrollar más sus demás cuadrantes.

Segundo, se mostró que luego del cuadrante mayormente dominante (B) se tienen a los cuadrantes C y D, caracterizados por estar más enfocadas a las personas, interpersonales, intuitivos e integrativos basándonos en estas características podemos inferir que la descripción de puesto hecha tiene 2 características que se ubican en el cuadrante C y ninguna en el cuadrante D.

Es discutible el hecho de que en la descripción de puestos no se incluyó descripciones para el cuadrante D, siendo este cuadrante necesario y útil para

solucionar problemas que surgen en cierto momento por tener la característica de manejar la intuición. Los trabajadores poseen una fuerte tendencia a este cuadrante, por ende, es necesario que sea desarrollado.

Finalmente, el cuadrante A, al ser el cuadrante que lleva lo lógico y analítico, se debe también considerar al menos uno o dos requerimientos en este cuadrante, con la finalidad de que los trabajadores puedan desarrollar el uso de todos sus cuadrantes cerebrales.

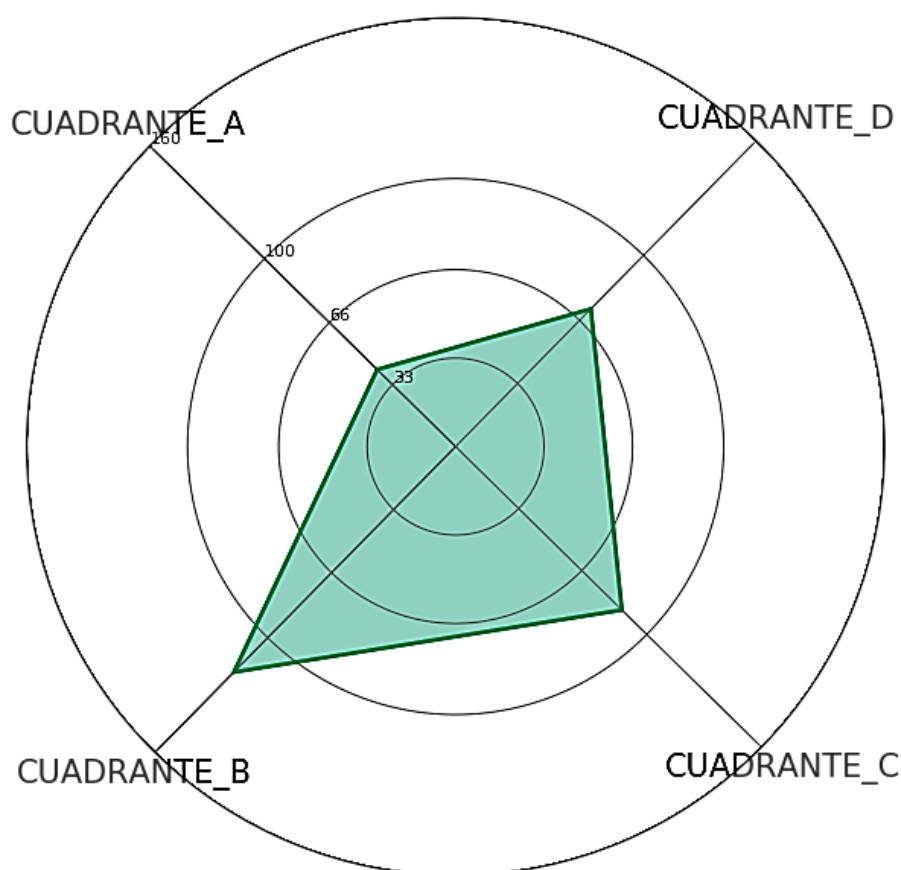


Figura 5. Resultados dominancia cerebral para mozos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8

Fuente: Elaboración propia

luego se analizó a los mozos 2 y 9, para ellos también se obtuvo un promedio de sus resultados, ellos fueron agrupados debido a su dominancia con código 3 – 1 – 1 – 1.

TABLA 20. Promedio resultados mozos 2 y 9.

	A	B	C	D
promedio	31	105	115	76

Fuente: Elaboración propia

Primero, los mozos 2 y 9, mostraron tener en común una mayor dominancia en los cuadrante B y C, pues el promedio resulta siendo 105 y 115 respectivamente, lo cual es una tendencia fuerte. Esto los caracterizó como personas secuenciales, planificadoras, enfocadas a las personas e interpersonales.

Esto en comparación con la descripción de puestos, sí cumple con lo que requiere, a nivel de los cuadrantes B y C.

Segundo, se mostró al siguiente cuadrante con mayor dominancia siendo el cuadrante D, caracterizado por ser intuitivos e integrativos.

Es discutible el hecho de que en la descripción de puestos no se incluya descripciones para el cuadrante D, siendo este cuadrante necesario y útil para solucionar problemas que surgen en cierto momento por tener la característica de manejar la intuición. Los trabajadores poseen una fuerte tendencia a este cuadrante, por ende, es necesario que sea desarrollado.

Finalmente, el cuadrante A, al ser el cuadrante que lleva lo lógico y analítico, se debió también considerar al menos uno o dos requerimientos en este cuadrante, ya que, en este caso en particular, el promedio es de 31 lo cual es muy bajo, se interpreta como un cuadrante menos preferido y poca usado por estas personas. Esto hizo necesario la inclusión de este cuadrante para que los trabajadores puedan desarrollar el uso de todos sus cuadrantes cerebrales.

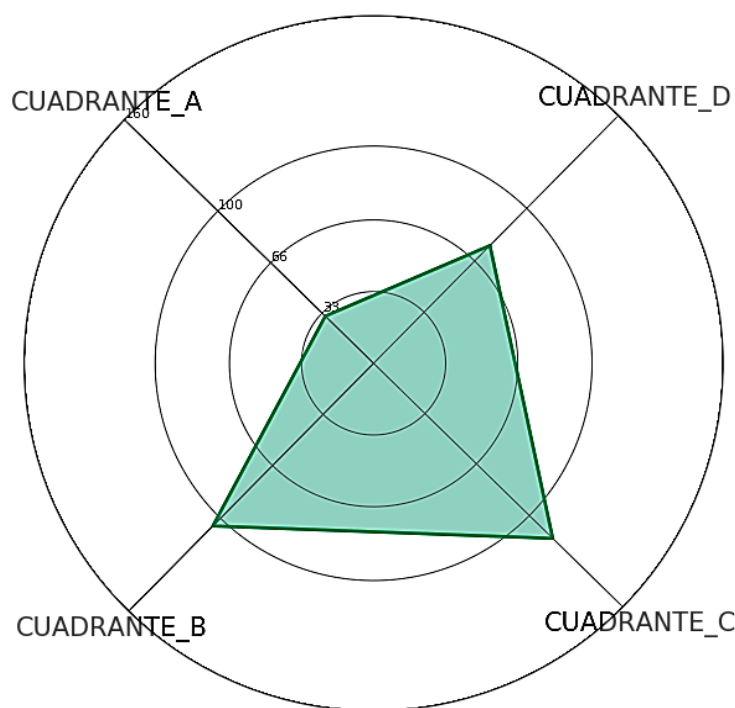


Figura 6. Resultados dominancia cerebral para mozos 2 y 9

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS RECEPCIONISTAS

Para analizar los resultados de recepcionista, se agrupó a los recepcionistas en grupos de tal formar que permita analizar a cada grupo que tenga el mismo código de dominancia cerebral

TABLA 21. *Resultados recepcionistas*

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 1	24	80	73	53
	3	1	1	2
RECEPCIONISTA 2	40	110	60	62
	2	1	2	2
RECEPCIONISTA 3	45	92	76	75
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 4	41	97	97	88
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 5	42	115	87	95

	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 6	50	113	69	53
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 7	43	96	101	76
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 8	40	130	86	55
	2	1	1	1
RECEPCIONISTA 9	45	106	96	69
	2	1	1	2
RECEPCIONISTA 10	38	138	58	90
	2	1	2	1

Fuente: Elaboración propia

Para el recepcionista 1, quien tiene una dominancia con código 3 – 1 – 1 – 2, esto indica.

TABLA 22. *Resultado recepcionista 1.*

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 1	24	80	73	53
	3	1	1	2

Fuente: Elaboración propia

Primero, al tener mayor dominancia en el cuadrante B, con 80 puntos, entonces el recepcionista se caracterizó por tener mayor tendencia a ser secuencial y planificador, sin embargo, también tenía una fuerte tendencia al cuadrante C, con 73 puntos, lo caracteriza por estar enfocada a las personas y ser interpersonal.

Segundo, se muestra al siguiente cuadrante dominante, en este caso, el cuadrante D, este cuadrante fue caracterizado por manejar la intuición, al tener 53 puntos, este cuadrante no es preferido, pero puede ser utilizado y desarrollado por el trabajador.

Finalmente, el cuadrante A, al ser el cuadrante que lleva lo lógico y analítico, debió ser también considerar al menos uno o dos requerimientos en este cuadrante, ya que, en este caso en particular, el promedio es de 24 lo cual es muy bajo y se entiende como el menos preferido. Evidentemente el cuadrante A necesita ser más usada. Esto hace necesario la inclusión de este cuadrante para que los trabajadores puedan desarrollar el uso de todos sus cuadrantes cerebrales.

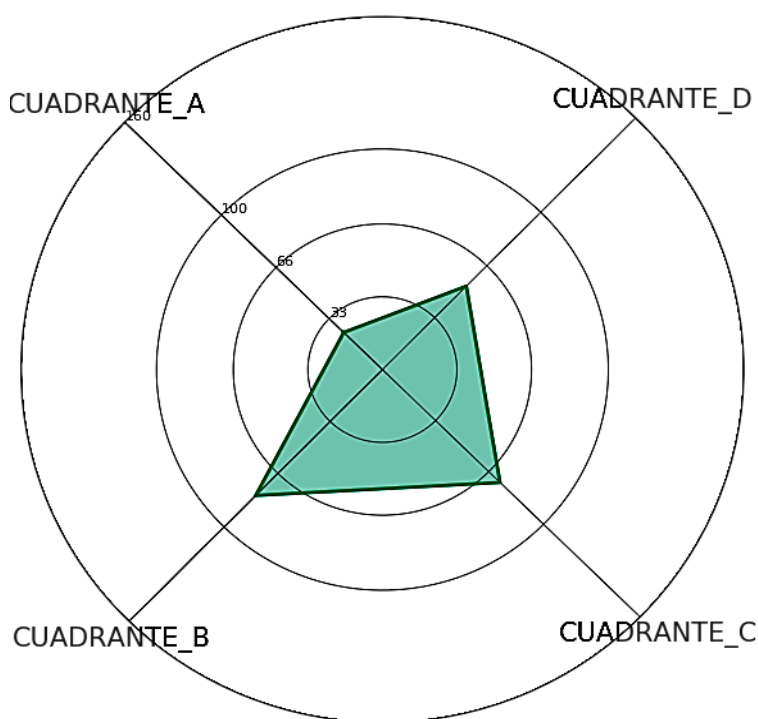


Figura 7. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 1

Fuente: Elaboración propia

Para el recepcionista 2, cuyo código de dominancia es 2 – 1 – 2 – 2.

TABLA 23. Resultados De Recepcionista 2

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 2	40	110	60	62
	2	1	2	2

Fuente: Elaboración propia

Primero, al tener mayor dominancia en el cuadrante B, 110 punto fue destacado como una persona secuencial y planificadora, y debido al alto puntaje se notó su fuerte tendencia a este cuadrante

Segundo, los siguientes cuadrantes que el recepcionista tiene como dominante son los del cuadrante D, C y A con puntajes de 62 – 60 – 40 respectivamente. Este tipo de personas suelen poder ser enfocadas a las personas e interpersonales, intuitivos, integrativos, lógicos y analíticos a tener el código 2 estos cuadrantes él puede usar estos cuadrantes siempre y cuando los pueda controlar y una vez más destaca la poca preferencia por el cuadrante A, el cual debería ser mayormente entrenado por los trabajadores.

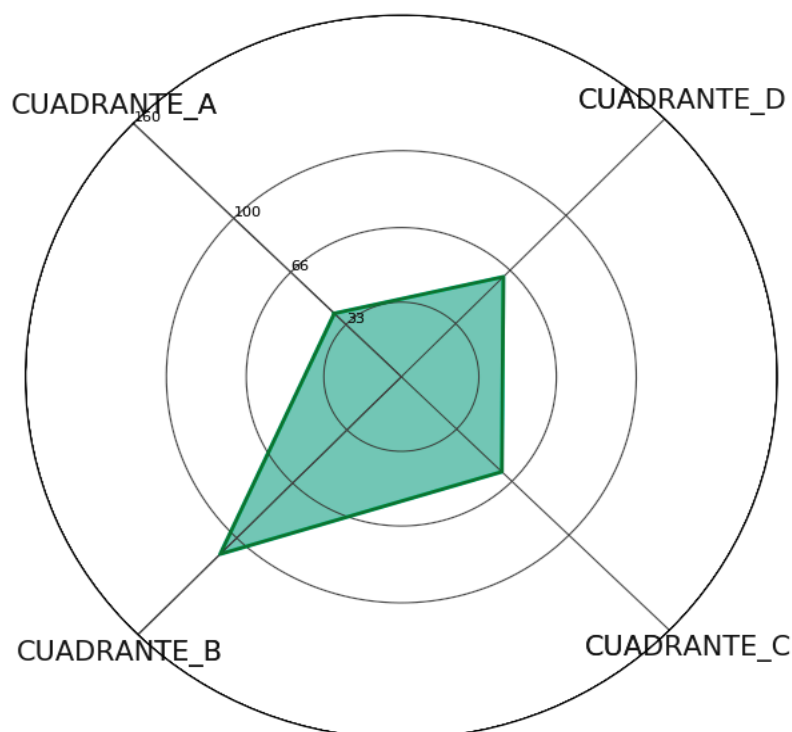


Figura 8. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 2

Fuente: Elaboración propia

Para los recepcionistas 3, 4, 5, 6 y 7 se juntarán sus resultados en un cuadro haciendo un promedio de sus resultados.

Tabla 24. Promedio resultados recepcionistas 3, 4, 5, 6 y 7.

	A	B	C	D
PROMEDIO	44	103	86	77

Fuente: Elaboración propia

Primero, Que han demostrado que los cuadrantes B, C y D son los más preferidos de acuerdo a las características estas personas tienen la capacidad de poder dominar el cuadrante B (secuencial y planificadora) en primera instancia, el cuadrante C (enfocadas a las personas e interpersonales) finalmente el cuadrante D (intuitivos e integrativos).

Segundo, queda el cuadrante A, (lógicos y analíticos) como el de preferencia baja, debido a esto estas personas carecen de ser lógicos y analíticos definitivamente nada bueno para la organización.

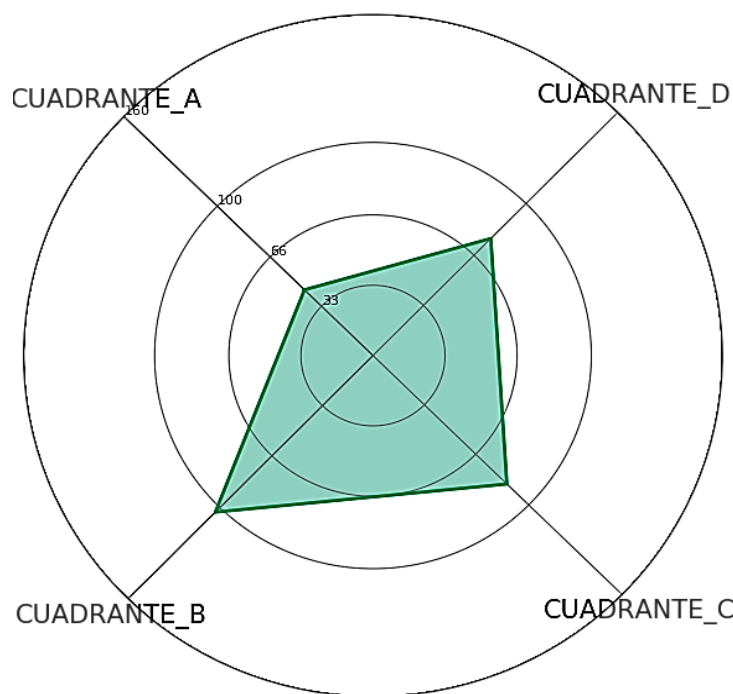


Figura 9. Resultados dominancia cerebral para recepcionistas 3, 4, 5, 6 y 7

Fuente: Elaboración propia

Para los Recepcionistas 8 y 9 se hará un promedio de los resultados de los mismos para su posterior análisis

TABLA 25. Promedio resultados recepcionista 8 y 9.

	A	B	C	D
PROMEDIO	43	118	91	62

Fuente: Elaboración propia

Primero, que ambos recepcionistas tienen las mismas características de poseer mayor dominancia cerebral en el cuadrante B (secuencial y planificadora), en el cuadrante C (enfocadas a las personas e interpersonales) y en el cuadrante D (intuitivos e integrativos). Lo cual los llena de muchas características que pueden ser usadas para mejorar la organización.

Segundo, que ambos recepcionistas tenían como cuadrantes en segundo orden al cuadrante A (lógicos y analíticos), siendo este cuadrante una vez más el menos desarrollado y el menos preferido.

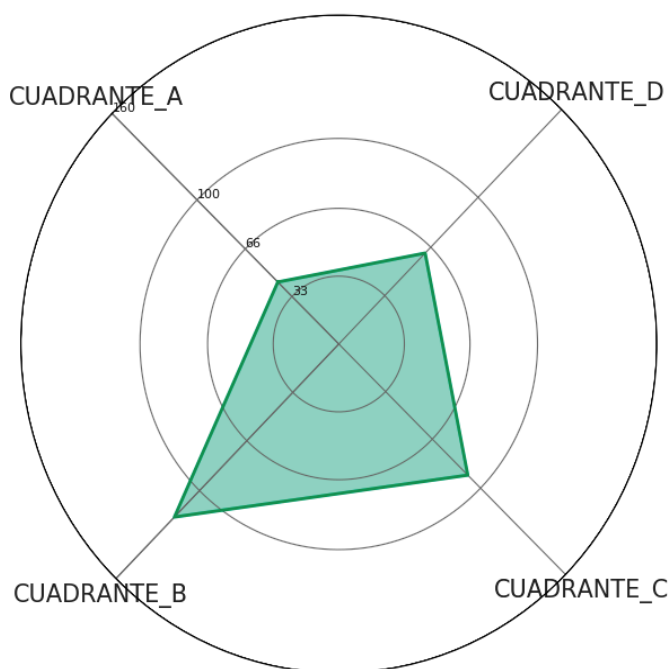


Figura 10. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 8 y 9

Fuente: Elaboración propia

Finalmente tenemos al Recepcionista 10, cuya dominancia es del tipo 2 – 1 – 2 – 1.

TABLA 26. Resultado recepcionista 10.

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 10	38	138	58	90

Fuente: Elaboración propia

Primero, el recepcionista tenía mayor dominancia en los cuadrantes B (secuencial y planificadora) y cuadrante D (intuitivos e integrativos), estas dos características son contradictorias según el libro (The Whole Brain Business Book) son contradictorias, al ser opuestos los cuadrantes. Es interesante pues estas personas se manejan en ambos campos.

Segundo, los recepcionistas tenían como cuadrantes en segundo orden a el cuadrante A (lógicos y analíticos) y al cuadrante C (enfocadas a las personas e interpersonales), estos también eran opuestos, lo cual resulta interesante pues este tipo de personas pueden tender a ser cambiantes al tener dos cuadrantes opuestos como dominantes.

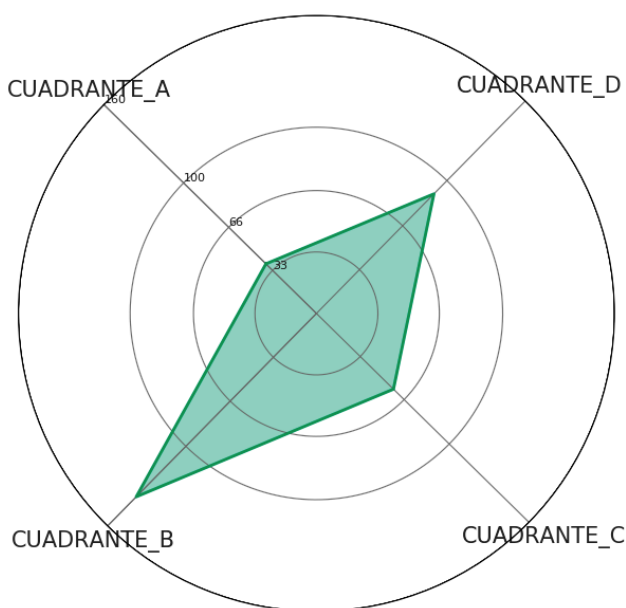


Figura 11. Resultados dominancia cerebral para recepcionista 10.

Fuente: Elaboración propia

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

El resultado nos permitió confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación en torno a las variables dominancia cerebral y la descripción de perfiles de puestos. En primera instancia se contrastó las hipótesis específicas y como consecuencia de ello, se contrastó la hipótesis general.

4.2.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HIPÓTESIS ESPECIFICA 01

Ha: La dominancia cerebral del Gerente General predominan los cuadrantes A y D, para los recepcionistas predominan los cuadrantes C y B y para los azafates de Restaurante predominan los cuadrantes B y C en el Hotel Libertador Puno.

Ho: La dominancia cerebral del Gerente General no predominan los cuadrantes A y D, para los recepcionistas no predominan los cuadrantes C y B y para los azafates de Restaurante no predominan los cuadrantes B y C en el Hotel Libertador Puno.

La dominancia cerebral de Gerente General predomina en el cuadrante A y D los recepcionistas corresponden a los cuadrantes B y C, en los azafates de Restaurante predomina el cuadrante B y C en el Hotel Libertador Puno.

De acuerdo a los resultados de los test obtenidos, el cual corresponde al gerente general, se obtuvo que la dominancia cerebral para el gerente estaba en los cuadrantes B y C. y luego los cuadrantes A y D esto demostró que no se estaba usando la dominancia adecuada, de acuerdo a la hipótesis para el puesto de gerente general en el Hotel Libertador Puno se debía tener dominancia en los cuadrantes A y D.

Se obtuvo que la dominancia cerebral para el puesto de azafate de restaurante es de B y C lo cual está de acuerdo a la hipótesis planteada para este caso, esto demuestra que el puesto esta por lo menos bien diseñado, sin embargo, es necesario que se usen los demás cuadrantes para obtener trabajadores más productivos.

Se encontró que la dominancia cerebral para los puestos de Recepcionista mayoritariamente era para el cuadrante B y C con poca tendencia a los cuadrantes D y A, los resultados están de acuerdo a la hipótesis planteada para este caso, esto demuestra que el puesto esta por lo menos bien diseñado, sin embargo, es necesario que se usen los demás cuadrantes para obtener trabajadores más productivos.

Se acepta la hipótesis alterna porque de los resultados de los test se ve que sí cumplen con las suposiciones hechas, por las evidencias de los test.

Tabla 27. Consolidados resultados para cada puesto

	A	B	C	D
Gerente	58	174	79	54
Promedio mozos	39	115	94	74
Promedio recepcionistas	41	108	80	72

Fuente: Elaboración propia resultados HBDI

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02

Ha: Los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante no están diseñados usando perfiles con dominancia en el Hotel Libertador Puno

Ho: Los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante están diseñados usando perfiles con dominancia en el Hotel Libertador Puno.

Para el puesto de Gerente General, al ver el análisis presentado en la tabla 11, se notó la fuerte presencia en el cuadrante B, A y C, sin embargo, se notó una gran ausencia en el cuadrante D, esto se traduce que en el trabajo las características del cuadrante D, no son usadas lo cual limita el poder usar toda la capacidad del trabajador esto no debería de ser así, pues la ausencia del uso del cuadrante D en la descripción del puesto evidencia que hipótesis específica 2 es válida para esta variable.

Para el puesto de Recepcionista, como se pudo evidenciar en la tabla 13, se hizo un uso mayoritariamente del cuadrante B y escasamente funciones para los cuadrantes A y C. Sin embargo, otra vez el cuadrante D y sus características no fueron mencionadas en la descripción de puestos, esto hizo evidenciar una vez más que no fue usada la dominancia cerebral a la hora de realizar la descripción de puestos, por lo tanto, la ausencia del uso del cuadrante D hace que la hipótesis específica 2 sea válida para la variable Recepcionista.

Para el puesto de Azafate de restaurante, como se puede apreciar en la tabla 12 la descripción de puesto mayormente se da en los cuadrantes B y C y en menor funciones al cuadrante A. una vez más el cuadrante D no fue considerado. Haciendo que la hipótesis previamente planteada tenga mayor respaldo debido a que tampoco se estuvo usando todos los cuadrantes para la descripción del puesto de mozo, lo cual también valida la hipótesis para esta variable.

4.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

Ha: La dominancia cerebral, mejora la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador al año 2018.

Ho: La dominancia cerebral, no mejora la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador al año 2018

La dominancia cerebral mejora la descripción de puestos, debido a que, al usar las cualidades de los cuadrantes la descripción de puestos se vuelve más exquisita, esto quiere decir que al hacer uso de la dominancia cerebral los perfiles de puestos serán descritos con la finalidad de que el postulante al puesto pueda y este predispuesto a usar todos los cuadrantes de su cerebro, y ya no limitarlos a cumplir un grupo de funciones. Específicamente en esta investigación se evidencia que mayormente se enfocan en dos o tres cuadrantes, dejando de lado, en todos los casos, al cuadrante D relacionado con ser, espontaneo, estrategia, tomar riesgo y sobre todo emprendedor.

Más claramente aún se puede presentar un modelo de descripción de puesto usando al puesto de mozo y todos los cuadrantes:

Tabla 28. *Descripción de puestos para los azafates de restaurante usando todos los cuadrantes.*

CUADRANTE	DESCRIPCIÓN
A	1. Ingresar los pedidos al sistema Micros 2. Generar la pre cuenta de la mesa

-
1. Mantener limpias y preparadas las mesas de los clientes
 2. Mantener el mise place del servicio
 3. Realizar la toma del pedido
 4. Realizar el servicio de alimentos y bebidas
- B**
5. Realizar el mantenimiento de la limpieza del comedor
 6. Almacenar la mensajería y cristalería
 7. Apoyar en los inventarios del área
 8. Recoger servicio de habitaciones
 9. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo..

-
1. Atender los requerimientos de los clientes
 2. Apoyar en el armado de las mesas de ser necesario
 3. Recibir y acompañar al cliente a la mesa respectiva
- C**
4. Entregar la carta
 5. Realizar Room Service
 6. Atender eventos de ser necesario
 7. Apoyar en las actividades que le sean requeridas

-
1. Innovar en las funciones de su área.
- D**
2. Solucionar problemas de maneras creativas
 3. Facilitar los procesos de cambios en el mercado hotelero y los estándares para azafate de restaurante en forma sencilla.

Fuente: Elaboración propia

Se agregó 3 descripciones esenciales y representativas para el cuadrante D, con este tipo de descripción se puede asegurar que las personas al postular al puesto deberán ser conscientes de que tienen esa capacidad pues forma parte de sus funciones, finalmente con esto se da validez también a la hipótesis general.

4.3. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos demostraron que la dominancia cerebral es determinante a la hora de hacer el proceso de selección, porque al momento de diseñar el perfil de puesto siempre se busca que el trabajador sea mucho más productivo, lo que conlleva a la búsqueda de trabajadores que sean capaces de usar todo su cerebro empezando por conocer su dominancia cerebral con la ayuda del test de Ned Herrmann y así se pueda dejar de usar el método clásico de diseño de puestos basado en las necesidades del puesto sin pensar en el trabajador y como deberá de pensar al momento de realizar sus actividades en el puesto, para tal motivo se debe realizar investigaciones e invertir en esta nueva forma de diseñar un perfil de puestos considerando la dominancia cerebral.

Como parte de la investigación se logró identificar la dominancia cerebral de cada trabajador habiéndose aplicado de forma adecuada cada test, se evidencia que todos los trabajadores de cada puesto tiene dominancia en el cuadrante B, lo cual los caracteriza como personas organizadas y secuenciales, esto es bueno para el método clásico, sin embargo el contexto laboral actual junto a las exigencias modernas demandan que uno no solo sea organizado y secuencial, sino también tenga las características de los demás cuadrantes como son matemáticos, interpersonal y creativos.

Segundo, la dominancia cerebral respecto a la descripción de perfiles para los puestos de Gerente General, Azafate de Restaurante y Recepcionista, evidencian que la descripción de perfiles no fueron diseñados usando la dominancia cerebral debido a que existe ausencia de funciones para una parte del cerebro, se ve que la descripción de perfil de puestos para cada puesto oscila entre los cuadrantes A y B,

sin embargo se nota mucho la ausencia de consideración del cuadrante D, lo que ocasiona que los empleadores no sepan que sus trabajadores pueden ser más productivos simplemente por adaptar la descripción de perfiles de puesto con la teoría propuesta por Ned Herrmann.

Tercero, se evidencia que tanto los resultados de dominancia cerebral y análisis de perfil de puestos tienden a centrarse solo en un cuadrante, siendo necesario que se explore los demás cuadrantes para tener trabajadores más competentes y capaces de usar todo el cerebro y en consecuencia elevar la productividad.

CONCLUSIONES

1. Se logró identificar la dominancia cerebral de cada trabajador habiéndose aplicado de forma adecuada cada test, obteniendo los siguientes resultados: el trabajador del puesto de Gerente General del Hotel Libertador Puno, tiene mayor dominancia en el cuadrante B, C, A y D. Los azafates de restaurante en promedio tienen mayor dominancia en el cuadrante B, C, D y A respectivamente. Finalmente, para el puesto de recepcionista, los trabajadores en promedio tienen mayor dominancia en el cuadrante B, C, D y A respectivamente, se concluye que se logró obtener la información necesaria para identificar la dominancia cerebral para cada puesto de trabajo, alcanzado así el primer objetivo específico.
2. La dominancia cerebral respecto a la descripción de perfiles para puesto de Gerente General, Azafate de Restaurante y Recepcionista, de acuerdo a las tablas 14, 15 y 16, evidencian que la descripción de perfiles para los puestos no fueron diseñados usando la dominancia cerebral debido a que existe ausencia de funciones para una parte del cerebro, específicamente el cuadrante D, en consecuencia los empleadores desconocen que es posible usar todo el cerebro en el trabajo y los beneficios de la dominancia cerebral.
3. Los resultados del test de dominancia cerebral de los trabajadores en los puestos de gerente general, azafate de restaurante y recepcionista y la descripción de puestos para los puestos ya mencionados, muestra que el cuadrante B es el de mayor dominancia en los perfiles de los puestos de Gerente, Recepcionista y Azafate de Restaurante, además tras analizar los resultados de dominancia cerebral de los trabajadores que actualmente cubren los puestos ya mencionados, se concluye que se necesita mayor

funciones en las demás áreas como son la A y C, además del cuadrante D que no son considerados en la descripción de puestos.

RECOMENDACIONES

1. Al hacer uso del Instrumento de Dominancia Cerebral de Ned Herrmann, se puede conseguir información valiosa para la empresa y para el trabajador, aportando tanto al desarrollo de la empresa como al desarrollo del trabajador y así conseguir mejoras que de ser gestionadas adecuadamente pueden perdurar; el conocer esta información para el trabajador, lo vuelve más feliz, aumentando así su productividad y mejorando la calidad de su toma de decisiones, entonces el gerente general con ayuda del jefe de recursos humanos para el año 2020, deben tomar el test a todos los trabajadores del hotel con la finalidad de hacer que el trabajador sea consciente de su dominancia cerebral y como podría ayudarlo a mejorar en un aspecto personal.
2. Diseñar los perfiles de puesto usando las necesidades desde la perspectiva de la dominancia cerebral en adición a los requerimientos ya establecidos, descartando los que no sean necesarios y no cumplan con el enfoque de Dominancia cerebral; mejoran la calidad de postulantes a puesto y la designación de tareas que el trabajador del área deba desempeñar, todo esto impulsado por el gerente de recursos humanos y el gerente general para el año 2020 y así mejorar la calidad de futuros colaboradores del hotel.
3. Motivar a los trabajadores de las áreas actuales para el año 2020 mediante charlas de sensibilización organizadas por la gerencia de recursos humanos para que conozcan y entiendan su dominancia cerebral y facilitar la posibilidad de que cambien de área de trabajo o sugerir áreas en las que deben de entrenar más y desarrollar para que puedan alcanzar su máximo potencial y logren usar su cerebro por completo y sus decisiones sean más eficientes y adecuadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2014). *Desarrollo del talento Humano: basado en competencias*. - 2° ed. Buenos Aires: Granica.
- Braidot, N. (2012). *Neuromanagement: como utilizar a pleno el cerebro en la coduccion exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Garnica S.A.
- Bunderson, V. (2008). *The validity of the Herrmann Brain Dominance instrument® (HBDI®)*. Lake Lure: The Originators of Whole Brain® Technology and the Creators of the Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)®.
- Cisneros Verdeja, A. (2004). *Manual de Estilos de Aprendizaje*. Mexico: Direccion de Coordinación Academica Mexico.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Herrmann Brain Solutions. (2016). *Introduction to the HBDI® - Technical Overview & Validity Evidence*. Herrmann Global LLC.
- Herrmann, N. (2009). *Measurement of brain dominance*. *Herrmann International Asia*, 9.
- Herrmann, N. (2017). *Introduction to the HBDI® and the Whole Brain® Model [Introduccion a el HBDI y el modelo de todo el cerebro]*. Lake Lure: Herrmann Global LLC.
- Herrmann, N., & Herrmann-Nehdi, A. (2015). *The Whole Brain Business Book*. New York: Mc GrawHill.

- Huanca Pérez, H. D. (2016). *Relacion entre la dominancia cerebral y competencia laboral de los bartender de la empresa Peru Innova Tourisms Servis E.I.R.L. año 2015 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno.
- Kumar, V., & Sharma, R. (10 de Marzo de 2016). Relating Left/Right Brained Dominance Types of Leaders to TQM Focus: A Preliminary Study. [Relación entre la dominancia cerebral izquierda/derecha de líderes enfocado a TQM : un Estudio Preliminar]. *IEOM Society International*(7-8), 10.
- Maclean, P. D. (1990). *The Triune Brain in Evolution*. New york: Springer Science & Business Media.
- Riley Rios, L. A. (2015). *Diferencia estadisticamente significativa entre la dominancia cerebral del departameteo de comercializacion y el departamento de contabilidad de una empresa farmaceutica guatemala (Tesis de Pregrado)*. Universidad Rafale Landivar Facultad de Humanidades Departamento de Psicologia, Guatemala.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Data Colores Impresores S.A.
- Sperry, R. W. (1975). Left-Brain, RIght-Brain [cerebro-izquierdo, cerebro-derecho]. *The viking press .Inc*, 30-33.

ANEXOS

ANEXO 01 TEST HBDI

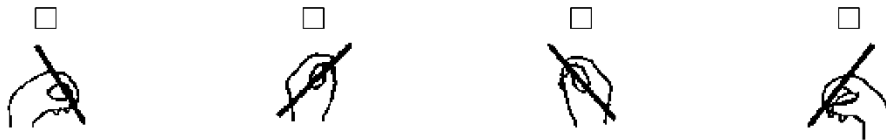
BIOGRAPHICAL INFORMATION

Please complete every question according to the directions given. Each response, including your answers to questions 2, 3 and 4, provide important data. When directions are not followed or data is incomplete we are unable to process your survey.

- 1. Name
- 2. Sex M F
- 3. Educational focus or major
- 4. Occupation or job title
- Describe your work (please be as specific as possible)
-

HANDEDNESS

5. Which picture most closely resembles the way you hold a pencil?



6. What is the strength and direction of your handedness?

- Primary left
- Primary left, some right
- Both hands equal
- Primary right, some left
- Primary right

SCHOOL SUBJECTS

Think back to your performance in the elementary and/or secondary school subjects identified below. Rank all three subjects on the basis of how well you did: 1 = best; 2 = second best; 3 = third best.

- 7. Math
- 8. Foreign language
- 9. Native language or mother tongue

Please check that no number is duplicated: The numbers 1, 2, and 3 must be used once and only once. Correct if necessary.

WORK ELEMENTS

Rate each of the work elements below according to your strength in that activity, using the following scale:

5 = work I do best; 4 = work I do well; 3 = neutral; 2 = work I do less well; 1 = work I do least well.

Enter the appropriate number next to each element. Do not use any number more than four times.

- | | | |
|----------------------|---------------------------|-----------------------|
| 10. Analytical | 16. Technical Aspects | 21. Innovating |
| 11. Administrative | 17. Implementation | 22. Teaching/Training |
| 12. Conceptualizing | 18. Planning | 23. Organization |
| 13. Expressing Ideas | 19. Interpersonal Aspects | 24. Creative Aspects |
| 14. Integration | 20. Problem Solving | 25. Financial Aspects |
| 15. Writing | | |

Please tally: Number of 5's , 4's , 3's , 2's , 1's . If there are more than four for any category, please redistribute.

KEY DESCRIPTORS

Select eight adjectives which best describe the way you see yourself. Enter a 2 next to each of your eight selections. Then change one 2 to a 3 for the adjective which best describes you.

- | | | |
|------------------|------------------|------------------|
| 26. Logical | 35. Emotional | 43. Symbolic |
| 27. Creative | 36. Spatial | 44. Dominant |
| 28. Musical | 37. Critical | 45. Holistic |
| 29. Sequential | 38. Artistic | 46. Intuitive |
| 30. Synthesizer | 39. Spiritual | 47. Quantitative |
| 31. Verbal | 40. Rational | 48. Reader |
| 32. Conservative | 41. Controlled | 49. Simultaneous |
| 33. Analytical | 42. Mathematical | 50. Factual |
| 34. Detailed | | |

Please count: seven 2's and one 3? Correct if necessary.

HOBBIES

Indicate a maximum of six hobbies you are actively engaged in. Enter a 3 next to your major hobby, a 2 next to each primary hobby, and a 1 next to each secondary hobby. Enter only one 3.

- | | | |
|----------------------|-----------------------|----------------------|
| 51. Arts/Crafts | 59. Gardening/Plants | 67. Sewing |
| 52. Boating | 60. Golf | 68. Spectator Sports |
| 53. Camping/Hiking | 61. Home Improvements | 69. Swimming/Diving |
| 54. Cards | 62. Music Listening | 70. Tennis |
| 55. Collecting | 63. Music Playing | 71. Travel |
| 56. Cooking | 64. Photography | 72. Woodworking |
| 57. Creative Writing | 65. Reading | Other |
| 58. Fishing | 66. Sailing | Other |

Please review: Only one 3 and no more than six hobbies. Correct if necessary.

ENERGY LEVEL

73. Thinking about your energy level or "drive" select the one that best represents you. Check box A, B, or C.

A Day person

B Day/night person equally

C Night person

MOTION SICKNESS

74. Have you ever experienced motion sickness (nausea, vomiting) in response to vehicular motion (while in a car, boat, plane, bus, train, amusement ride)? Check box A, B, C, or D to indicate the number of times.

A None

B 1-2

C 3-10

D More than 10

75. Can you read while traveling in a car without stomach awareness, nausea, or vomiting?

A Yes

B No

ADJECTIVE PAIRS

For each paired item below, check the word or phrase which is more descriptive of yourself. Check box A or B for each pair, even if the choice is a difficult one. Do not omit any pairs.

- | | |
|---|--|
| <p>A B</p> <p>76. Conservative <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Empathetic</p> <p>77.Analyst <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Synthesizer</p> <p>78. Quantitative <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Musical</p> <p>79. Problem-solver <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Planner</p> <p>80. Controlled <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Creative</p> <p>81. Original <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Emotional</p> <p>82. Feeling <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Thinking</p> <p>83. Interpersonal <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Organizer</p> <p>84. Spiritual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Creative</p> <p>85. Detailed <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Holistic</p> <p>86. Originate Ideas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Test and Prove Ideas</p> <p>87. Warm, Friendly <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Analytical</p> | <p>A B</p> <p>88. Imaginative <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sequential</p> <p>89.Original <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Reliable</p> <p>90.Creative <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Logical</p> <p>91. Controlled <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Emotional</p> <p>92.Musical <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Detailed</p> <p>93. Simultaneous <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Empathetic</p> <p>94. Communicator <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conceptualizer</p> <p>95. Technical Things <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> People-oriented</p> <p>96.Well-organized <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Logical</p> <p>97. Rigorous Thinking <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Metaphorical Thinking</p> <p>98.Like Things Planned <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Like Things Mathematical</p> <p>99.Technical <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Dominant</p> |
|---|--|

Please review: Did you mark one and only one of each pair? Correct if necessary.

INTROVERSION/EXTROVERSION

100. Check one box to place yourself on this scale from introvert to extrovert:

introvert extrovert

©1981, (revised 1990) Ned Herrmann and 1983, (revised 1991) Roland Spinola

TWENTY QUESTIONS

Respond to each statement by checking the box in the appropriate column.

	strongly agree	agree	in between	disagree	strongly disagree
101. I feel that a step-by-step method is best for solving problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. Daydreaming has provided the impetus for the solution of many of my more important problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103. I like people who are most sure of their conclusions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. I would rather be known as a reliable than an imaginative person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. I often get my best ideas when doing nothing in particular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. I rely on hunches and the feeling of rightness or wrong-ness when moving toward the solution to a problem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. I sometimes get a kick out of breaking the rules and doing things I'm not supposed to do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108. Much of what is most important in life cannot be expressed in words.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. I'm basically more competitive with others than self-competitive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110. I would enjoy spending an entire day "alone with my thoughts."	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. I dislike things being uncertain and unpredictable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. I prefer to work with others in a team effort rather than solo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. It is important for me to have a place for everything and everything in its place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. Unusual ideas and daring concepts interest and intrigue me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. I prefer specific instructions to those which leave many details optional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116. Know-why is more important than know-how.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117. Thorough planning and organization of time are mandatory for solving difficult problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118. I can frequently anticipate the solutions to my problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. I tend to rely more on my first impressions and feelings when making judgments than on a careful analysis of the situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120. I feel that laws should be strictly enforced.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 02 TEST HBDI TRADUCIDO AL ESPAÑOL

INFORMACIÓN PERSONAL							
Por favor complete cada pregunta de acuerdo a las instrucciones dadas. Cada respuesta, incluye su respuesta a la pregunta 2,3 y 4 que proveen información importante. Si las instrucciones no son seguidas o la información es incompleta o falsa, no se podrá procesar los resultados de la encuesta.							
1	Nombres y Apellidos						
2	sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Femenino
3	¿Cuál es su formación profesional (carrera técnica o profesional) ?						
4	puesto en el que trabaja						
4	describa la labor que desempeña (sea lo más específico posible)						
MANO PREDOMINANTE							
5	¿Cuál imagen se asemeja a la forma en que usted sostiene un lápiz?						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Cuál es la fuerza y dominancia en su(s) mano(s) predominante(s)?						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	izquierda	izquierda y a veces la derecha	ambos por igual	ambos por igual	derecha y a veces la izquierda	derecha	derecha
FORMACIÓN BÁSICA: CURSOS							
Recuerde su desempeño en el colegio o escuela y califique los cursos de abajo. Califique cada ítem en base a cuan bien le fue en cada curso. 1 = El mejor; 2 = Segundo mejor; 3 = El tercer mejor.							
7. Matemáticas		<input type="text"/>	8. Inglés		<input type="text"/>	9. Lenguaje / Comunicación	
<i>por favor revise que no se repitan los números. 1,2 y 3 deben ser usado uno u solo una vez cada uno.</i>							
ACTITUDES DE TRABAJO							
Califique CADA UNA de las actitudes de trabajo de acuerdo a su DESEMPEÑO en cada actividad, use la siguiente escala: 5 = trabajo que mejor hago; 4 = trabajo que hago bien; 3 = ni bueno ni malo; 2 = trabajo que no hago bien ; 1 = trabajo que menos hago bien							
Ingrese el número apropiado al lado de CADA ítem. Puede repetir números. PERO NO REPITA un mismo número más de 4 veces. (por ejemplo, No Más de cuatro - unos ; no más de cuatro - dos; no más de cuatro - tres...)							
10. Análisis de información		<input type="text"/>		18. Formulación de planes		<input type="text"/>	
11. Administración		<input type="text"/>		19. Actitudes Interpersonales		<input type="text"/>	
12. Conceptualización		<input type="text"/>		20. Resolución de Problemas		<input type="text"/>	
13. Expresión de ideas		<input type="text"/>		21. Innovación		<input type="text"/>	
14. Integración de ideas		<input type="text"/>		22. Enseñanza / Capacitación		<input type="text"/>	
15. Redacción de documentos		<input type="text"/>		23. organización		<input type="text"/>	
16. Actitudes técnicas		<input type="text"/>		24. Actitudes Creativas		<input type="text"/>	
17. Ejecución de planes		<input type="text"/>		25. Actitudes Financieras		<input type="text"/>	

DESCRIPTORES CLAVE																																																			
Seleccione 8 adjetivos los cuales describan de la forma más acertada la forma en que usted se ve.																																																			
PRIMERO: coloque un 2 al lado los 8 mejores adjetivos que lo describa.																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>26. Lógico</td><td></td></tr> <tr><td>27. Creativo</td><td></td></tr> <tr><td>28. Musical</td><td></td></tr> <tr><td>29. Secuencial</td><td></td></tr> <tr><td>30. Sintetizador</td><td></td></tr> <tr><td>31. Verbal</td><td></td></tr> <tr><td>32. Conservador</td><td></td></tr> <tr><td>33. Analítico</td><td></td></tr> <tr><td>34. Minucioso</td><td></td></tr> <tr><td>35. Emocional</td><td></td></tr> <tr><td>36. Espacial (ubicación en el espacio)</td><td></td></tr> <tr><td>37. Crítico</td><td></td></tr> <tr><td>38. Artístico</td><td></td></tr> </table>	26. Lógico		27. Creativo		28. Musical		29. Secuencial		30. Sintetizador		31. Verbal		32. Conservador		33. Analítico		34. Minucioso		35. Emocional		36. Espacial (ubicación en el espacio)		37. Crítico		38. Artístico		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>39. Espiritual</td><td></td></tr> <tr><td>40. Racional</td><td></td></tr> <tr><td>41. Sereno</td><td></td></tr> <tr><td>42. Matemático</td><td></td></tr> <tr><td>43. Representativo</td><td></td></tr> <tr><td>44. Dominante</td><td></td></tr> <tr><td>45. Holístico</td><td></td></tr> <tr><td>46. Intuitivo</td><td></td></tr> <tr><td>47. Cuantitativo</td><td></td></tr> <tr><td>48. Lector</td><td></td></tr> <tr><td>49. Espontaneo</td><td></td></tr> <tr><td>50. Factual</td><td></td></tr> </table>	39. Espiritual		40. Racional		41. Sereno		42. Matemático		43. Representativo		44. Dominante		45. Holístico		46. Intuitivo		47. Cuantitativo		48. Lector		49. Espontaneo		50. Factual	
26. Lógico																																																			
27. Creativo																																																			
28. Musical																																																			
29. Secuencial																																																			
30. Sintetizador																																																			
31. Verbal																																																			
32. Conservador																																																			
33. Analítico																																																			
34. Minucioso																																																			
35. Emocional																																																			
36. Espacial (ubicación en el espacio)																																																			
37. Crítico																																																			
38. Artístico																																																			
39. Espiritual																																																			
40. Racional																																																			
41. Sereno																																																			
42. Matemático																																																			
43. Representativo																																																			
44. Dominante																																																			
45. Holístico																																																			
46. Intuitivo																																																			
47. Cuantitativo																																																			
48. Lector																																																			
49. Espontaneo																																																			
50. Factual																																																			
SEGUNDO: de los 8 adjetivos que seleccionó. Escoja UNO (el que mejor lo describa de los 8) y reemplaze (borre) el número 2 por un 3 . por favor cuente : en total 7 respuestas con 2 y 1 respuesta con 3. Corrija si es necesario.																																																			
HOBBIES																																																			
Indique un máximo de 6 hobbies que practique mucho																																																			
Escriba un 3 al lado de su hobby más preferido (<i>solo uno</i>)																																																			
Escriba un 2 al lado de su(s) segundo(s) hobby(ies) preferido (<i>puede marcar más de uno</i>)																																																			
Escriba un 1 al lado de su(s) tercer(s) hobby(ies) preferido. (<i>puede marcar más de uno</i>)																																																			
OBSERVACIÓN: Como mínimo 3 hobbies calificados; como máximo 6 hobbies calificados.																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>51. Artes / Manualidades</td><td></td></tr> <tr><td>52. Navegar en bote</td><td></td></tr> <tr><td>53. Acampar / Caminatas</td><td></td></tr> <tr><td>54. juegos de cartas</td><td></td></tr> <tr><td>55. coleccionar</td><td></td></tr> <tr><td>56. cocinar</td><td></td></tr> <tr><td>57. escribir</td><td></td></tr> <tr><td>58. Pescar</td><td></td></tr> <tr><td>59. Jardinería</td><td></td></tr> <tr><td>60. Fútbol</td><td></td></tr> <tr><td>61. Mejoras del hogar</td><td></td></tr> <tr><td>62. Escuchar música</td><td></td></tr> </table>	51. Artes / Manualidades		52. Navegar en bote		53. Acampar / Caminatas		54. juegos de cartas		55. coleccionar		56. cocinar		57. escribir		58. Pescar		59. Jardinería		60. Fútbol		61. Mejoras del hogar		62. Escuchar música		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>63. Tocar algun instrumento</td><td></td></tr> <tr><td>64. Fotografía</td><td></td></tr> <tr><td>65. Leer</td><td></td></tr> <tr><td>66. Bailar</td><td></td></tr> <tr><td>67. cocer</td><td></td></tr> <tr><td>68. Ver deportes</td><td></td></tr> <tr><td>69. Nadar / bucear</td><td></td></tr> <tr><td>70. Basquet</td><td></td></tr> <tr><td>71. Viajar</td><td></td></tr> <tr><td>72. Carpintería</td><td></td></tr> <tr><td>otro:</td><td></td></tr> <tr><td>otro:</td><td></td></tr> </table>	63. Tocar algun instrumento		64. Fotografía		65. Leer		66. Bailar		67. cocer		68. Ver deportes		69. Nadar / bucear		70. Basquet		71. Viajar		72. Carpintería		otro:		otro:			
51. Artes / Manualidades																																																			
52. Navegar en bote																																																			
53. Acampar / Caminatas																																																			
54. juegos de cartas																																																			
55. coleccionar																																																			
56. cocinar																																																			
57. escribir																																																			
58. Pescar																																																			
59. Jardinería																																																			
60. Fútbol																																																			
61. Mejoras del hogar																																																			
62. Escuchar música																																																			
63. Tocar algun instrumento																																																			
64. Fotografía																																																			
65. Leer																																																			
66. Bailar																																																			
67. cocer																																																			
68. Ver deportes																																																			
69. Nadar / bucear																																																			
70. Basquet																																																			
71. Viajar																																																			
72. Carpintería																																																			
otro:																																																			
otro:																																																			
NIVEL DE ENERGÍA																																																			
73 Piense en su nivel de energía o "fuerza" elija la respuesta que mejor lo representa: marque la casilla A, B o C.																																																			
A <input type="checkbox"/> Persona Diurna	B <input type="checkbox"/> Persona Diurna y Nocturna																																																		
C <input type="checkbox"/> Persona Nocturna																																																			
MALES DE MOVIMIENTO (CINETOSIS)																																																			
74 ¿Alguna vez ha experimentado Cinetosis (nauseas, vomitos, mareos) en respuesta al movimiento vehicular (mientras estaba en un carro, bote, avión, tren, atracción de feria)? Marque A, B, C, ó D para indicar el número de veces.																																																			
A <input type="checkbox"/> Nunca	C <input type="checkbox"/> 3 - 10																																																		
B <input type="checkbox"/> 1 - 2	D <input type="checkbox"/> Más de 10																																																		

75 ¿Puede leer mientras viaja en un carro sin sentir malestar de estomago, mareos o nauseas?

A SI B NO

PARES DE ADJETIVOS (versus de adjetivos)

Para cada par de adjetivos de abajo, marque la **palabra o frase que a usted mejor lo describe**

Marque A o B para cada par de adjetivos. (inclusive si la elección se hace difícil, elija una opción). **NO** omita ningun par.

	A	B	
76. conservador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empático
77. Analítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sintetizador
78. Cuantitativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Musical (aptitud de músico)
79. Solucionador de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Planificador
80. Cotrolado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creativo
81. Original	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emocional
82. Sensible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Racional
83. Interpersonal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organizador
84. Espiritual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creativo
85. Detallado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Holístico
86. Generador de ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	analizador y ejecutor de ideas
87 Calido, Amigable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Analítico
88. Imaginativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Secuencial (metódico)
89. Original	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiable
90. Creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lógico
91. Controlado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emocional
92. Musical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Detallado
93. Espontaneo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empático
94 Comunicador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conceptualizador
95. Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientado a las personas
96. Bien organizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	lógico
97. Pensador Minucioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pensador Figurativo
98. Seguidor de planes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Matemático
99. Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dominante

Por favor revise: Marque una y solo una alternativa por cada par.

INTROVERSIÓN O EXTROVERSIÓN

100 Marque una casilla para ubicarse usted en la escala de introvertido y exrovertido

introvertido ← → extrovertido

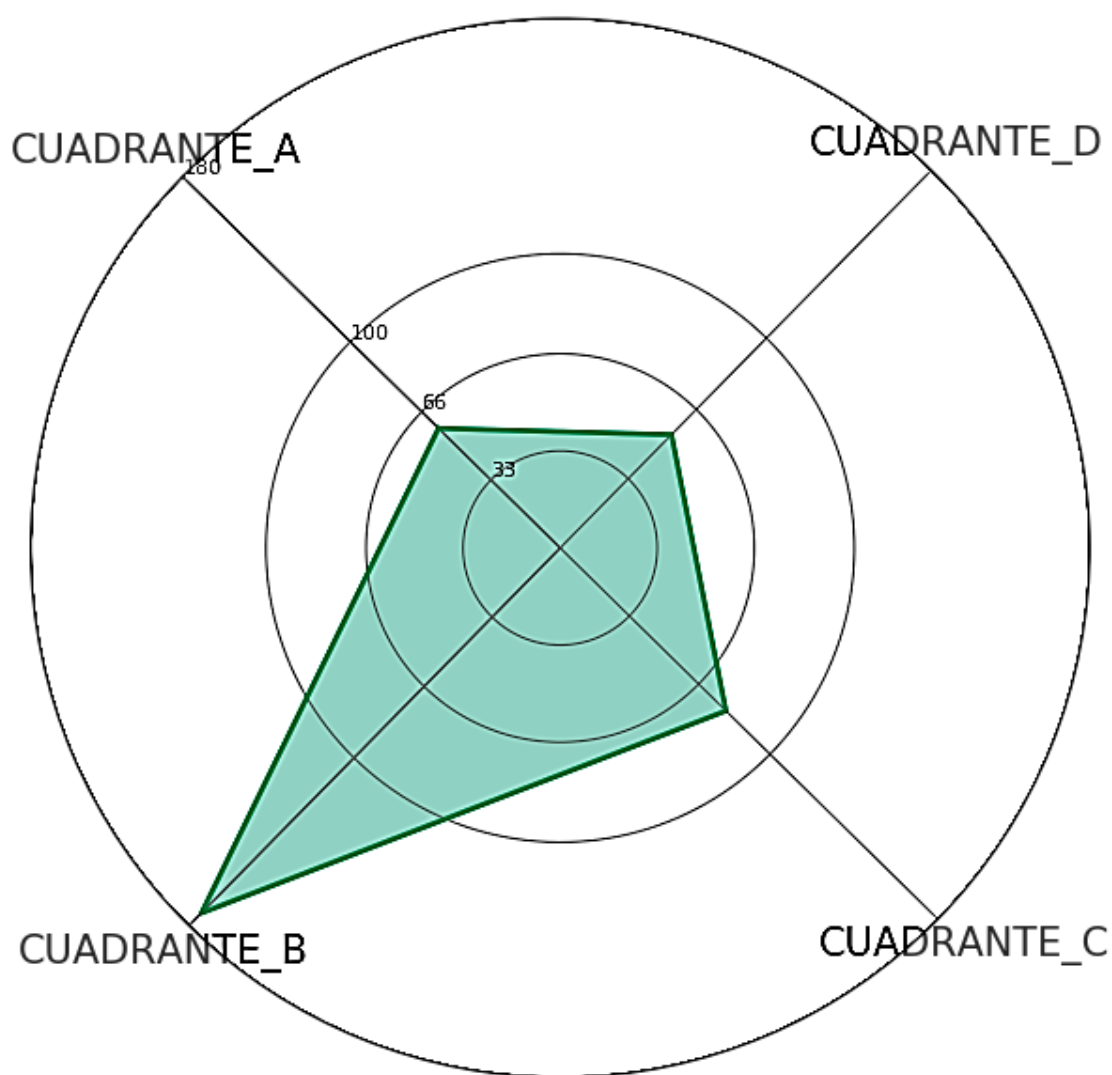
VEINTE PREGUNTAS						
		totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
101	Siento que el metodo paso a paso es el mejor para resolver problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102	Fantasear me ha proporcionado el estimulo necesario para solucionar muchos problemas importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103	Me agradan las personas que estan seguras de las conclusiones que logran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104	Preferiría ser conocido como Confiable que como Imaginativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105	A menudo se me ocurren mis mejores ideas cuando no haga nada en particular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106	Confio en corazonadas y sentir que algo es bueno o malo cuando quiero solucionar un problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107	Algunas veces no sigo las reglas y hago cosas que se supone no debería hacer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108	Mucho de lo que es importante en mi vida no puede ser expresado con palabras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109	Soy básicamente más competitivo con otras personas que conmigo mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110	Disfrutaria pasar un día entero "solo con mis pensamientos"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111	Me desagrada las cosas que son inciertas e impredecibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112	Prefiero trabajar con otros en equipo a trabajar solo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113	Es importante para mi tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114	Ideas inusuales y conceptos osados me interesan e intrigan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115	Prefiero instrucciones especificas a aquellas que no lo son	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116	Saber <u>por qué (know why)</u> es mejor que <u>saber como (know how)</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117	Una planeación y organización minuciosa del tiempo son indispensables para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118	Frecuentemente puedo prever la solución a mis problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119	Tiendo a confiar en mis primeras impresiones y sentimientos cuando tomo decisiones que en un análisis cuidadoso de la situación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120	Siento que las leyes deberian ser aplicadas rigurosamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asegurese de que haya respondido todas las preguntas.						
©1981, (revised 1990) Ned Herrmann and 1983, (revised 1991) Roland Spinola, Traducción Propia Jesus Figueroa 2018						

ANEXO 03 DOMINANCIA CEREBRAL CORRESPONDIENTE AL GERENTE

GENERAL DEL HOTEL LIBERTADOR

	A	B	C	D
GERENTE	58	174	79	54
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	2

Entonces al gerente le corresponde el siguiente gráfico con su respectiva dominancia cerebral.

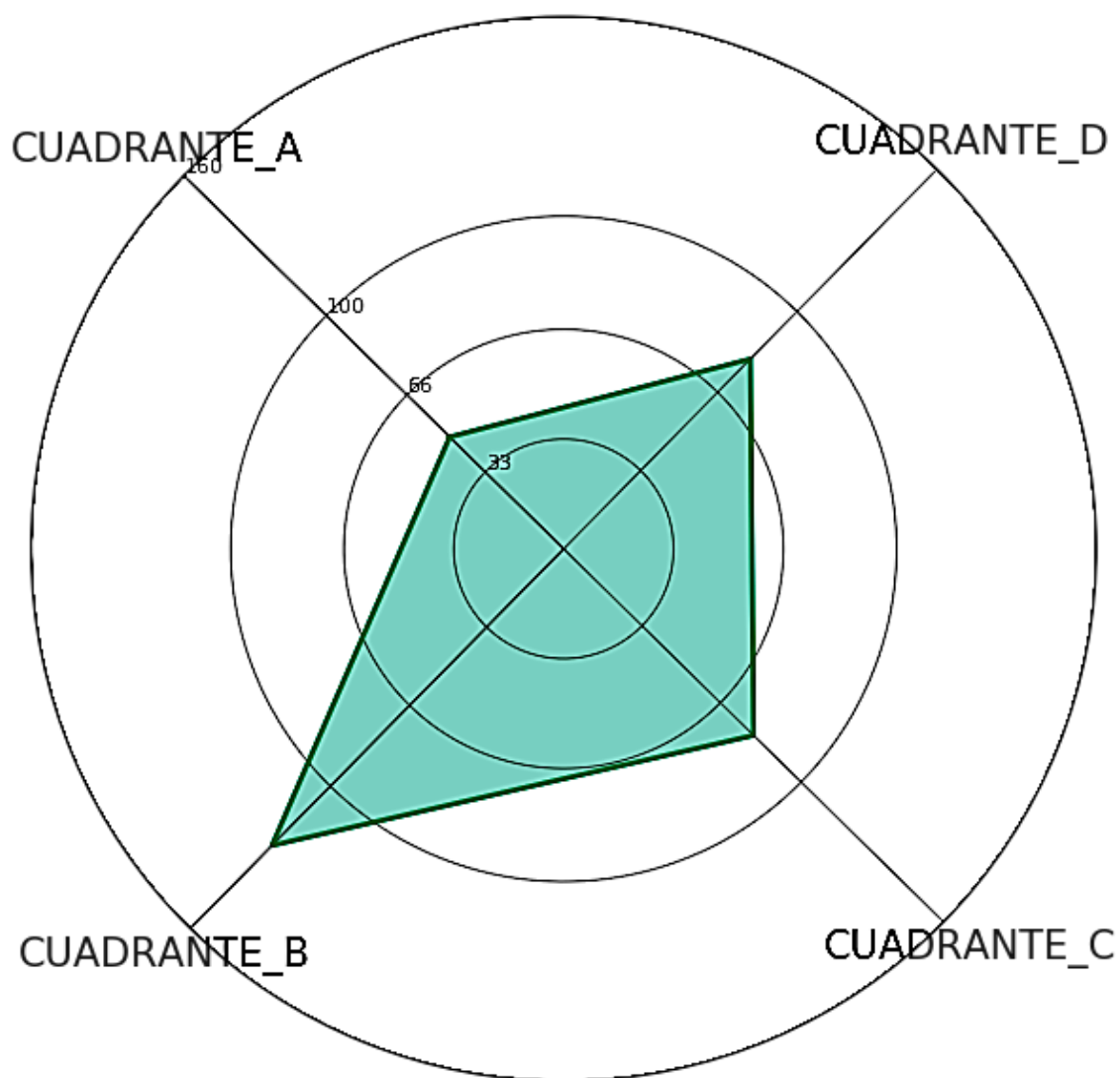


ANEXO 04 DOMINANCIA CEREBRAL CORRESPONDIENTE AL PRIMER

AZAFATE DE RESTAURANTE (MOZO)

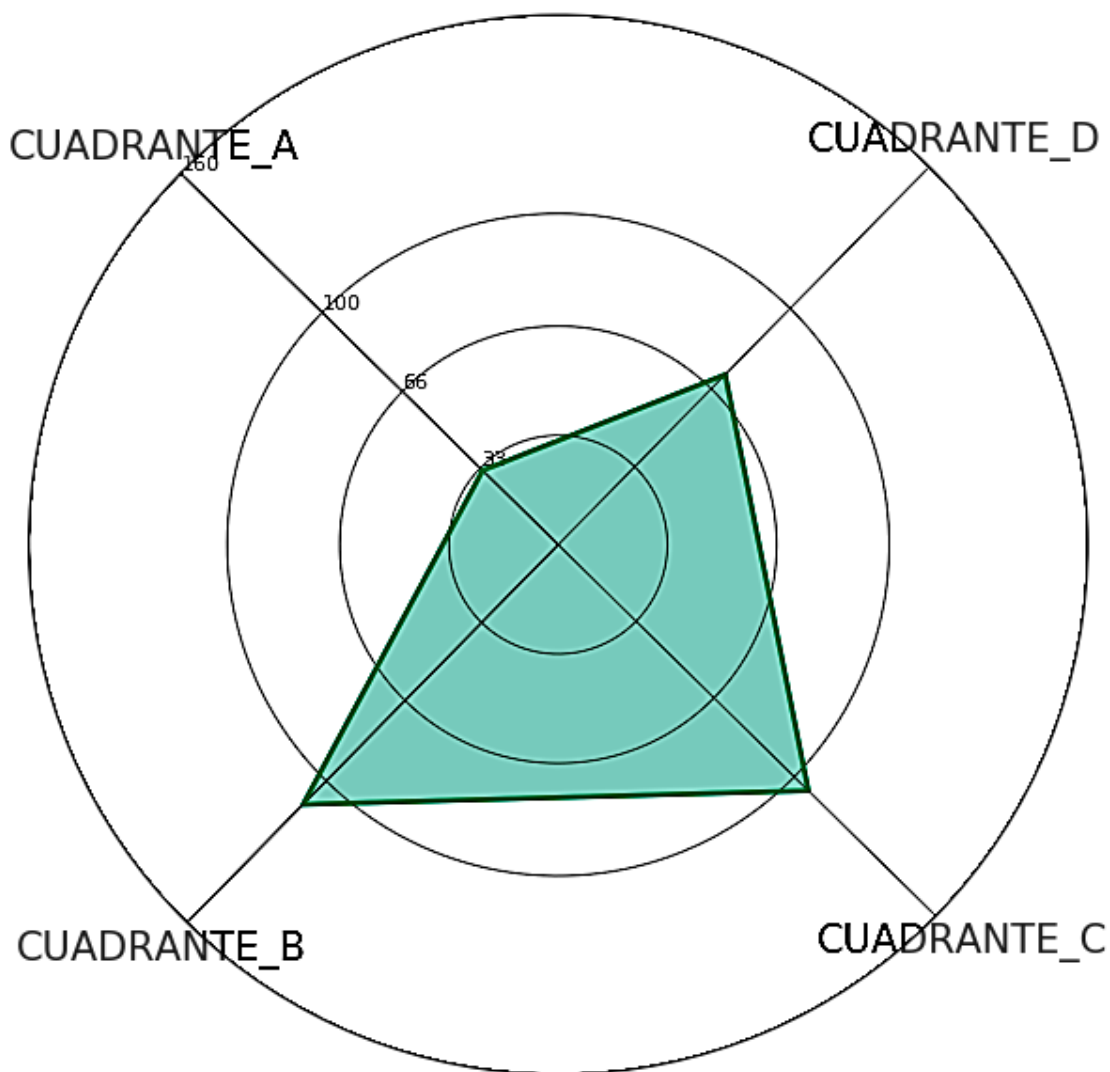
ANEXO 4A RESULTADOS MOZO 1

	A	B	C	D
MOZO1	48	125	80	80
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



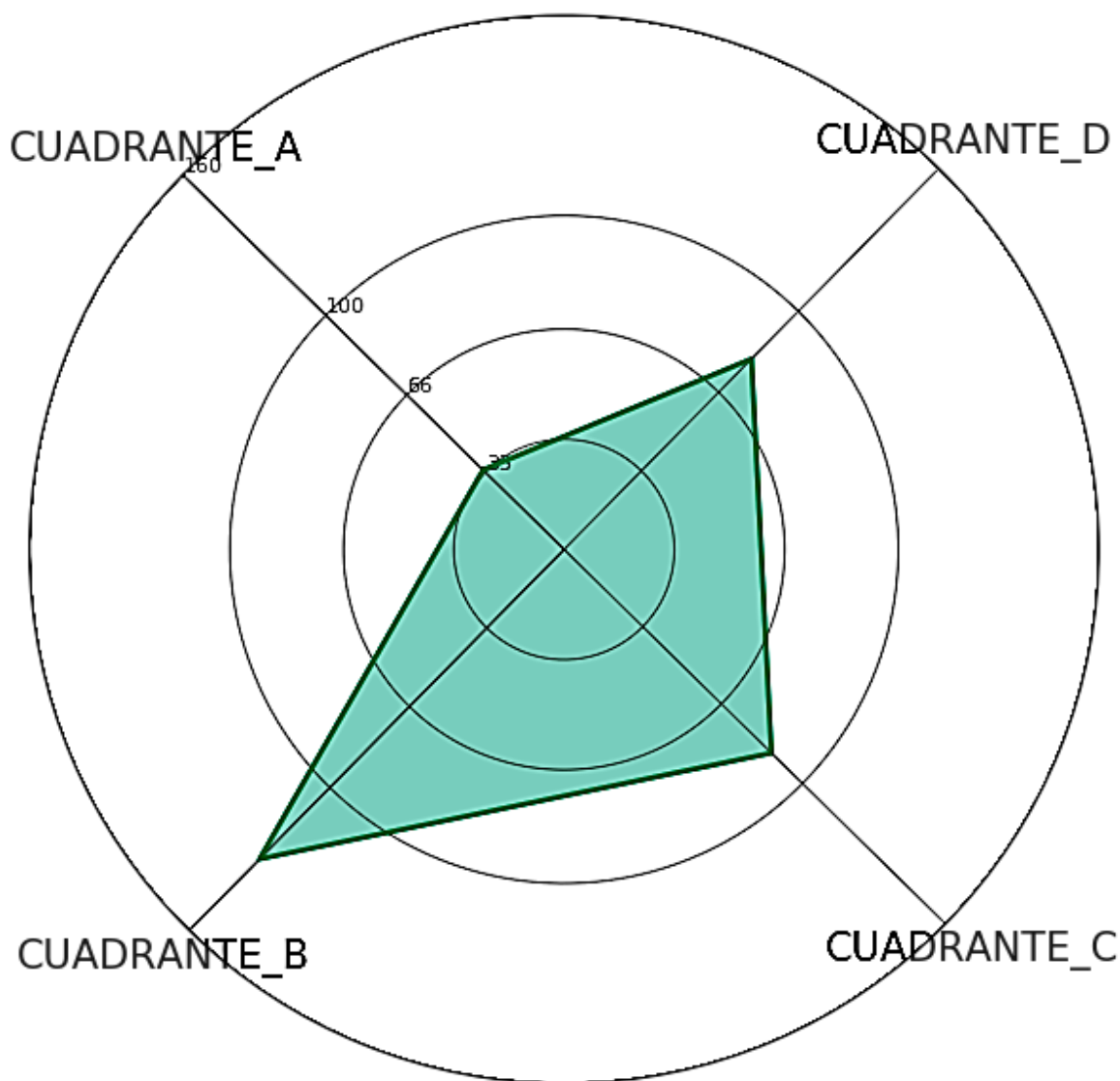
ANEXO 4B RESULTADOS MOZO 2

	A	B	C	D
MOZO 2	32	110	106	72
CÓDIGO DEL PERFIL	3	1	1	1



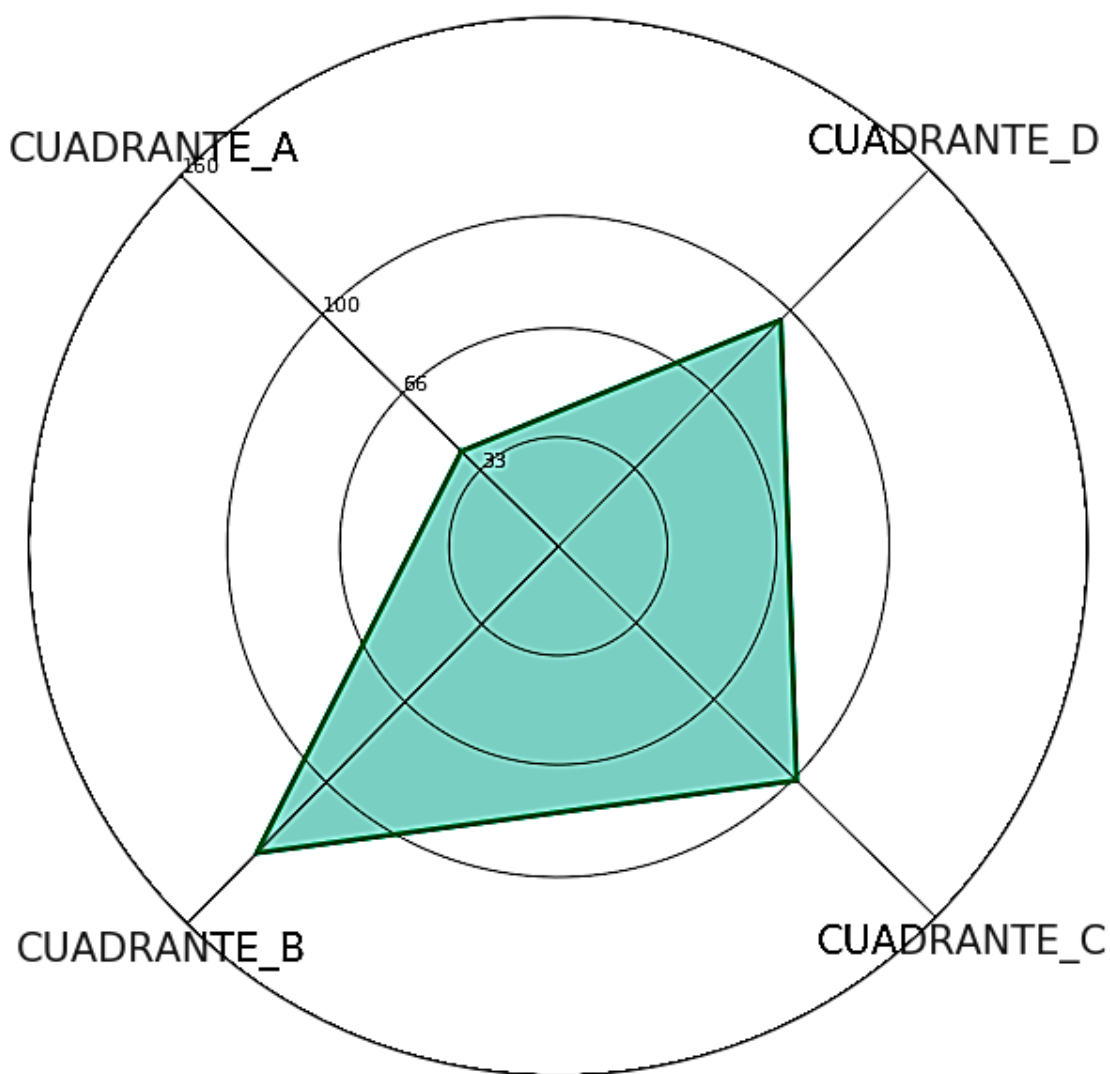
ANEXO 4C RESULTADOS MOZO 3

	A	B	C	D
MOZO 3	34	130	87	80
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



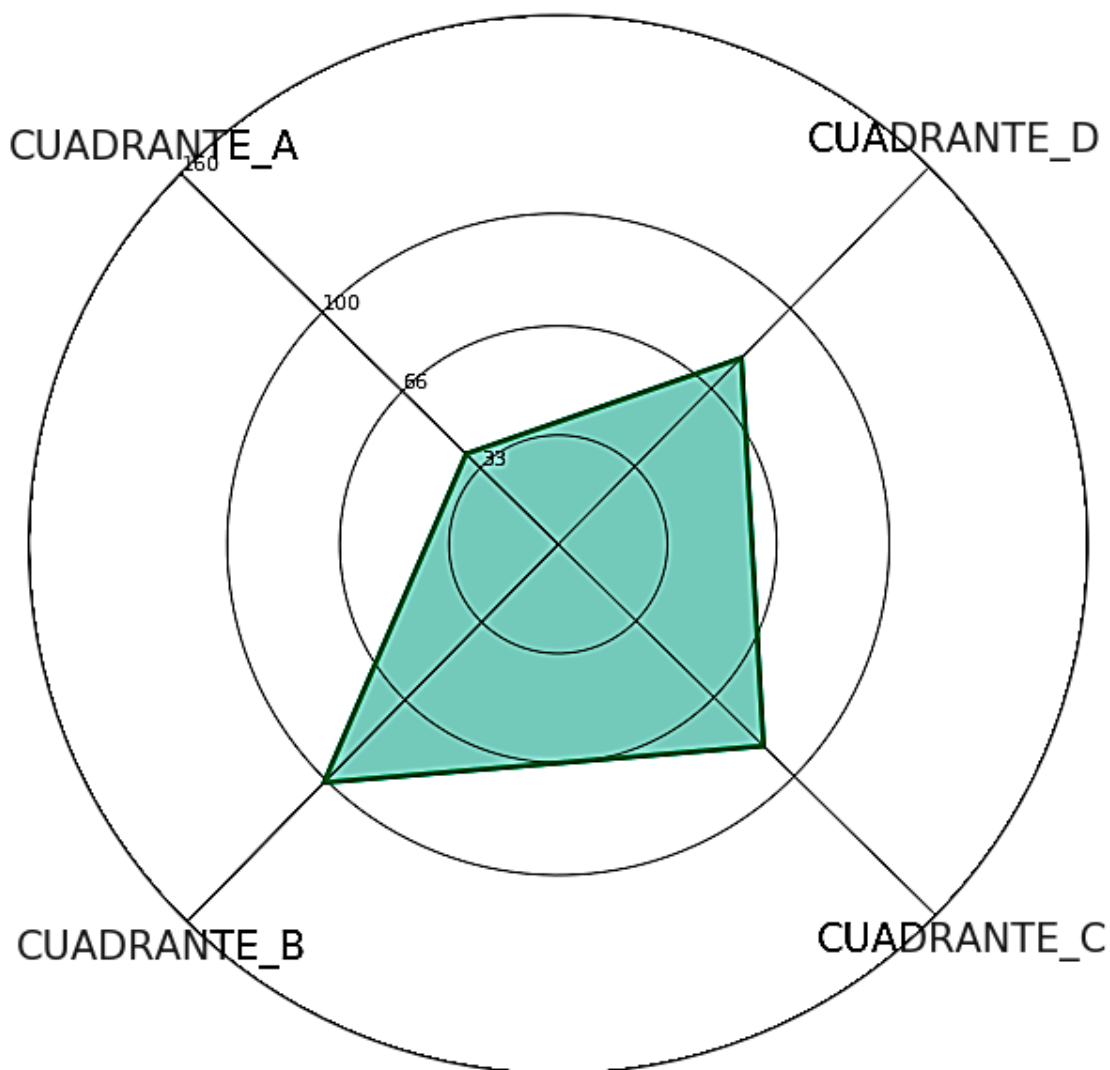
ANEXO 4D RESULTADOS MOZO 4

	A	B	C	D
MOZO 4	41	130	101	96
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



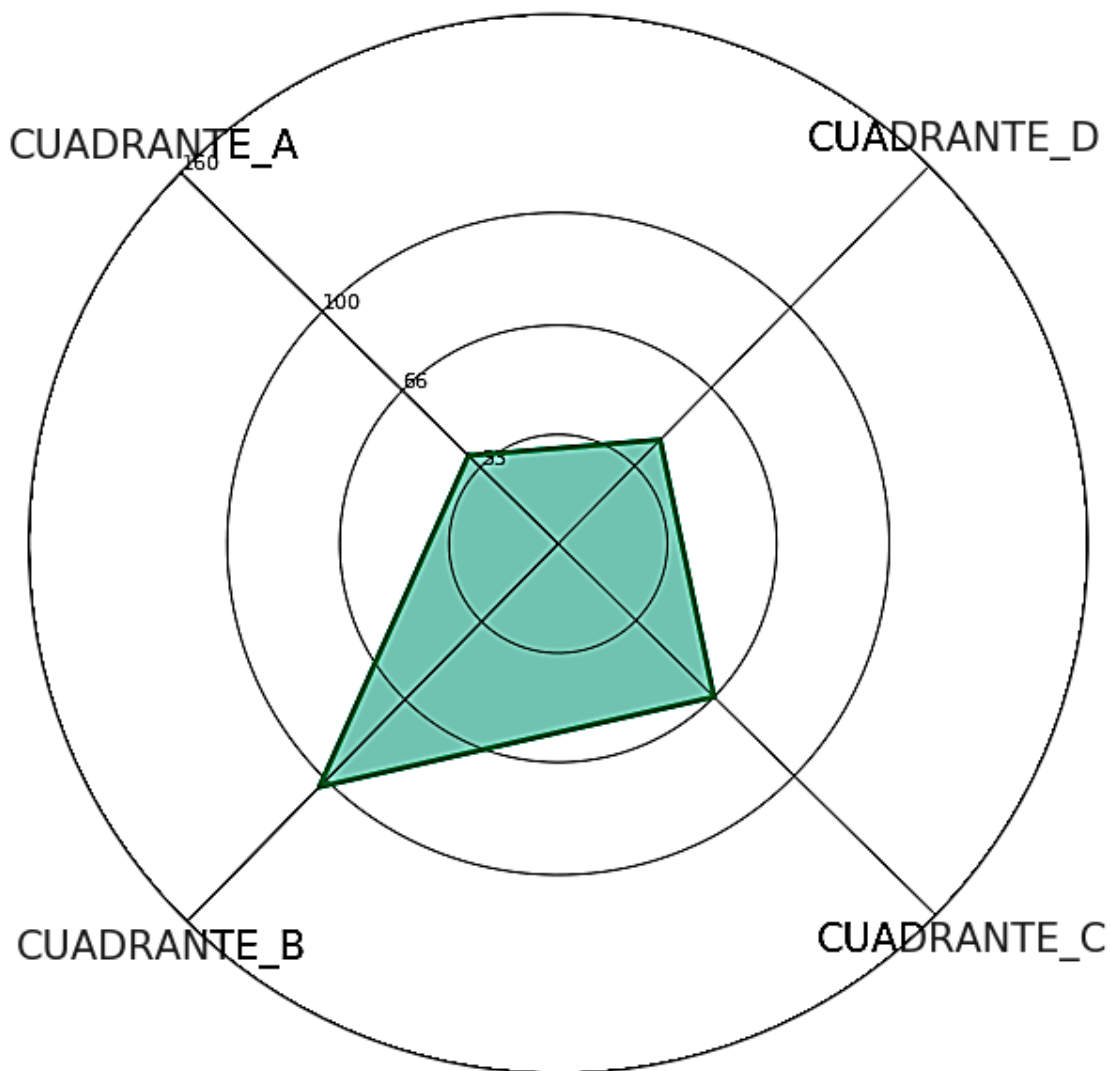
ANEXO 4E RESULTADOS MOZO 5

	A	B	C	D
MOZO 5	39	101	87	79
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



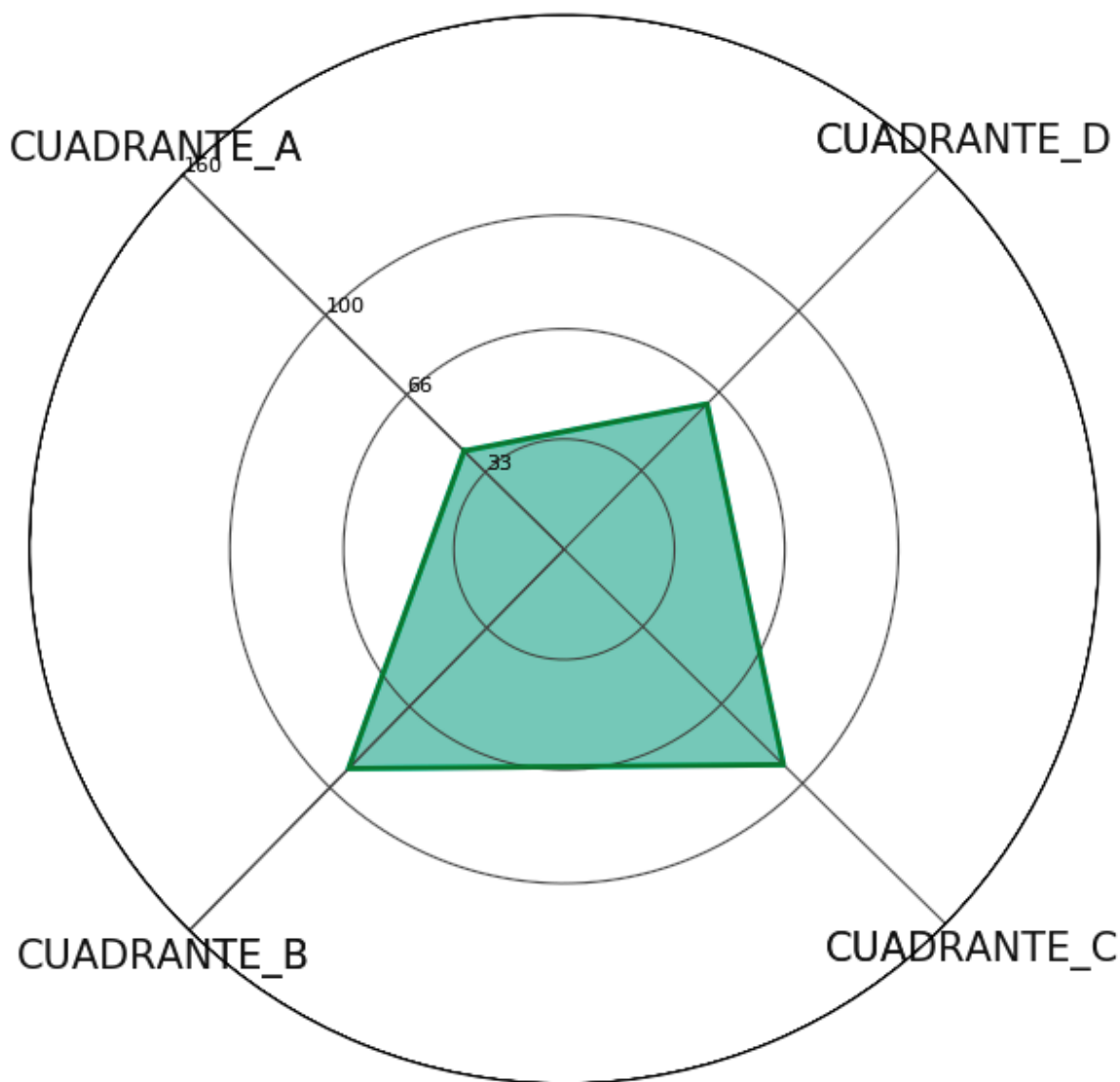
ANEXO 4F RESULTADOS MOZO 6

	A	B	C	D
MOZO 6	38	103	66	44
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	2	2



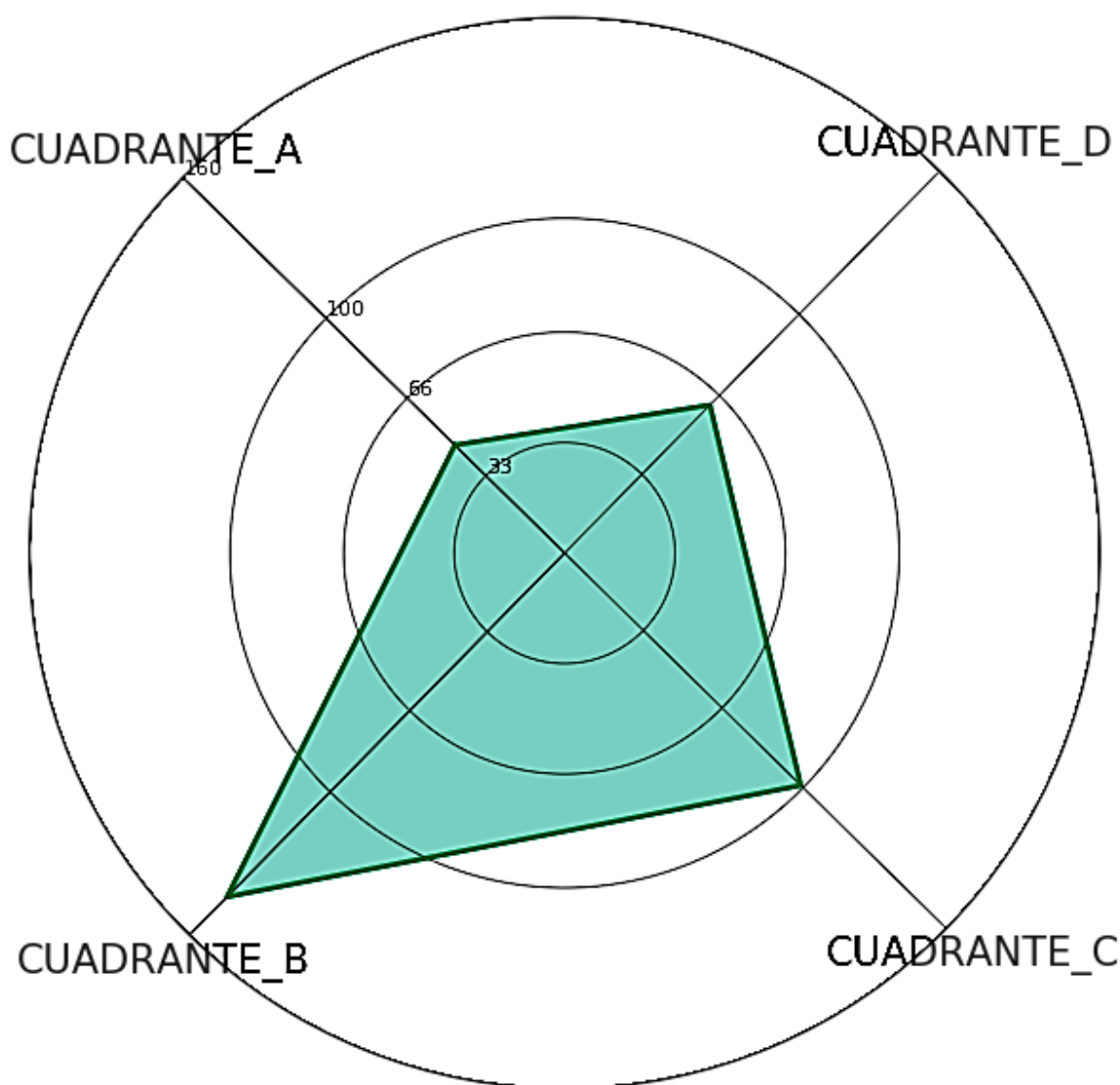
ANEXO 4G RESULTADOS MOZO 7

	A	B	C	D
MOZO 7	42	92	92	61
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	2



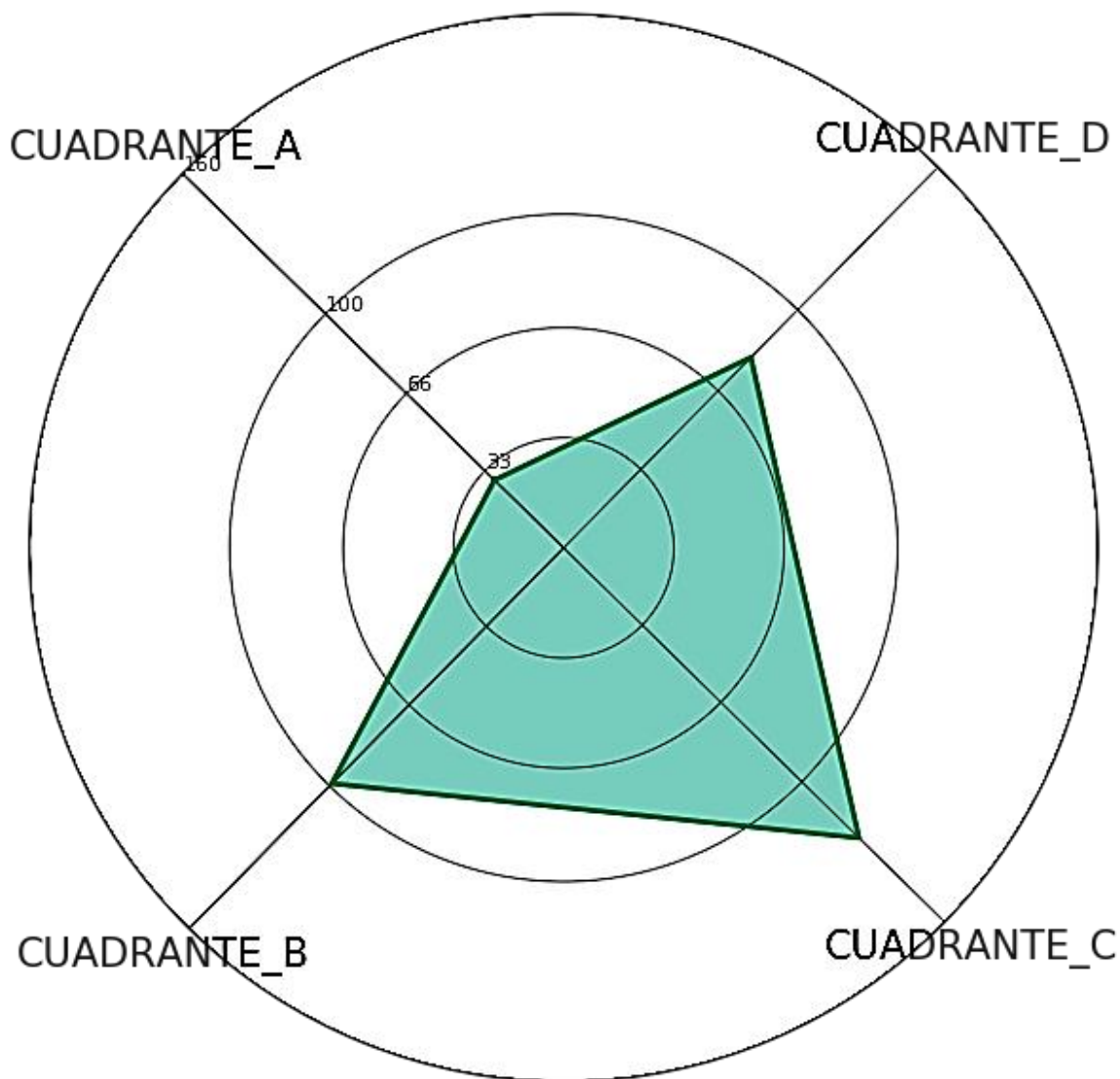
ANEXO 4H RESULTADOS MOZO 8

	A	B	C	D
MOZO 8	46	144	99	62
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	2



ANEXO 4I RESULTADOS MOZO 9

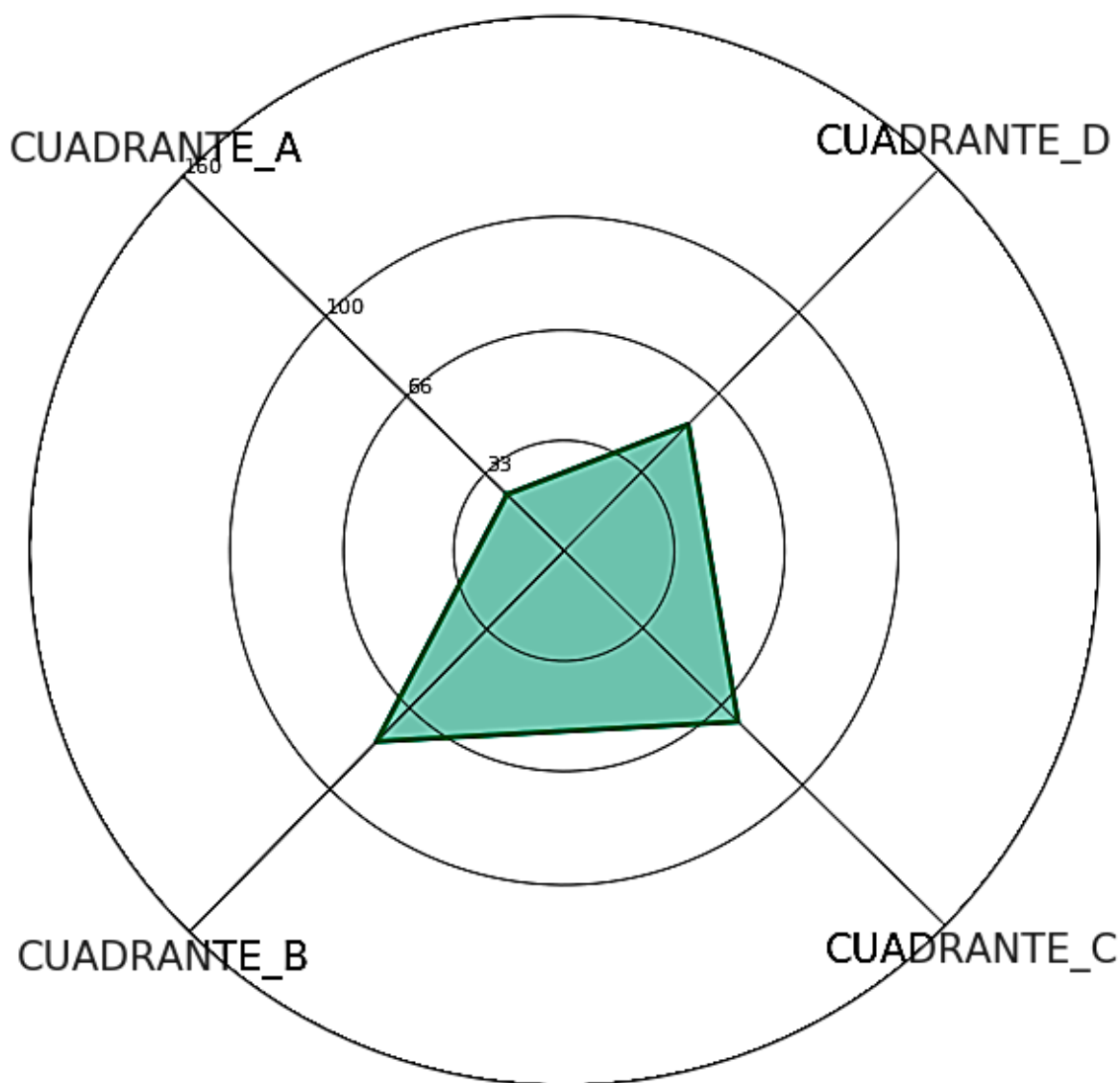
	A	B	C	D
MOZO 9	29	99	124	80
CÓDIGO DEL PERFIL	3	1	1	1



ANEXO 05 DOMINANCIA CEREBRAL CORRESPONDIENTE AL PUESTO DE RECEPCIONISTA

ANEXO 5A RESULTADOS RECEPCIONISTA 1

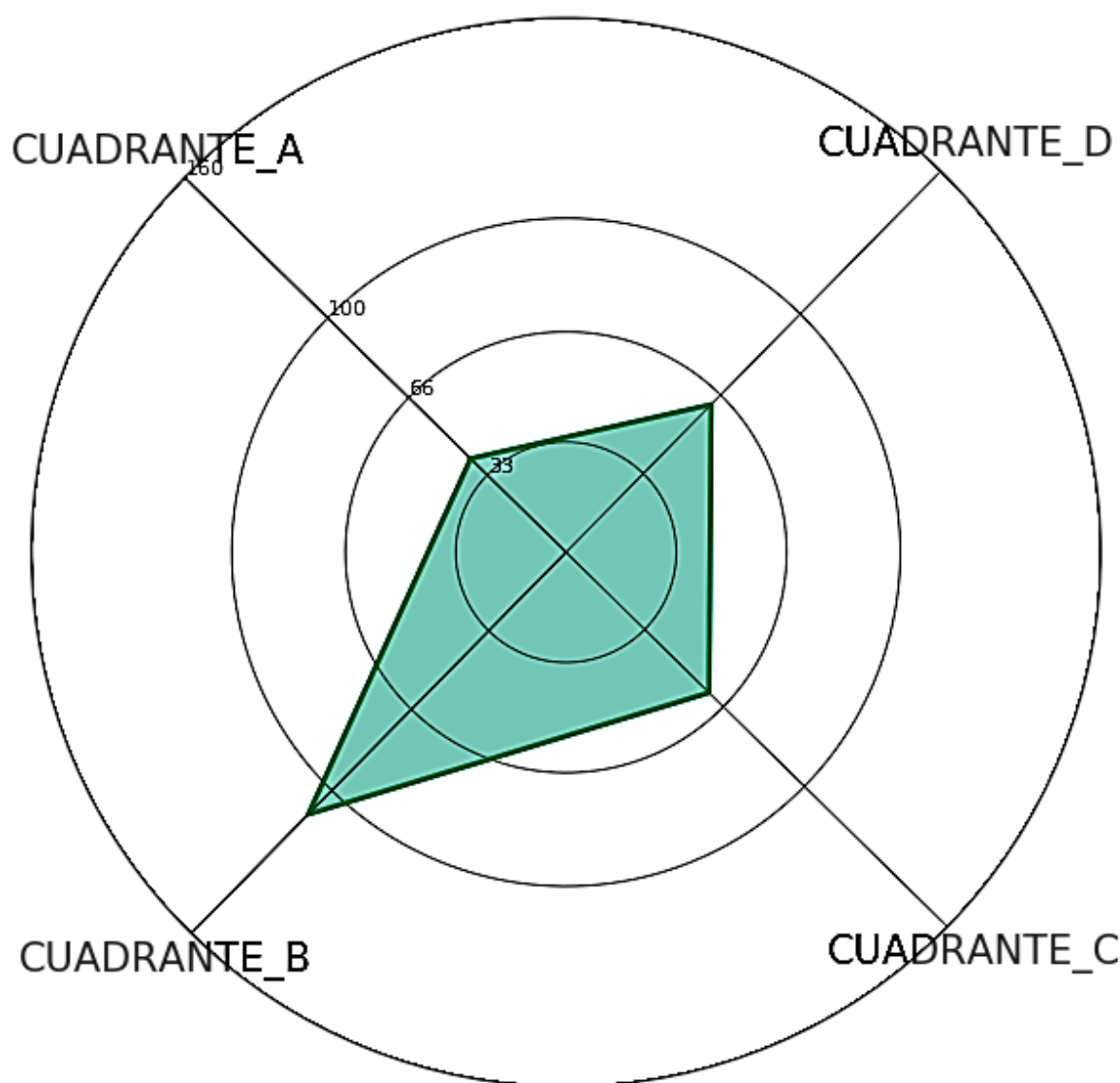
	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 1	24	80	73	53
CÓDIGO DEL PERFIL	3	1	1	2



ANEXO 5B RESULTADOS RECEPCIONISTA 2

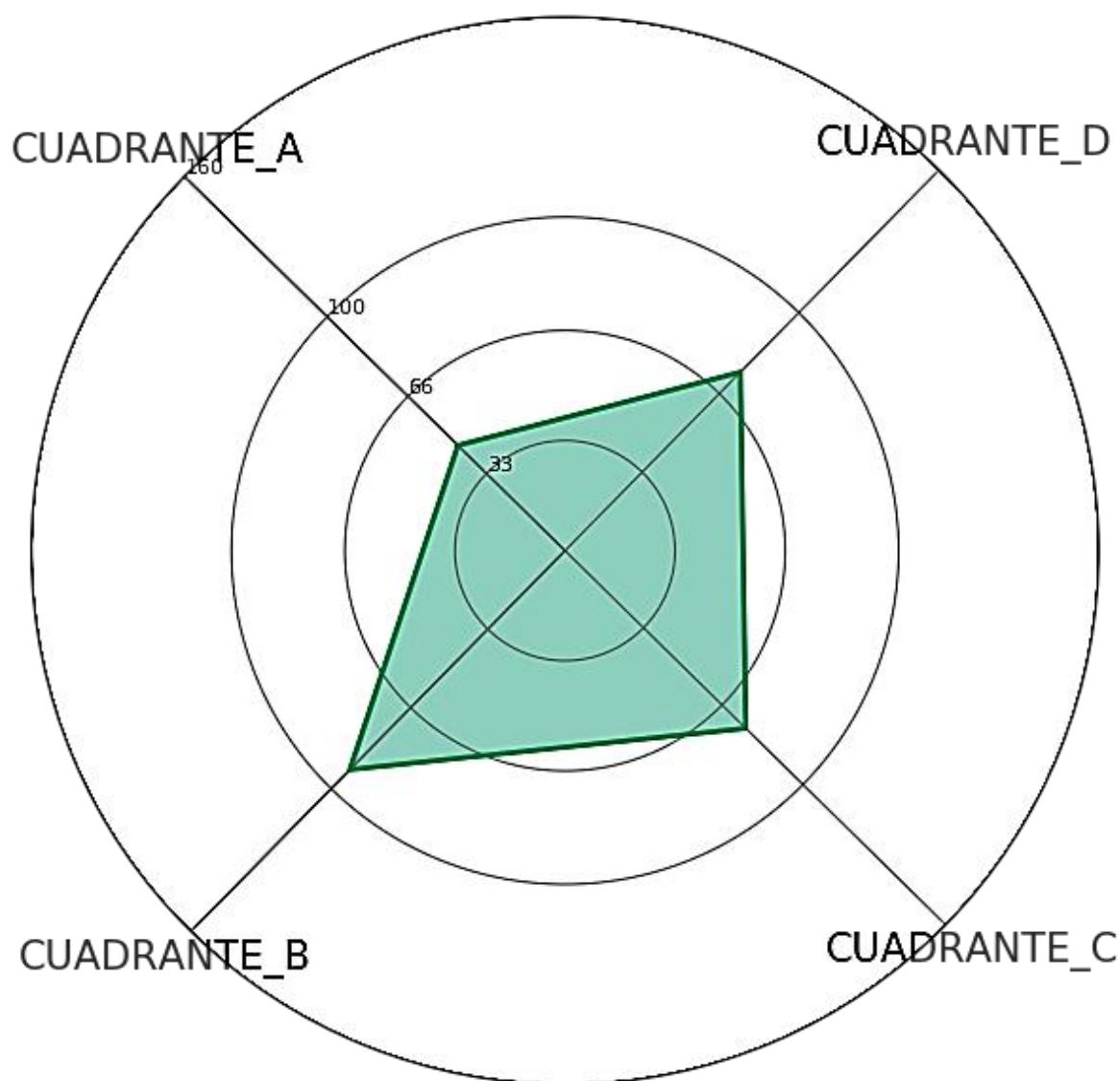
	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 2	40	110	60	62
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	2	2

Group sujeto 1



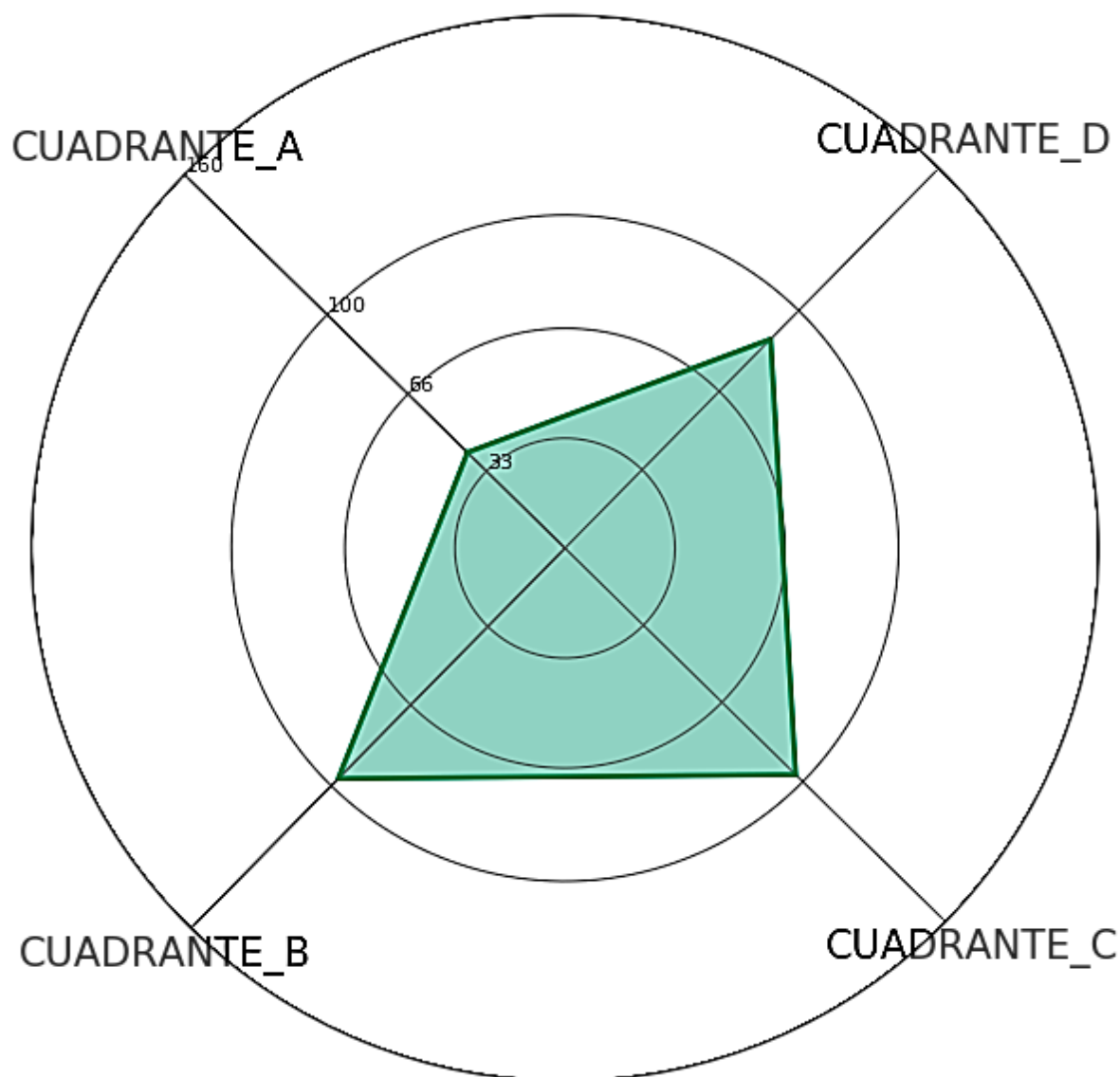
ANEXO 5C RESULTADOS RECEPCIONISTA 3

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 3	45	92	76	75
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



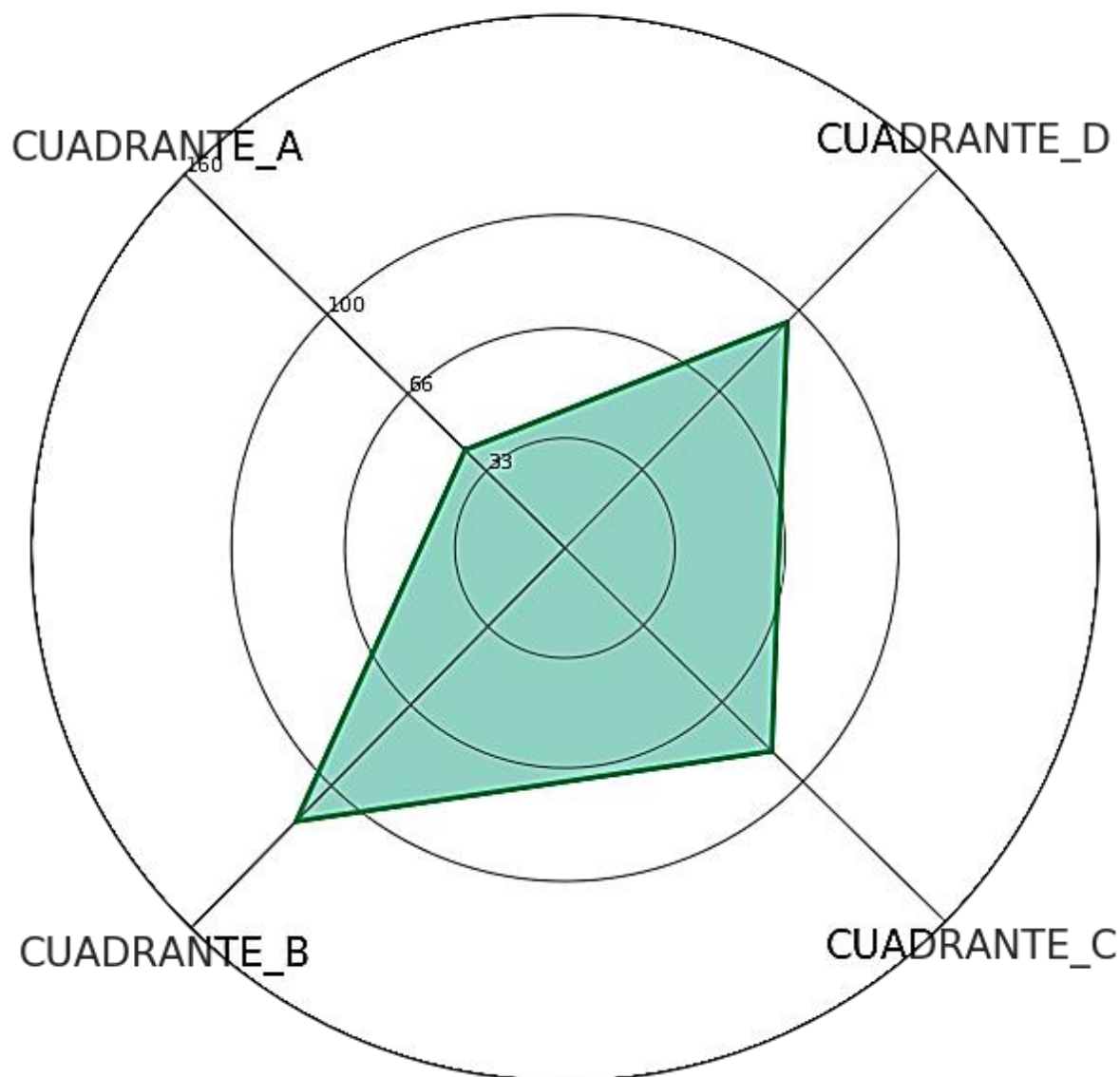
ANEXO 5D RESULTADOS RECEPCIONISTA 4

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 4	41	97	97	88
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



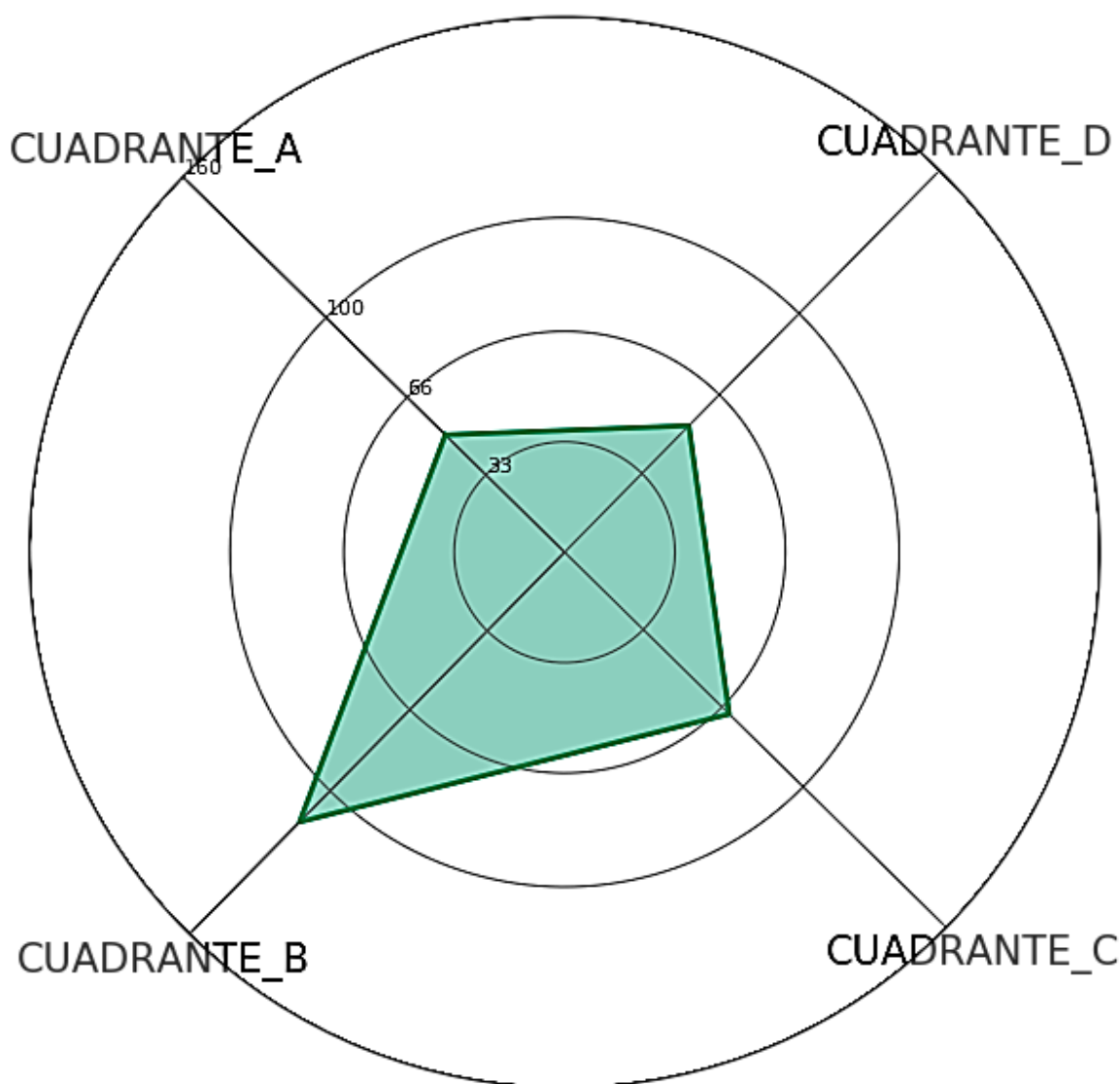
ANEXO 5E RESULTADOS RECEPCIONISTA 5

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 5	42	115	87	95
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



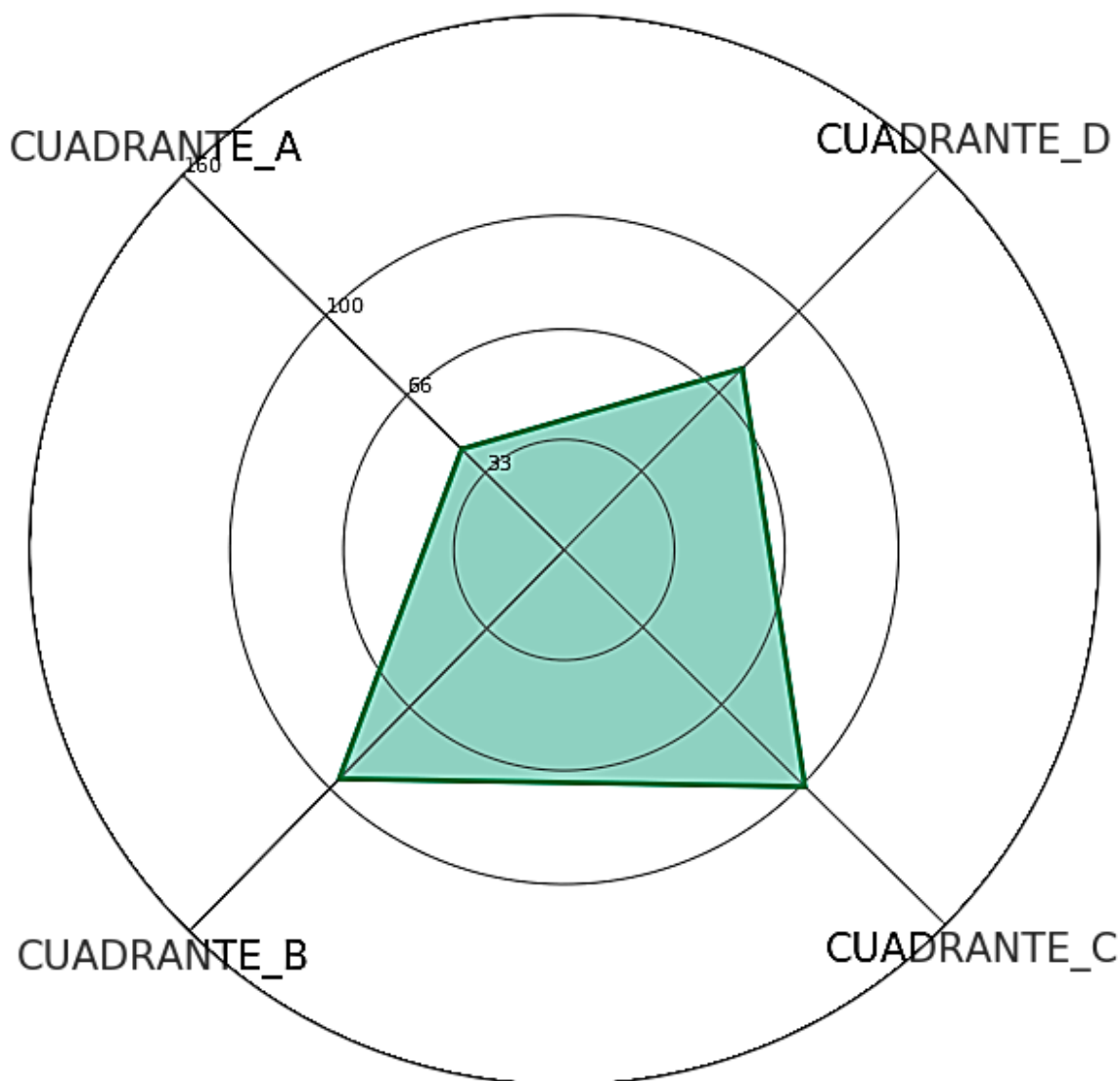
ANEXO 5F RESULTADOS RECEPCIONISTA 6

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 6	50	113	69	53
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	2



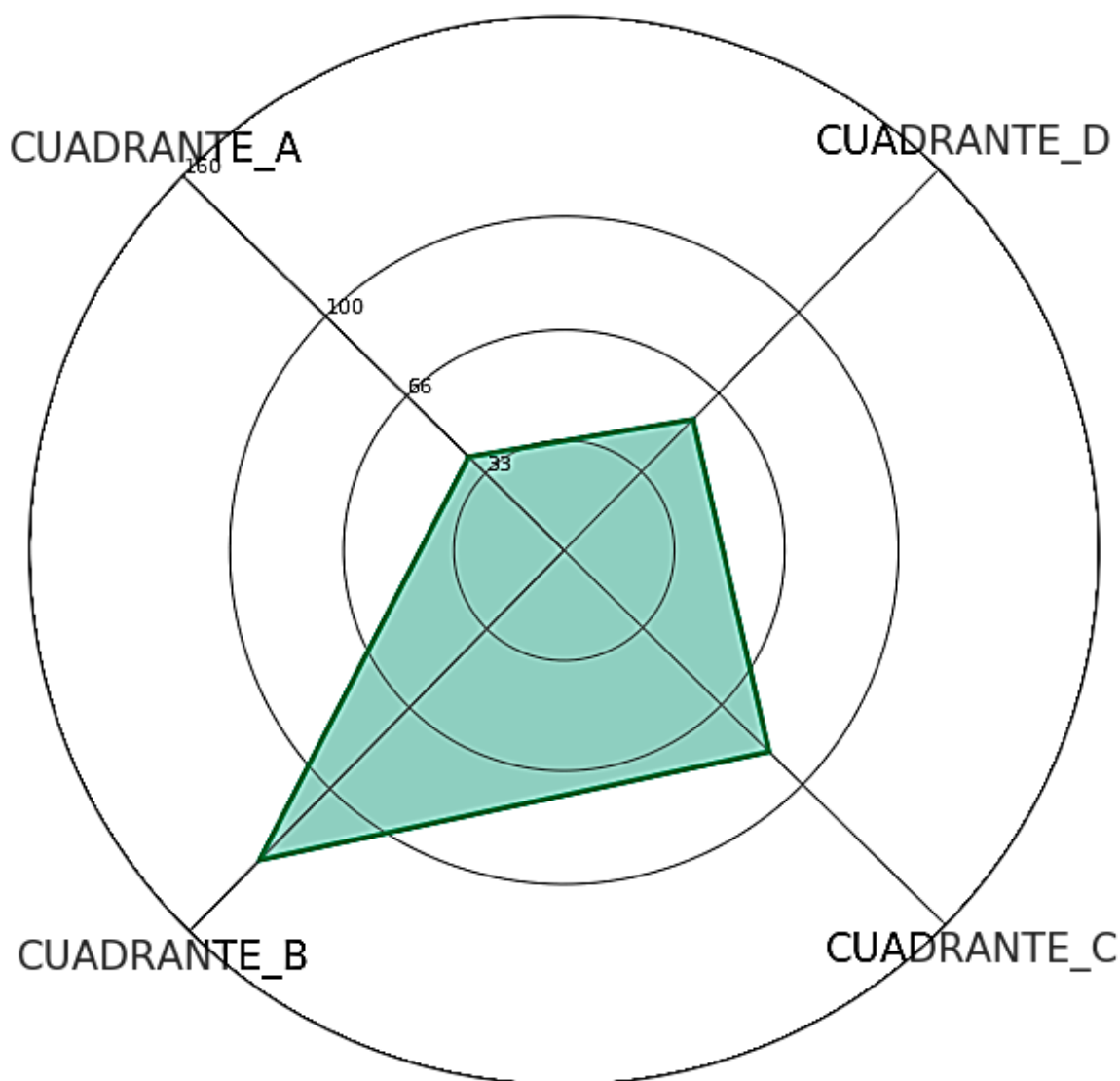
ANEXO 5G RESULTADOS RECEPCIONISTA 7

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 7	43	96	101	76
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	1



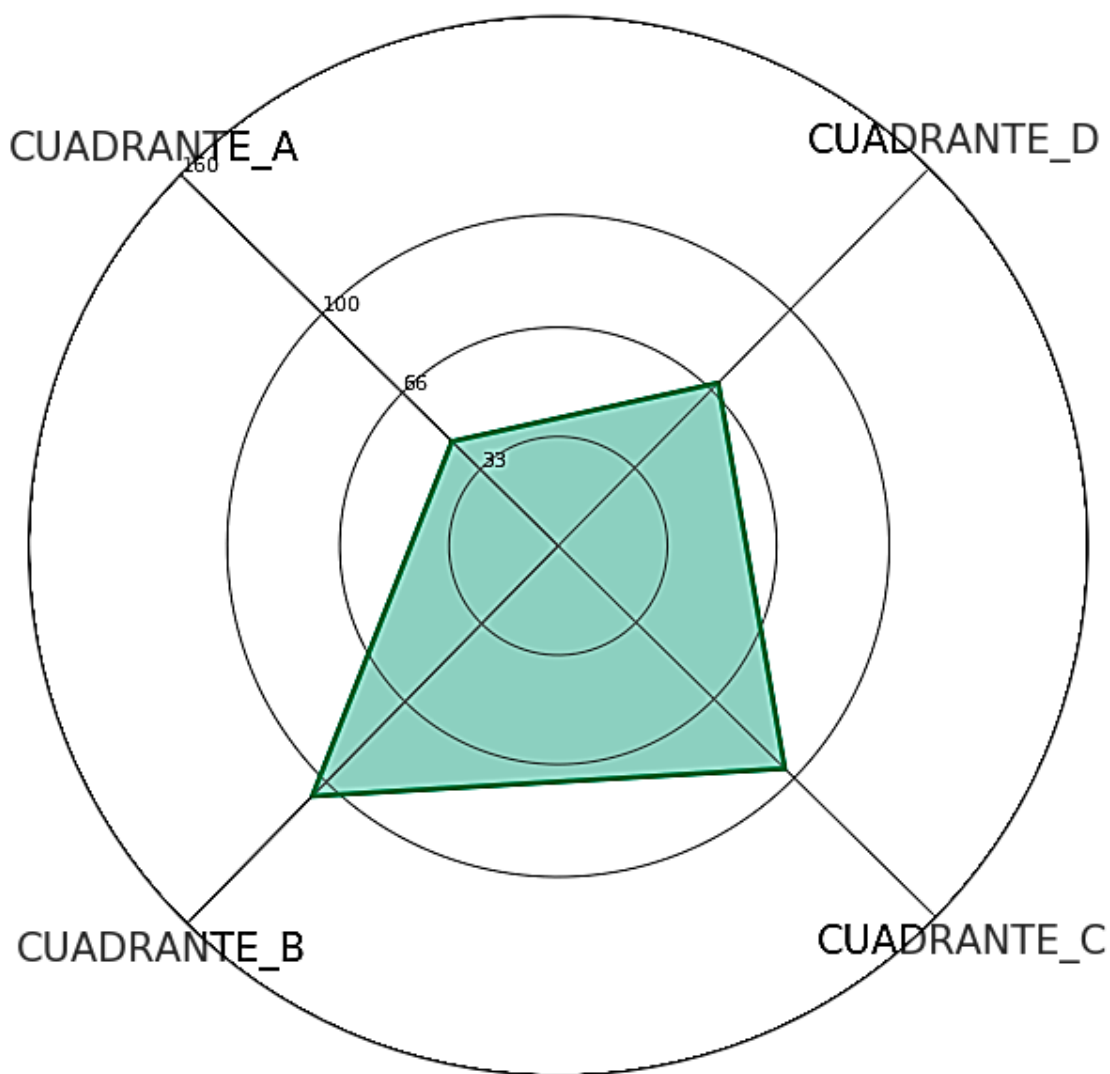
ANEXO 5H RESULTADOS RECEPCIONISTA 8

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 8	40	130	86	55
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	2



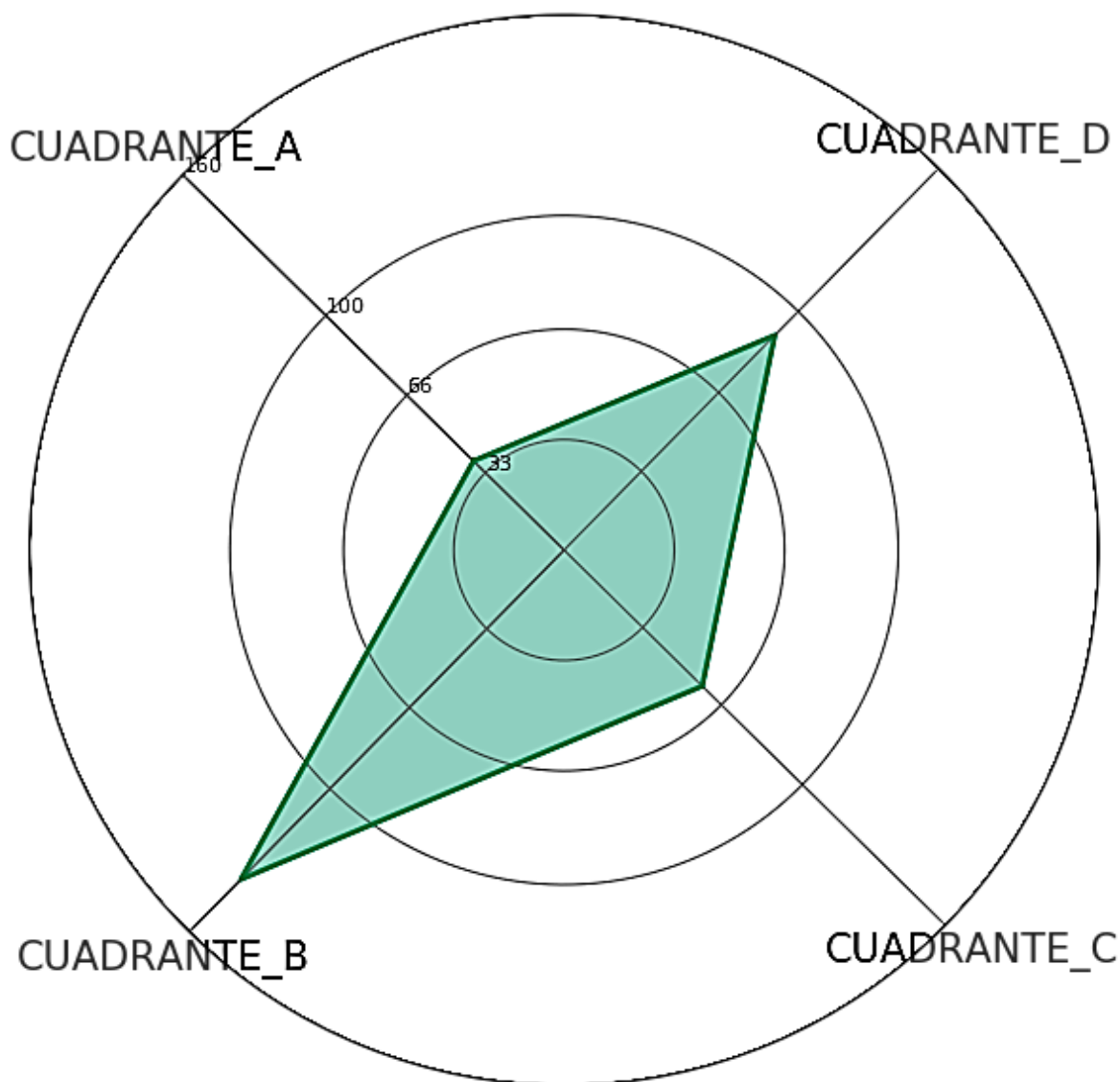
ANEXO 5I RESULTADOS RECEPCIONISTA 9

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA 9	45	106	96	69
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	1	2



ANEXO 5J RESULTADOS RECEPCIONISTA 10

	A	B	C	D
RECEPCIONISTA	38	138	58	90
CÓDIGO DEL PERFIL	2	1	2	1



PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cómo es la dominancia cerebral y la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes en el Hotel Libertador Puno al año 2018?	Analizar la dominancia cerebral y la descripción de los perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes en el Hotel Libertador al año 2018.	La dominancia cerebral mejora la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes del Hotel Libertador al año 2018.	<p>Variable 1: Dominancia cerebral</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> Perfil de dominancia Cerebral Nivel de desempeño 	<p>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: cuantitativa</p> <p>2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental-transeccional correlacional causal.</p> <p>3. POBLACIÓN: Los 20 trabajadores en los puestos de azafate de restaurante, gerente general y Recepción del Hotel Libertador Puno</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cómo es la dominancia cerebral en los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes del Hotel Puno?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar la dominancia cerebral de los colaboradores de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes del Hotel Libertador Puno.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS La dominancia cerebral del Gerente General predominan los cuadrantes A y D, para los recepcionistas predominan los cuadrantes C y B y para los azafates de Restaurantes predominan los cuadrantes B y C en el Hotel Libertador Puno	<p>Variable 1: Dominancia cerebral</p> <p>Variable 2: Azafate de restaurante</p> <p>Variable 3: Recepcionista</p> <p>Variable 4: Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> Perfil de dominancia 	<p>4. MUESTRA: 1 gerente general, 10 recepcionistas y 9 azafates de restaurante</p> <p>5. INSTRUMENTOS: Instrumento Hermann de Dominancia Cerebral (HBDI, Hermann Brain Dominance Instrument)</p>
¿Cómo es la dominancia cerebral respecto a los perfiles de puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes del Hotel Libertador Puno?	Identificar la dominancia cerebral respecto a los perfiles de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes del Hotel Libertador Puno.	Los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes no están diseñados usando perfiles con doble dominancia en el Hotel Libertador Puno.	<p>Variable 1: perfil de puesto de recepcionista</p> <p>Variable 2: perfil de puesto de azafate de restaurante.</p> <p>Variable 3: Perfil de Gerente General</p> <p>Variable 4: Perfiles de doble dominancia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de servicio Perfiles visuales 	
¿Cómo es la dominancia cerebral de los colaboradores de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes respecto a sus perfiles de puesto en el Hotel Libertador Puno?	Analizar los resultados de dominancia cerebral de los colaboradores en los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurantes respecto a sus perfiles de puesto del Hotel Libertador Puno.				

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



ARTICULO CIENTÍFICO

**DOMINANCIA CEREBRAL Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS:
GERENTE GENERAL, RECEPCIÓN Y AZAFATE DE RESTAURANTE DEL
HOTEL LIBERTADOR PUNO – 2018**

BRAIN DOMINANCE AND JOB DESCRIPTION FOR: GENERAL MANAGER,
RECEPTIONIST AND SERVERS OF THE LIBERTADOR HOTEL PUNO 2018

**PRESENTADO POR:
JESUS ALBAN FIGUEROA GUZMAN**

**PUNO – PERÚ
2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ARTICULO CIENTÍFICO

**DOMINANCIA CEREBRAL Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS:
GERENTE GENERAL, RECEPCIÓN Y AZAFATE DE RESTAURANTE DEL
HOTEL LIBERTADOR PUNO – 2018**

BRAIN DOMINANCE AND JOB DESCRIPTION FOR: GENERAL MANAGER,
RECEPTIONIST AND SERVERS OF THE LIBERTADOR HOTEL PUNO 2018

REVISADO POR:




DR. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

Coordinador de investigación


M. Sc. GERMAN JORGE MOLINA CABALA

Director de tesis

PUNO – PERU

2019

DOMINANCIA CEREBRAL Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE
PUESTOS: GERENTE GENERAL, RECEPCIÓN Y AZAFATE DE
RESTAURANTE DEL HOTEL LIBERTADOR PUNO – 2018

BRAIN DOMINANCE AND JOB DESCRIPTION FOR: GENERAL
MANAGER, RECEPTIONIST AND SERVERS OF THE LIBERTADOR HOTEL
PUNO 2018

JESUS ALBAN FIGUEROA GUZMAN

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

DOMINANCIA CEREBRAL Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS: GERENTE GENERAL, RECEPCIÓN Y AZAFATE DE RESTAURANTE DEL HOTEL LIBERTADOR PUNO – 2018”

“BRAIN DOMINANCE AND JOB DESCRIPTION FOR: GENERAL MANAGER,
RECEPTIONIST AND SERVERS OF THE LIBERTADOR HOTEL PUNO 2018”

Autor: Jesus Alban Figueroa Guzman jealfigu20@hotmail.com

Hotel Libertador Puno Isla Esteves s/n, Lago Titicaca,
reservas.lagotiticaca@ghlhoteles.com

RESUMEN

La felicidad, como paradigma positivista indica que son emociones y actividades positivas, esto implica dedicarse en la vida a aprovechar nuestro talento, innato y que se manifiesta por la dominancia cerebral que cada persona tiene, dichos cuadrantes son: cuadrante A lógico-racional, cuadrante B organizado-practico, cuadrante C relacional-comunicador y cuadrante D experimental-visionario. El objetivo principal es analizar la dominancia cerebral y la descripción de los perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante en el Hotel Libertador al año 2018, para la investigación se usó el enfoque cuantitativo con método empírico se hizo la recolección y procesado de datos mediante el uso de un test elaborado por Nedd Hermann a una población de 20 colaboradores y usando una muestra del tipo censal de 1 para el puesto de gerente general, 10 para el puesto de recepcionista, 9 para el puesto de azafate de restaurante en el Hotel Libertador de Puno, el alcance de la investigación fue descriptivo y explicativo, finalmente el tipo de investigación también fue descriptivo. Alfa de Cronbach igual a 0.84 suficiente para considerarse confiable. Los resultados obtenidos demostraron que la dominancia cerebral es determinante a la hora de hacer el proceso de selección especialmente al momento de diseñar el perfil de puesto, con la finalidad de lograr trabajadores en puestos de trabajo que puedan usar todo su cerebro y no solo una parte como es el método clásico, concluyendo que la dominancia cerebral puede ser usada a la hora de hacer un proceso de selección.

Palabras clave: Cuadrante Cerebral, Dominancia Cerebral, Descripción puesto.

ABSTRACT

Happiness, understood from the positivist paradigm, it includes positivist emotions and activities, that invites us to direct our labor or work with our talent, which is innate and expresses itself according to the Brain Dominance theory, presented by Hermann in four quadrants of high specialization defending that each person has a quadrant with most dexterity that defines the natural talent, which are: quadrant A logic-rational talents, quadrant B organized-practical talents, quadrant C relational-sociable talents and quadrant D visionary-experimental talents. Therefore, the main objective is to analyze the Brain Dominance and the job profile description of the chief executive, receptionist and steward of restaurant in the Hotel Libertador Puno in 2018. The investigation was developed following the quantitative approach and the empiric method with descriptive scope and type of investigation, the collection and processing of data will be done by using the test of Hermann, The population were twenty employees and It was defined with a census sample of 1 employee for the chief executive position, 10 employees for the receptionist position and 9 employees for the steward of restaurant position, with an Alpha of Cronbach factor of 0.84, the findings showed a clear relation between the performance and the innate talent that will promote to improve the job description for the chief executive position, the receptionist position and the steward of restaurant position in the Hotel Libertador Puno 2018, concluding that the brain dominance can be used for selection process.

Keywords: brain quadrant, brain dominance, Job description.

INTRODUCCIÓN

El antecedente general de la presente investigación es el del Neuromanagement, el cual es hacer gerencia bajo la perspectiva de la neurociencia (Braidot, 2012), del neuromanagement es que surgen varias corrientes, teorías e instrumentos, en esta investigación se usa la teoría desarrollada por (Herrmann & Herrmann-Nehdi, The Whole Brain Business Book, 2015), la dominancia cerebral como parte del neuromanagement (Neurogerencia), entonces para la presente investigación se usa como uno de los principales antecedentes para la presente investigación es la de los autores (Kumar & Sharma, 2016) quienes en su investigación hecha en ingles titulada, "Relación entre la dominancia cerebral izquierda/derecha de líderes enfocado a TQM: un Estudio Preliminar" cuyo objetivo es demostrar la mejora continua e innovación en lideres con dominancia en los hemisferios cerebrales izquierdo y derecho cuya metodología es cuantitativa alcanza la conclusión:

(...) los resultados de este estudio, son asignar las funciones de líderes con predominancia cerebral izquierda y derecho. El resultado muestra que los líderes con predominancia cerebral derecha enfatizan la innovación y administración; mientras que los con predominancia cerebral izquierda se enfocan en el planeamiento y mejora continua; es un buen soporte para nuestra hipótesis. Para que todo esto sea alcanzado lo más importante la mejora continua e innovación en los líderes TQM; son esenciales para el mercado actual que cambia rápidamente.

En sus resultados el autor muestra que los líderes con predominancia cerebral izquierda tienen predisposición a la mejora continua y los de predominancia cerebral derecha tienden a la innovación.

Otro antecedente vinculado al tema de dominancia cerebral y que aporta a la presente investigación es el hecho por (Riley Rios, 2015) cuya investigación titulada "Diferencia estadísticamente significativa entre la dominancia cerebral del departamento de comercialización y el departamento de contabilidad de una empresa farmacéutica Guatemala" (Tesis de Pregrado). Cuyo objetivo es establecer si existe diferencia estadísticamente significativa entre: la dominancia cerebral de los trabajadores del Departamento de Comercialización y el Departamento de Contabilidad de una empresa farmacéutica guatemalteca, usando la metodología cuantitativa el autor concluyó que "(...) por medio de la presente investigación que el departamento de contabilidad es heterogéneo, ya que el 50% de sus integrantes es dominante en el cuadrante B (azul) y el otro 50% es dominante en otro cuadrante. De igual manera, se concluye que el departamento de comercialización es homogéneo respecto a su cuadrante dominante, ya que el 70% de los integrantes es dominante en el cuadrante C (amarillo) y 30% son dominantes en otro cuadrante.". Esta investigación permitió determinar que la presente investigación es posible no solo en áreas específicas como a nivel gerencial, si no en cualquier ámbito de una organización o empresa, también que mediante el uso de un test de 20 preguntas el autor obtiene la información necesaria para poder concluir y comprobar sus hipótesis, este precedente respalda el hecho de que se use el test de 120 preguntas desarrollado por Ned Herrmann en la presente investigación, finalmente el antecedente más cercano y por ende más importante es la investigación llevada a cabo por (Huanca Pérez, 2016), quien en su investigación titulada "Relación entre la dominancia cerebral y competencia laboral de los bartenders de la empresa PERÚ INNOVA TOURISM SERVIS E.I.R.L. Año 2015" Tesis de pregrado cuyo objetivo es determinar la relación entre los Modos de Dominancia Cerebral y Competencia Laboral de los Bartenders de la Empresa Perú Innova Tourism Servis E.I.R.L. año

2015, usando la metodología cuantitativo Demuestra resultados realizados en la empresa Perú INNOVA. En ella, el autor concluye que: (...) modo cerebral y el nivel de competencia laboral usando un análisis correlacional y aplicando pruebas a la muestra de la investigación. Mucho más aun, que es posible conocer la dominancia la cerebral y que no es un tema exclusivo para grandes empresas si no que pequeñas empresas pueden hacer uso de la dominancia cerebral para mejorar sus procesos y mejorar su participación en el mercado en el que compite. Este antecedente refleja y refuerza que el tema de la presente investigación puede ser útil y permite obtener información válida no solo para grandes empresas, sino también para medianas, pequeñas y micro empresas, es así que la dominancia cerebral toma mucho protagonismo en la presente investigación, es necesario mencionar que los orígenes de la dominancia cerebral radican en dos teorías, la primera la de los hemisferios cerebrales postulador por (Sperry, 1975) y la teoría del cerebro triuno propuesta por (Maclean, 1990) de los cuales Ned Herrmann unió para poder desarrollar su teoría y así crear el test de HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument).

Es necesario manejar un antecedente claro sobre el diseño de puestos, para tal motivo se usa como referencia a (Snell & Bohlander, 2012), y su conceptualización de diseño de puestos, ya que las organizaciones competitivas y de vanguardia deben tener un adecuado gestión del talento humano (Alles, 2014). Con toda esta información se observa el desempeño de los trabajadores de los puestos de gerente, recepcionista y azafate de restaurante del Hotel Libertador Puno

Con la finalidad de darle sentido a la presente investigación y usar todos los antecedentes presentes, se observa que muchas veces los trabajadores de los puestos de gerente general, recepcionista y azafate áreas no eran felices desempeñando las funciones de su puesto, entonces surgió la pregunta ¿cómo se desarrollan las variables de diseño de puestos y dominancia cerebral en los trabajadores en el puesto de gerente general, el puesto de recepcionista y el puesto de azafate de restaurante en el Hotel Libertador Puno? con la finalidad de conocer la dominancia cerebral se usó el test de Dominancia Cerebral desarrollada por Ned Herrmann, también conocido como HBDI, el cual consta de 120 reactivos para conocer la dominancia cerebral en relación a los 4 cuadrantes que (Herrmann & Herrmann-Nehdi, *The Whole Brain Business Book*, 2015) propone.

Entonces surge el problema general ¿Cómo es la dominancia cerebral y la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante en el Hotel Libertador Puno al año 2018? y los problemas específicos ¿Cómo es la dominancia cerebral de los colaboradores en los puestos de Gerente

General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno? ¿Cómo es la dominancia cerebral para los perfiles de puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno? ¿Cómo es la dominancia cerebral de los colaboradores de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante respecto a sus perfiles de puesto en el Hotel Libertador Puno?

Para poder dar solución al problema es necesario usar la metodología cuantitativa, porque para poder conocer la dominancia cerebral de los trabajadores será necesario hacer uso de test de Ned Herrmann sobre Dominancia Cerebral, y este test con 120 preguntas debe ser procesado y cuantificado los resultados de todos los sujetos de estudio. Además, se hará la descripción y análisis de los resultados y de los perfiles de puesto.

Una vez definida la metodología se plantea como hipótesis general que La dominancia cerebral, mejora la descripción de perfiles de puestos Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador al año 2018 y sus hipótesis específicas son: la dominancia cerebral de Gerente General predomina el cuadrante A y D los recepcionistas corresponde a los cuadrantes C y B, en los azafates de Restaurante predomina el cuadrante B y C en el Hotel Libertador Puno y Los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante no están diseñados usando perfiles con dominancia en el Hotel Libertador Puno.

Finalmente planteamos el objetivo general de Identificar la dominancia cerebral de los colaboradores de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno. a partir de este objetivo general surgen objetivos específicos como: Identificar si la dominancia cerebral es considerada en el diseño de los perfiles de los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante del Hotel Libertador Puno. Analizar los resultados de dominancia cerebral de los colaboradores en los puestos de Gerente General, Recepción y Azafate de Restaurante respecto a sus perfiles de puesto del Hotel Libertador Puno.

MATERIAL Y MÉTODOS

La población fue de 20 trabajadores 1 para el puesto de gerente general, 10 trabajadores para el puesto de recepcionista y 9 trabajadores para el puesto de Azafate de Restaurante, por lo tanto, se consideró a los 20 como muestra por ser un numero manejable. Luego, debido a las hipótesis y objetivos planteados en la presente investigación se usó el método deductivo, descriptivo y analítico, ya que se

debía de procesar los resultados obtenidos en los test y además analizar los resultados junto con la descripción de perfiles de puestos.

Se aplicó el método deductivo, porque este método consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares a través de este método, se examinó los perfiles de dominancia cerebral de cada trabajador en el hotel libertador

Se usó el método descriptivo, porque al denominar la investigación como descriptiva tuvo como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de nuestro estudio en este caso se ha usado el test con 120 reactivos para obtener parámetros y así poder obtener características y rasgos que pertenecen a cada cuadrante.

Se utilizó el método analítico, porque su punto de partida es el todo en su integridad y de allí se efectúa un proceso de desagregación de las partes para entenderlas en su singularidad. En la presente investigación se analizó la dominancia cerebral de cada trabajador con los perfiles de puesto con los que se contaba en el Hotel Libertador analizar.

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se tomó como referencia el texto titulado Metodología de la Investigación de (Hernández Sampieri, 2014).

Para sustenta la validez del instrumento nos basamos en la validación hecha por (Herrmann Brain Solutions, 2016), y así empezar a procesar los datos del test por secciones.

RESULTADOS

Para el primer objetivo se obtuvo, la Dominancia cerebral para el puesto de gerente General indicando que el gerente tenía mayor dominancia en el cuadrante B esto lo caracteriza como una persona organizada.

Tabla 1. Resultado dominancia cerebral del gerente

	A	B	C	D
Gerente	58	174	79	54

La dominancia cerebral para el puesto de mozo fue consolidada en la tabla 2 en la que en promedio los resultados para los mozos indicaron que los mozos tienen mayor dominancia en el cuadrante B esto los caracterizan como una persona organizada, adicionalmente el cuadrante C los caracterizan como personas que gustan tratar con personas

Tabla 2. Resultado dominancia cerebral del mozo.

	A	B	C	D
Promedio resultados mozos	39	115	94	74

Finalmente, para los trabajadores del puesto de recepcionistas, se obtuvo en promedio que ellos tienen mayor dominancia en el cuadrante B caracterizados por ser organizados y también en los cuadrantes C y D caracterizado por ser interpersonal y creativo.

Tabla 3. Resultado dominancia cerebral del recepcionista

	A	B	C	D
Promedio Recepcionistas	41	108	80	72

Para el segundo objetivo, se obtuvo que para la descripción del perfil de gerente general existían 8 funciones para el cuadrante A, 13 funciones para el cuadrante B y 6 funciones para el cuadrante C. Cabe recalcar que hay funciones que fueron ubicadas en dos cuadrantes por tener características compartidas y se resaltó la ausencia de funciones para el cuadrante D.

Tabla 4. Análisis de la descripción del perfil de gerente general

A	8 items
B	13 items
C	6 items
D	0 items

Para el puesto de recepcionista se pudo ver que de los 15 factores 10 estaban enfocados hacia el cuadrante B, El cuadrante A tenía 3 de las funciones y el cuadrante C tiene 2 funciones, de igual forma se resalta la ausencia de labores que permitan usar el cuadrante D.

Tabla 5. Análisis de la descripción del perfil de recepcionista

A	3 items
B	10 items
C	2 items
D	0 items

Para el puesto de Azafate de restaurante, existían 2 funciones del cuadrante A, 9 funciones para el cuadrante B, 7 funciones para el cuadrante C y se resaltó la ausencia de funciones que permitían usar el cuadrante D.

Tabla 6. Análisis de la descripción del perfil de Azafate de restaurante.

A	2 items
B	9 items
C	7 items
D	0 items

Para el tercer objetivo se obtuvo que de los resultados obtenidos del test tomado al gerente general y comparándolo con la descripción de perfil para el puesto de gerente general se tenía dominancia primordialmente en el cuadrante B debido al puntaje de 174, esta fuerte tendencia indica que tenía muy marcada las características de ser secuencial y planificador.

Esto en comparación con la descripción de puestos, permitió ver que la persona que trabajó sí cumplía con la parte de las funciones que demandan el uso del cuadrante B.

Tabla 7. Dominancia cerebral del gerente General

	A	B	C	D
GERENTE	58	174	79	54

Tabla 8. Dominancia cerebral para el perfil de puesto Gerente General

A	8 items
B	13 items
C	6 items
D	0 items

Los resultados de dominancia cerebral y el análisis de la descripción de perfil de puestos para el puesto de Azafate de restaurante, mostraron tener en común una mayor dominancia en el cuadrante B, pues el promedio resulta siendo 118, lo cual fue una tendencia fuerte. Esto los caracterizó como personas secuenciales y planificadoras.

Esto en comparación con la descripción de puestos, sí cumple con lo que requiere, sin embargo, se criticó el hecho de que las funciones tiendan mayormente al

cuadrante B, debido a que no permitían usar el cerebro en toda su capacidad y predispone indirectamente a los trabajadores a enfocarse y a desarrollarse solamente en ese cuadrante, teniendo claramente la posibilidad de desarrollar más sus demás cuadrantes.

Tabla 9. Dominancia cerebral promedio de los Azafates de restaurante

PROMEDIO	A	B	C	D
Azafate de restaurante	39	104	94	73

Tabla 10. Dominancia cerebral para el perfil de puesto Azafate de Restaurante

A	2 items
B	9 items
C	7 items
D	0 items

Finalmente, para el puesto de recepcionista se demostró que los cuadrantes B, C y D son los más preferidos, esto en comparación con la descripción indicó que el puesto está más diseñado para trabajadores con una fuerte tendencia al cuadrante B entonces los trabajadores estaban en la capacidad de desempeñarse adecuadamente en el puesto sin embargo ellos no podían usar su creatividad por la ausencia de funciones en el cuadrante D.

Tabla 11. Dominancia cerebral de los recepcionistas

PROMEDIO	A	B	C	D
RECEPCIONISTAS	41	108	80	72

Tabla 12. Dominancia cerebral para el perfil de puesto Gerente General

A	3 items
B	10 items
C	2 items
D	0 items

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos demostraron que la dominancia cerebral es determinante a la hora de hacer el proceso de selección, porque al momento de diseñar el perfil de puesto siempre se busca que el trabajador sea mucho más productivo, lo que conlleva a la búsqueda de trabajadores que sean capaces de usar todo su cerebro empezando por conocer su dominancia cerebral con la ayuda del test de Ned Herrmann y así se pueda dejar de usar el método clásico de diseño de puestos basado en las necesidades del puesto sin pensar en el trabajador y como deberá de pensar al momento de realizar sus actividades en el puesto, para tal motivo se debe realizar investigaciones e invertir en esta nueva forma de diseñar un perfil de puestos considerando la dominancia cerebral.

Como parte de la investigación se logró identificar la dominancia cerebral de cada trabajador habiéndose aplicado de forma adecuada cada test, se evidencia que todos los trabajadores de cada puesto tiene dominancia en el cuadrante B, lo cual los caracteriza como personas organizadas y secuenciales, esto es bueno para el método clásico, sin embargo el contexto laboral actual junto a las exigencias modernas demandan que uno no solo sea organizado y secuencial, sino también tenga las características de los demás cuadrantes como son matemáticos, interpersonal y creativos.

Segundo, la dominancia cerebral respecto a la descripción de perfiles para los puestos de Gerente General, Azafate de Restaurante y Recepcionista, evidencian que la descripción de perfiles no fueron diseñados usando la dominancia cerebral debido a que existe ausencia de funciones para una parte del cerebro, se ve que la descripción de perfil de puestos para cada puesto oscila entre los cuadrantes A y B, sin embargo se nota mucho la ausencia de consideración del cuadrante D, lo que ocasiona que los empleadores no sepan que sus trabajadores pueden ser más productivos simplemente por adaptar la descripción de perfiles de puesto con la teoría propuesta por Ned Herrmann.

Tercero, se evidencia que tanto los resultados de dominancia cerebral y análisis de perfil de puestos tienden a centrarse solo en un cuadrante, siendo necesario que se explote los demás cuadrantes para tener trabajadores más competentes y capaces de usar todo el cerebro y en consecuencia elevar la productividad.

CONCLUSIONES

Primero, el trabajador del puesto de Gerente General del Hotel Libertador Puno, tiene mayor dominancia en el cuadrante B, C, A y D. Los azafates de restaurante en promedio tienen mayor dominancia en el cuadrante B, C, D y A respectivamente. Finalmente, para el puesto de recepcionista, los trabajadores en promedio tienen mayor dominancia en el cuadrante B, C, D y A respectivamente

Segundo, la dominancia cerebral respecto a la descripción de perfiles para puesto de Gerente General, Azafate de Restaurante y Recepcionista, evidencian que las descripciones de perfiles para los puestos no fueron diseñadas usando la dominancia cerebral debido a que existe ausencia de funciones para una parte del cerebro, específicamente el cuadrante D

Tercero, del análisis de los resultados de dominancia cerebral y en análisis de la descripción de perfiles de los puestos de gerente general, recepcionista y azafate de restaurante se concluye que se necesita mayores funciones en las demás áreas como son la A y C, además del cuadrante D que no es considerado en la descripción de puestos para lograr trabajadores más competentes y que no centralicen su capacidad cerebral solo en un cuadrante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas las oportunidades y desafíos que me pone día a día. A la Universidad Nacional del Altiplano, a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas por acogerme como estudiante durante mi trayectoria académica.

A los docentes de la escuela Profesional de Administración, por su valioso tiempo, por la valiosa información que transmitieron en mi formación académica y motivación que nos dieron para ejercer esta hermosa profesión.

A la Lic. Veronica Greis Andía Flores, por su apoyo y ser motivadora para el desarrollo de esta investigación, a mi Asesor Lic. German Jorge Molina Cabala por sus consejos, explicaciones, sugerencias y paciencia para hacer que esta investigación sea excelente y cumpla los estándares requeridos por la Universidad.

Al ingeniero Fred Torres, por ayudarme en el procesamiento de datos y creación de un programa para hacerlo posible.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2014). *Desarrollo del talento Humano: basado en competencias*. - 2° ed. Buenos Aires: Granica.
- Braidot, N. (2012). *Neuromanagement: como utilizar a pleno el cerebro en la coduccion exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Garnica S.A.
- Bunderson, V. (2008). *The validity of the Herrmann Brain Dominance instrument® (HBDI®)*. Lake Lure: The Originators of Whole Brain® Technology and the Creators of the Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)®.
- Cisneros Verdeja, A. (2004). *Manual de Estilos de Aprendizaje*. Mexico: Direccion de Coordinación Académica Mexico.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Herrmann Brain Solutions. (2016). Introduction to the HBDI® - Technical Overview & Validity Evidence. Herrmann Global LLC.
- Herrmann, N. (2009). Measurement of brain dominance. *Herrmann International Asia*, 9.
- Herrmann, N. (2017). *Introduction to the HBDI® and the Whole Brain® Model [Introduccion a el HBDI y el modelo de todo el cerebro]*. Lake Lure: Herrmann Global LLC.
- Herrmann, N., & Herrmann-Nehdi, A. (2015). *The Whole Brain Business Book*. New York: Mc GrawHill.

- Huanca Pérez, H. D. (2016). *Relacion entre la dominancia cerebral y competencia laboral de los bartender de la empresa Peru Innova Tourisms Servis E.I.R.L. año 2015 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno.
- Kumar, V., & Sharma, R. (10 de Marzo de 2016). Relating Left/Right Brained Dominance Types of Leaders to TQM Focus: A Preliminary Study. [Relación entre la dominancia cerebral izquierda/derecha de líderes enfocado a TQM : un Estudio Preliminar]. *IEOM Society International*(7-8), 10.
- Macleane, P. D. (1990). *The Triune Brain in Evolution*. New York: Springer Science & Business Media.
- Riley Rios, L. A. (2015). *Diferencia estadísticamente significativa entre la dominancia cerebral del departamento de comercialización y el departamento de contabilidad de una empresa farmacéutica guatemalteca (Tesis de Pregrado)*. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Departamento de Psicología, Guatemala.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Data Colores Impresores S.A.
- Sperry, R. W. (1975). Left-Brain, Right-Brain [cerebro-izquierdo, cerebro-derecho]. *The Viking Press, Inc*, 30-33.