

# GERENCIA

CENTRADA EN EL SER COMO POTENCIALIZADOR DEL CAMBIO



TATIANA S. BRITTO GONZÁLEZ  
NATALIA FUENTES MOLINA



UNIVERSIDAD  
DE LA GUAJIRA  
SHIKII EKIRAJIA  
PÚLEE WAJIIRA

Gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio

# **Gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio**

Tatiana S. Britto González  
Dra. Ciencias Gerenciales

Natalia Fuentes Molina  
Dra. Gestión de la Innovación

Riohacha 2019



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJI/  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIR/

**Gerencia centrada en el ser  
como potenciador del cambio**

© Tatiana S. Britto González  
Natalia Fuentes Molina

© Universidad de La Guajira  
Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5534-27-8

**Carlos Arturo Robles Julio**  
Rector

**Hilda María Choles Almazo**  
Vicerrectora Académica

**Víctor Pinedo Guerra**  
Vicerrector de Investigación y Extensión

**Sulmira Patricia Medina**  
Directora Centro de Investigaciones

**Diseño / diagramación**  
Luz Mery Avendaño

**Impresión:**  
Editorial Gente Nueva

Depósito legal

Impreso en Colombia  
Printed in Colombia

*Dedicado a nuestras madres María Estela y Alicia  
a quienes les debemos estos valiosos lazos de amistad,  
y nuestros hijos Gabriela y Oscar Santiago  
Los sacrificados de esta historia.*

*Autores*



## Contenido

Resumen .....	11
Introducción.....	12

### Capítulo I

Direccionado al ser.....	15
1.1 Voluntades para el cambio: exploración de la idea.....	15
1.2 Desde el rol de investigador; inspirado en el cambio .....	20
1.3 Descripción de la trama .....	22
1.4 Informantes de la investigación o guardianes del cambio .....	23
1.5 Cuestionamientos de investigación .....	24
1.6 Propósitos de la investigación .....	24
1.7 Aportes de la investigación .....	24

### Capítulo II

Manto epistémico y metodológico.....	27
2.1 Revestimiento epistémico.....	27
2.2 Tradición de enlace sináptico .....	29
2.3 Diseño del encuentro simpático .....	31
2.4 Instrumentos .....	33
2.5 Muestreo .....	33
2.6 Técnica de análisis de los datos.....	34
2.7 Consideraciones éticas .....	36

### **Capítulo III**

Conexiones referenciales.....	39
3.1 Neurogerencia.....	39
3.2 Habilidades del neurogerente/gerencia centrada en el ser.....	42
3.3 Metamorfosis organizacional / cambio del ser a la organización.....	45

### **Capítulo IV**

Proceso metamórfico.....	51
4.1 Recogida de la información.....	51
4.2 Proceso de categorización, estructuración y memorándum.....	53
4.2.1 Memorándum sujeto 1 .....	61
4.2.2 Memorándum Sujeto 2 .....	75
4.2.3 Memorándum Sujeto 3 .....	90
4.2.4 Memorándum Sujeto 4 .....	101
4.3 Triangulación de los datos.....	103
4.3.1 Diagrama Metamórfico Integrador.....	108
4.4 Memorándum teorizador .....	109

### **Capítulo V**

Desarrollo de la teoría.....	111
5.1 Resultado emergente de la teoría de la metamorfosis organizacional.....	111
5.2 Tipos de Metamorfosis .....	117
5.3 Etapas de la Metamorfosis Organizacional.....	117
5.4 Ilusión metamórfica .....	119
5.5 Introyección metamórfica.....	119
Conclusiones .....	120
Referencias bibliográficas.....	122



## Índice tablas

<b>Tabla 1.</b> Sujetos informantes del proceso metamórfico .....	23
<b>Tabla 2.</b> Relación cuestionamientos, propósitos e instrumento .....	52
<b>Tabla 3.</b> Entrevista del Sujeto 1 .....	53
<b>Tabla 4.</b> Entrevista del Sujeto 2 .....	63
<b>Tabla 5.</b> Entrevista del Sujeto 3 .....	77
<b>Tabla 6.</b> Entrevista del Sujeto 4 .....	92
<b>Tabla 7.</b> Triangulación Categorical “Gerencia centrada en el ser” ....	104
<b>Tabla 8.</b> Triangulación Categorical “Metamorfosis Organizacional” .	106

## Índice figuras

<b>Figura 1.</b> Diseño de la Investigación .....	31
<b>Figura 2.</b> Estructuración de la entrevista Sujeto 1 .....	63
<b>Figura 3.</b> Estructuración de la entrevista Sujeto 2 .....	77
<b>Figura 4.</b> Estructuración de la entrevista Sujeto 3 .....	92
<b>Figura 5.</b> Estructuración de la entrevista Sujeto 4 .....	103
<b>Figura 6.</b> Estructuración cognitiva integradora .....	108
<b>Figura 7.</b> Metamorfosis organizacional .....	116



## Resumen

La gerencia centrada en el ser muestra como se disponen los recursos cerebrales, emocionales y comportamentales para dirigir a las personas como un elemento *sine qua non* del cambio organizacional; por esta razón en el desarrollo de este libro se equiparan estos términos por la neurogerencia y la metamorfosis empresarial como categorías alegóricas. Con respecto al proceso metamórfico es sustancial señalar que este plantea una forma de trascenderse a sí mismo y los demás pero debe permitirse de manera intra psíquica para que sea efectiva; de lo contrario, se vuelve fallida o aparente y se caen los procesos empresariales si no es autorreconocido. El introspeccionismo vivencial fue el enfoque que permitió desarrollar mejor este libro por sus preceptos en la riqueza de lo interno para conocer una realidad que fue interpretada mediante el procesamiento cognitivo que desplegó teóricamente este estudio fenomenológico para encontrar la manera idónea de comprender un fenómeno y elaborar su constructo. El diseño de esta investigación, obra de sus autoras, desarrolla el tema en cinco capítulos; la muestra intencional estuvo conformada por cuatro personas que participaron en el entrenamiento centrado en el ser cuyos resultados brindaron experiencias incalculablemente beneficiosas donde el ganar - ganar fortaleció el sentido de pertenencia, la cultura organizacional y el ambiente laboral. En conclusión, la calidad en la comunicación es un competente que debe atenderse y depurarse en todo campo de interacción humana, especialmente el laboral, en el que convergen las dimensiones del ser e inciden en sus actos; por ello los espacios de escucha activa deben incluirse en las necesidades del personal. Por otro lado, los cambios que asuma la empresa deben hacerse públicos para que se asuman sin prevenciones y con menos resistencia cuando surtan efecto. Finalmente, la gerencia centrada en el ser desafía el potencial neuronal y optimiza la transformación asumida como un reto que delinea grandes logros; por esta razón es una senda al éxito.



## Introducción

La dirección empresarial se ha constituido en una fuente de posibilidades para las organizaciones del siglo XXI, especialmente con los aportes de nuevas tendencias como la neurociencia y el *coaching*; en concreto, son muy útiles para enfrentar las transformaciones en estos entornos fluctuantes y competitivos que exigen procesos creativos e innovadores a fin de mantenerse activos en los mercados globales; su utilidad traspasa el permanecer en los mercados y trasciende para ser aplicable en la vida personal y empresarial, pues aborda el mundo de las interacciones y adaptaciones sociales, al estimular el proceso de aprendizaje con el cambio. Esta investigación buscó elaborar un constructo teórico del cambio, definido como la transformación intra psíquica e interpersonal que permea los procesos de las empresas y por ende la integración de estas relaciones modifica su dinámica. Esto reestructura las situaciones experimentadas mediante la escucha para aprovechar todas las dimensiones del hombre procurando su bienestar y el de los demás. Los espacios de capacitación denominados entrenamientos centrados en el ser cuales surgen como una forma de crear conciencia en la compañía en temas de seguridad, debido a los riesgos del área de trabajo siendo esta la minería: la actividad por excelencia que los unió y sus consecuencias para la salud, el medio ambiente y otros aspectos que prueban la importancia de este sector como materia de estudio. Lo anterior le da sentido a este libro, como experiencia integradora expectante que, sin duda alguna instituyó en las autoras una motivación hacia la investigación constante, lo que aportó elementos valiosos que se consolidan como pieza clave para la comprensión de fenómenos emergentes que le dieron forma a este estudio y se convirtieron en soportes de la experiencia empresarial. A partir de lo anterior, este estudio se trazó como propósito comprender la gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio. A su vez, bosquejó los siguientes derivados: interpretar los elementos de la gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio, describir las habilidades inherentes al estilo gerencial centrado en el ser para potenciar el cambio, entender el proceso del cambio a partir de la gerencia centrada en el ser y elaborar un constructo teórico que

vincule la gerencia centrada en el ser y el cambio. Para describir el proceso y los hallazgos que este realizó se dividió el libro en cinco capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Direccionando al ser; voluntades para cambiar: acercamiento a la idea desde el rol de investigador inspirado en el cambio; descripción de la trama e informantes de la investigación o guardianes del cambio y cuestionamientos, propósitos y aportes de la investigación.

Capítulo II: Manto epistémico y metodológico, conformados por el revestimiento epistémico; tradición de enlace sináptico; diseño del encuentro; técnica e instrumentos de recolección; muestreo teórico; técnica de análisis de datos y consideraciones éticas.

Capítulo III: Conexiones referenciales o, en otras palabras, las teorías fundamentales que orientaron el proceso de reflexión, interpretación y comprensión del fenómeno o situación.

Capítulo IV: Proceso metamórfico es la preparación para viabilizar el cambio de forma a través de la recogida de la información, la categorización, triangulación y estructuración de la misma.

Capítulo V: Desarrollo teórico: de la metamorfosis organizacional a partir de un proceso gerencial centrado en el ser, cuyo resultado fue el constructo del proceso metamorfo.

Por último, se presentaron las consideraciones finales, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos que dieron cuenta de todo el recorrido de la investigación. Así concluyo uno de los aprendizajes más importantes que adquirimos como investigadoras mediante esta experiencia alucinante de búsqueda del conocimiento.

## Capítulo I

### Direccionado al ser

#### 1.1 Voluntades para el cambio: exploración de la idea

Este estudio es resultado del análisis de los casos que generaban riesgos de seguridad y clima laboral, dando paso al cambio, motivado por la defensa de un nuevo escenario laboral que representó el despertar, el desafío interno de los empleados, de una empresa que transfiere sus conocimientos ignorando su profundidad e importancia y como estos integran al personal para la sinergia organizacional. En primera instancia se crearon espacios para propiciar excelentes relaciones laborales entre los altos mandos y operarios, dando paso a un mejor entendimiento y reducción riesgos; lo que generó la necesidad de replicar las experiencias laborales efectivas en los demás colaboradores e integrantes de la organización, para proveer factores colaboradores al buen funcionamiento de la misma.

En segunda instancia, se estimuló creatividad y sensibilidad ante los fenómenos que afectaron el hecho social que guió los procesos mentales y el comportamiento humano como eje de vida que facilitó las evoluciones individuales y grupales más poderosas que permitieron el crecimiento del hombre en entornos de bien común; la conciencia y capacidad de aprendizaje se mostraron como requerimientos indispensables para la organización, especialmente al desear el éxito en los momentos históricos de complejidad e incertidumbre multicausal que invitaron a trascender las formas de ser, pensar y estar en la dinámica empresarial. De lo anterior se derivó la posibilidad de contemplar en la gerencia centrada en el ser una alternativa para producir un cambio en las organizaciones y su comportamiento.

La gerencia centrada en el ser, que enfatiza en concreto los mecanismos mentales y comportamentales del hombre, es comparada a la neurogerencia por facilitar el establecimiento de patrones cerebrales en las personas para maniobrar actividades gerenciales de manera más rápida mediante elementos propios de su cerebro, produciendo individuos eficaces y eficien-

tes. Por esto, para la neurogerencia fue ineludible la manera de percibir las situaciones, pues de ella dependía ejecutar acciones estratégicas que buscaban una conducta excelente en el capital humano, con el fin de optimizar el cumplimiento de los objetivos empresariales y lograr la satisfacción personal, ante un mercado de vertiginosos cambios.

El predominio de la variabilidad y lo desconocido en el contexto de la praxis gerencial, permite que la neurogerencia desarrolle habilidades cerebrales para una apertura a lo nuevo sin estigmatizar los escenarios ni perder la originalidad propia de cada transformación. En este sentido, las capacidades neurológicas del gerente, indistintamente de su razón misional u objeto, representan un factor determinante para los retos organizacionales propios del siglo XXI. Siendo uno de los retos claves para la gerencia la capacidad de estimular las conductas humanas a favor de la cultura organizacional.

En este sentido, surgen la necesidad de confiar en el poder del pensamiento para estimular conductas del ser humano desde su dimensión personal u organizacional como alternativa ante situaciones críticas que parecieron irresolutas; por lo que se asumió una actitud proactiva frente a una problemática socioempresarial sumado a los factores de riesgo presentes en los informes de seguridad; por esta razón se generaron espacios de conversación con el personal para canalizar las frustraciones laborales y personales no atendidas, que podían mutar en sentimientos negativos afectando el sentido de pertenencia en la empresa y la productividad.

Es importante señalar que estos espacios de conversación dieron paso a la metamorfosis organizacional, entendida como cambio para comprender las unidades de formación al percibir al empleado como ser vivo, que se construye en su relación consigo mismo y el entorno; este fenómeno simboliza un proceso de reciente data, si de términos empresariales se trata, requiere ser investigado para aprovechar su potencial. Ahora bien, se reconoce que las ciencias naturales han tratado este tema de la metamorfosis con mayor amplitud pero como teoría referenciada válida en el ciencias administrativas carece de precisión en su aplicación; bajo este espectro se plantean nuevos escenarios desde la intervención gerencial. Teniendo en cuenta que la metamorfosis guarda una relación de dependencia con el entorno, se delinearon unas relaciones según las características subyacentes en la organización, lo que vino a representar un reto en el capital humano, por cuanto como seres racionales pautan una divergencia estructural y



esencial, que da cuenta de la trascendencia a unos elementos aun innumbrables e inacabados.

Dicho de otro modo, cuando se analizó la palabra metamorfosis para el caso de lo humano y se conectó con su significado etimológico, el prefijo meta, referenció lo que está más allá y morfo forma, en tanto representó, “lo que está más allá de la forma”, todo esto implicó un proceso de transformación, de cambios irreversibles, que se presentaron en los hombres y a su vez en la empresa que fue pieza medular de la investigación. Desde este punto de partida, el tema que se reseñó, vino a mostrar que la variación del proceso de cambio, no se da en un orden predeterminado, se establece de acuerdo al objeto o ser que muta o trasforma, generándose algunos aspectos dentro de los cuales surgieron incluso otros fenómenos, donde es importante tener en cuenta que hay procesos de cambio que se dan desde la empresa al interior del hombre y otros en secuencia contraria.

Según Maturana y Varela (2003), el orden no depende de lo que ve la persona, sino de la estructura interna del cerebro. Por esto es importante fijar la utilidad de llevar a la más alta dicción el componente neuronal al servicio de la organización como lo es la neurogerencia, por cuanto muestra una opción capaz de generar primicias; además la persona cambia a nivel interno para responder al entorno. En el entorno laboral, una analogía de este escenario lo representa la idea de pasar de trabajadores obligados a una labor, a ser personas comprometidas con su empresa; esto último redundó en beneficios para la productividad de la organización.

Durante mucho tiempo se suponía que el gerente, como líder o dueño de la empresa, podía prescindir del aprendizaje por la equivocada idea de mando que le atribuía la superioridad de su nivel jerárquico, incluso cuando éste estaba involucrado en la administración de la misma; con la neurogerencia, por el contrario, si el gerente como responsable de la gestión organizacional desea transformar internamente a la organización, debe dar el primer paso.

Lo anterior tiene lugar en las empresas modernas, donde se espera que el empleado asuma toda la responsabilidad de un bien compartido desde los diferentes lugares en donde se establezca una relación de interdependencia positiva que mantiene una visión integracionista que vincula a los implicados desde diferentes niveles y orden.

La impresión de que en el siglo XXI la modalidad gerencial aún se rige por las características propias del modelo gerencial tradicional, donde prima el cerebro reptiliano, por la siguiente razón: un predominio de lo primitivo en muchas ocasiones dificulta vislumbrar la necesidad de evolucionar para comprender la importancia de las relaciones humanas en los procesos gerenciales; lo que instigó las capacidades cerebrales necesarias para el funcionamiento vital y abordaje del cambio organizacional.

De esta forma, la neurogerencia, como herramienta en la metamorfosis, adquirió un papel central por vislumbrar una manera de gestionar el cambio en los trabajadores de la empresa desde el pensamiento crítico-reflexivo, las emociones y los actos basada en el principio del bien común; es así como los cambios sorprendentes se producen de adentro hacia fuera; un gran gerente tendría que ser responsable desde su propia vida, para poder influir a los demás y ser capaz de entender la trascendencia que guardaban las dimensiones biopsicosocioafectivas en el proceso fluctuante que se denominó actualidad.

De igual forma, es oportuno anotar que en el empeño de jerarquizar, dividir y clasificar para ceder responsabilidades, limitaron las posibilidades de desarrollo de los líderes, separando la vida personal de la laboral como una tentativa de demarcación que redujo los escenarios y los vínculos sociales dando paso a las afecciones humanas, tal vez, por la manera como se enrumbó este tópico. Con esto se detectó que el afán de comprimir las opciones a un momento histórico disminuyó la intención de reinención en el entorno laboral, para darle dinamismo a las relaciones laborales.

Como investigadoras interesadas en la inquietante idea de comprender la gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio, por los elementos que ésta provee en las empresas y los posibles descubrimientos que emergieron o subyacían en ella, tal como lo bosqueja en sus apuntes de la metamorfosis Morín (2009), buscar la armonía absoluta, fue algo imposible de Alcanzar en su totalidad: En otras palabras, hubo un cambio de camino, por la tendencia a ver los procesos como ciclos continuos, argumentando que debía incluso cambiarse el pensamiento para lograr un impacto en las relaciones humanas en forma permanente.

Insistimos en la idea, que en las organizaciones los procesos de cambio no son absolutos por las siguientes razones: los cambios requieren acciones de mejoramiento continuo por un lado, y por el otro impactar el comportamiento de los empleados, para mejorar la calidad de los productos,

la seguridad laboral y los riesgos ambientales; es necesario movilizar los pensamientos creencias y hábitos del personal, coherentes a las metas y expectativas gerenciales.

Es por ello, que se hizo crítica la necesidad de trasladar este pensamiento al área de seguridad en el sector minero, dándole relevancia a dos condiciones: primero, ser un campo laboral cuya actividad de explotación, extracción y comercialización del carbón, implica un alto riesgo y peligrosidad; segundo, esta tarea requería la participación de los propietarios involucrados en la administración, los empleados de altos y medios mandos gerenciales, los operativos y servicios generales como parte de procesos transformacionales claves del éxito y garantes de vida.

El riesgo y peligrosidad dependían de las medidas de seguridad proporcionadas para prevenirlos; sin embargo, dentro de las causas de accidentalidad, se determinó: las condiciones inseguras del entorno equivalían a un 30% de los casos y los comportamientos inseguros que atañen al propio empleado representaban el restante 70%. (Departamento de Seguridad, 2012).

En reuniones realizadas con algunos colaboradores para hablar al respecto, se expuso que siempre se optó por mantener las condiciones de seguridad del entorno como medida exógena visible; pero en materia endógena, se había trabajado poco con el personal, en desarrollar procesos internos que responderían a las insuficiencias percibidas en la organización.

Los empleados creían que para poder lograr la fluidez en cada uno de los procesos, se debía focalizar en la gente que la conforma y sus habilidades a fin de abordar las reformas que surgían en el entorno; se le daba más importancia aún, a recurrir no solo a los niveles de mandos medios, sino a los altos en las organizaciones para referenciar los verdaderos procesos transformacionales, sobre todo si tenía en cuenta, que por lo general, los empleados de menor jerarquía manifestaban; los procesos de cambios en las empresas fracasan porque no se dirigen a los mandos de la empresa; refiriendo “los jefes que se ausentan de las capacitaciones, son precisamente quienes necesitan mayor formación, no saben tratar al personal” en este sentido, la percepción del rol de mando, el comportamiento en los gerentes se convirtió en un eje de apertura para fortalecer las acciones de mejora.

Así mismo, la ausencia o poca participación de los directivos en los procesos de aprendizaje, alteró la dinámica personal, profesional, y empresa-

rial, truncando los cambios de sí mismos y los demás; ante esto se requirió promover integración de todos los miembros del lugar de trabajo para ir al punto más crítico de los procesos, favoreciendo el progreso y los cambios internos de los empleados mediante la inclusión.

A la par, la gente manifestó que los directivos en las organizaciones mostraron muy poco o nulo interés en los espacios de formación, reflejando en ello resistencia, aprensión al cambio, temor, carencia de conocimientos, e inclusive de competencias para dirigir su gente.

Ahondando en la problemática, en ocasiones los jefes o personas con mayor poder, conservaban temores frente a alguien que adquiriría mayor preparación que ellos, ante lo cual demostraban resistencia a estos, obstaculizaban espacios de capacitación del trabajador, logrando que desistieran de su interés por su formación, situación que atropellaba el derecho del personal a formarse, por un miedo a perder el lugar de autoridad en la empresa, ignorando que la capacitación de los empleados produce beneficios para afrontar los cambios y retos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de señalar que la empresa empieza a valorar las potencialidades mentales de su personal con una visión integral que deriva múltiples beneficios en los distintos escenarios.

## **1.2 Desde el rol de investigador; inspirado en el cambio**

Como estudiosas asiduas de las ciencias sociales y gerenciales, admitimos la invitación del mundo a mirar al hombre como esencia de desarrollo o evolución, que transforma su propia vida y la de los demás, impactando así el entorno; por un lado consciente de que la psicología, como profesión ejercida por una de las autoras, provee insumos para obtener resultados frente a los cambios en las relaciones humanas y el comportamiento, al percibir la forma en que la gerencia centrada en el ser o neurogerencia converge como base de la conducta organizacional, quién junto al saber psíquico facilitaron la creación de espacios de cambio intervenciones desde el ser, entre otros escenarios estratégicos que permitieron el cambio, dicho de otro modo la metamorfosis de la empresa desde su misión, para instaurar conciencia en materia de seguridad y bienestar, por su parte, la formación en ciencias mención gerencia de su otro autor facilita el desarrollo de este trabajo debido a que despliega fundamentos gerenciales propias del campo

organizacional que dan sentido, coherencia y forma al estudio en el nivel de mando.

El escenario laboral actual cambiante y exigente, implica para las empresas una nueva forma de gerenciar que desafía el potencial de las habilidades sociales localizadas anatómicamente en el cerebro, por cuanto a través de su entrenamiento se favorece el trabajo en equipo, clima laboral y por ende la productividad. De esta manera, el gerente se convierte en el guía de la organización y lo que hace afecta su funcionamiento.

Al respecto se tuvieron en cuenta las habilidades para el aprendizaje, las emociones y lo instintivo en términos generales, asistían las elaboraciones mentales del hombre como director de la empresa. Esto llevó a entender la importancia de la gestión de los recursos cerebrales, y la conciencia como una herramienta de diversas vías que impacta el desarrollo de la organización y de quienes las constituyen.

Así se fue bosquejando el significado de la construcción conjunta en los contextos empresariales a la luz de la investigación, la cual desde la participación activa del capital humano, dio pie al cambio o la metamorfosis en la organización. Esto fue captado gracias a la intervención desde el rol de facilitadoras impulsadoras del cambio con la capacidad de generar posteriormente el conocimiento de un posible fenómeno que se hizo tema de enseñanza para otras empresas.

En razón a lo antepuesto, posicionadas como oyentes e incluso intermediarias entre una organización que se resiste a envejecer, unos empleados que esperan el estímulo transformador y una gerencia que se esfuerza por aplicar una salida a la problemática cambiante, se apuntaron a una reingeniería que se apropió de las habilidades cerebrales y que buscaba renunciar al “yo” por el “nosotros”.

En definitiva, valorar a las diferencias y saber escuchar desde el rol de investigadoras capaces de tener un enfoque integral facilitó el desarrollo de la visión global de los fenómenos estudiados; esto favoreció en gran medida los discernimientos expuestos. Además, mantener una alta tendencia a la objetividad hizo viable el crecimiento como ser humano y la confianza de la gente por estos motivos se logró una imparcialidad del tratamiento de la información.

### 1.3 Descripción de la trama

Este estudio fue realizado en el área de seguridad ante los riesgos laborales en los departamentos de La Guajira y Cesar en empresas del sector minero, gestionadas por propietarios extranjeros, ocasionando diferencias culturales abismales: por ejemplo, el carácter de las organizaciones divergían significativamente; para el primer caso se encontró una multinacional cuya propiedad era extranjera y del gobierno, posteriormente pasó en su totalidad a ser propiedad extranjera y en el segundo caso la empresa desde sus orígenes pertenece a extranjeros.

Para complementar su actividad minera, ambas organizaciones trabajaron en conjunto con las diferentes autoridades Colombianas en la construcción y en la ampliación de sus servicios para la exportación de la producción, especialmente por las licencias, así como, lograron la promoción, rehabilitación y ampliación de la red férrea del Atlántico gracias a Ferrocarriles del Norte de Colombia (Fenoco).

Estas empresas productoras y exportadoras de carbón de gran importancia y reconocimiento que satisfacían los requerimientos nacionales y facilitaban el desarrollo económico del país, contribuían, a mejorar la calidad de vida junto a algunas instituciones educativas; también brindaban oportunidades laborales que impactaban las zonas donde están ubicadas.

El programa de seguridad centrada en el ser realizado en ambas multinacionales era uno de muchos esfuerzos que buscaban mejorar la salud, educación y calidad de vida de sus empleados y las familias de estos; además se impulsaron diversas iniciativas en las comunidades, trabajando de la mano de los gobiernos locales para diseñar e implementar programas enfocados el desarrollo del país. De igual forma se hacían esfuerzos para controlar y mitigar los impactos de la minería, el transporte y el embarque de carbón, así como desarrollar e implementar nuevas tecnologías que contribuyan a la sostenibilidad de sus operaciones.

Este libro está dirigido a la comprensión de las habilidades neuronales en la gerencia de las organizaciones del sector minero dedicadas a la explotación, exportación de carbón y gas metano con actividades alto riesgo en los procesos, para estimular la toma de decisiones que protejan la integridad de los empleados, facilitando los canales de comunicación, mejorando las relaciones interpersonales en toda la organización viabilizando con ello el

posicionamiento organizacional, secundando la confianza en empleados, inversionistas, socios y comunidad en general.

#### 1.4 Informantes de la investigación o guardianes del cambio

Para desarrollar esta investigación, se necesitó seleccionar cuatro (4) sujetos de estudio: un representante de altos mandos que eran un Jefe de Entrenamiento de la mina ubicada en el departamento de La Guajira, quien estaba al frente del programa monitoreando los avances, las dificultades e indicadores de cada encuentro; la segunda era, una coordinadora-psicóloga-coach del departamento del Cesar quién conformó el equipo de entrenamiento centrado en el ser humano y además fue elegida como la informante clave del estudio encargada de dirigir los entrenamientos, seleccionar el personal de trabajo, y se ocupaba de los resultados y participaba en las reuniones integrales de informes junto a la gerencia y los propietarios de la organización.

El grupo se completó con dos supervisores pertenecientes a los mandos medios de las organizaciones, uno por cada región estudiada, elegidos bajo la condición de participantes comprometidos durante todo el proceso, mostrando interés en hacer parte de la experiencia en el entrenamiento centrado en el ser.

En este sentido, bajo estos criterios puntualizados se realizó la investigación.

**Tabla 1. Sujetos informantes del proceso metamórfico**

Informantes	Cargo / Responsabilidad	Total
Sujeto 1	Coordinadora-Psicóloga-Coach – Cesar	1
Sujeto 2	Jefe de Entrenamiento – La Guajira	1
Sujeto 3	Supervisores – La Guajira	1
Sujeto 4	Supervisores – Cesar	1
<b>Total</b>		<b>4</b>

Como ya se estableció al principio, estos sujetos de información fueron seleccionados en empresas del sector minero de los departamentos de La Guajira y Cesar presentados en la Tabla 1, con una diferenciación contrac-

tual que se maneja entre los propietarios de cada empresa. En general, los criterios requeridos de los informantes eran: ser personas con un cargo de autoridad en la organización; que dirigiesen procesos, sin importar que fueran supervisores, gerentes, o coordinadores; que tuviesen un nivel académico profesional, como mínimo, para garantizar una descripción y explicación profunda del fenómeno; y por último no importaba ni género ni tiempo de servicio, pues para la investigación era suficiente con que fuesen directivos.

### **1.5 Cuestionamientos de investigación**

La investigación se plantea los siguientes cuestionamientos: “¿De qué manera los elementos de la gerencia centrada en el ser potencian el cambio en las empresas?”; “¿Cuáles son las habilidades requeridas del gerente a través de la perspectiva centrada en el ser como potenciador del cambio?” y “¿Cómo es un proceso de gerencia centrada en el ser para potenciar el cambio organizacional?”

### **1.6 Propósitos de la investigación**

El propósito general de la investigación es comprender la gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio y de este se derivan los siguientes:

- i. Interpretar los elementos de la gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio.
- ii. Describir las habilidades inherentes al estilo gerencial centrado en el ser para potenciar el cambio.
- iii. Entender el proceso del cambio a partir de la gerencia centrada en el ser.
- iv. Elaborar un constructo teórico que vincule la gerencia centrada en el ser y el cambio.

### **1.7 Aportes de la investigación**

Considerando la perspectiva teórica que posibilitó una aproximación a las inacabadas capacidades del cerebro, sus múltiples beneficios y la com-



prensión propia como fenómeno empresarial; se delinearon argumentos de una nueva teoría de la metamorfosis en las organizaciones, en la cual se especuló sobre una contribución regida por la gestión gerencial que facilitó la injerencia de los directivos en las organizaciones como eje transformador sustentada por la humildad e integralidad del ser.

Asímismo los diversos aportes de las ciencias neurológicas, gerenciales y otras ciencias del conocimiento esenciales para interpretar los procesos de cambios organizacional, planteando nuevas formas para atender las necesidades del ser que conducen a un camino distinto mediador de la construcción teórica.

De igual forma, el estudio sirvió en primer término a las personas en el ámbito laboral como conductor de éxito, optando por darles un sentido humanizado al rol de los gerentes, posicionándolos como réplica promisoría en todos los escenarios organizacionales lo que representó beneficios multidimensionales en los proceso de metamórfico, dando paso a la transmisión de los comportamientos asertivos a través del ejemplo.

En este mismo sentido, esta impactó a nivel personal y relacional, por abordar los vínculos o el tejido humano. A partir de los hallazgos proporcionados que favorecieron las habilidades mentales por tanto; el hacer y ser de las personas en ese ámbito e indistintamente en cualquier otro que se involucre.

Socialmente hablando, este estudio permitió el crecimiento y el desarrollo organizacional desde las capacidades tanto individuales, como relacionales, porque le dio la oportunidad a los altos y medios mandos de aparecer desde un lugar distinto, y compartir, mostrar humanos, y ser en ejemplo de vida; esto provocó nuevas conductas al momento de enseñar y creó unidad en los integrantes de la empresa, facilitando así el comportamiento deseado.

Este libro, consolidó la apropiación del conocimiento de la gerencia centrada en el ser o neurogerencia, como mecanismo necesario para el gerente en tiempos modernos, hacia la perspectiva del cambio como proceso que los contiene, dado la pertinencia de impulsar el aprendizaje para desafiar las transformaciones organizacionales, reafirmando la construcción teórica de un fenómeno que sobresalta lo humanizante de la vida.

Por consiguiente, la neurogerencia adquirió significado como potenciador del cambio y generadora de situaciones inquietantes en el ámbito

empresarial que transmitió o movilizó comportamientos favorables al ambiente y a la productividad de la empresa. En términos generales, el acervo cualitativo de la presente investigación facilitó el abordaje científico desde varias ciencias que apuntan a la gerencia dentro de las exigencias de las organizaciones modernas como la neurociencia, psicología y la biología.

## Capítulo II

### Manto epistémico y metodológico

#### 2.1 Revestimiento epistémico

Abordar el propósito de estudio, respetando su naturaleza del conocimiento, implicó tomar decisiones que estructuraron la red epistémica en donde se establecieron unos puntos de conexión que se deben seguir; en ocasiones dicha labor se convirtió en un reto difuso por ser una actividad de clasificaciones disímiles. En lo sucesivo, cimentar una idea de investigación hasta llegar a una situación real para sus procedimientos partir de los diferentes paradigmas circunscritos al método científico, exhortó la capacidad de discernimiento, el gusto por la indagación y la comprensión de los fenómenos.

En palabras de Martínez (2007), la investigación responde al paradigma postpositivista por dar un paso más allá de la medición, el control empírico y crítico del conocimiento por plantear un lugar frente a la observación en el contexto natural sin control de variables, impregnado de todas las características sociales y humanas. Por considerar que sobre un objeto de estudio es posible dar cabida a varias interpretaciones desde diferentes lenguajes, lo que lo ubica dentro de la ciencia dialógica.

En correspondencia a los raciocinios detallados, el enfoque seleccionado fue el introspectivo vivencial, pues permite descubrir lo interno, la mentalidad humana y su relación con el entorno desde la experiencia, como lo plantea Cegarra (2012). Su premisa es producto de la interpretación de la realidad, tal como aparece al interior de los espacios de la conciencia de los participantes, inmersos en la investigación; desde esta perspectiva, se dispuso del manto epistemológico y metodológico que enmarca el estudio, involucrando más soportes de la filosofía al tener en cuenta que la epistemología es una de sus ramas.

A propósito de lo anterior Gadamer (1900) afirma que al desarrollar una hermenéutica filosófica sistemática hay que iniciar desde la particu-

laridad de la persona que conoce; en la cual cada comprensión histórica presupone la conciencia de la propia historicidad y finitud reveló que se contempla dentro de sus discernimientos la subjetividad como algo que le es propio (Vega *et al.*, 2001).

Con respecto a los detalles, se consolidaron aspectos fundamentales del estudio, al observar como investigadoras perspectivas de la profesión psicológica y gerencial, posibilitando el desarrollo de la neurogerencia como una herramienta en la metamorfosis organizacional al conocer los diferentes momentos por los que pasa una organización o ser humano para comprender sus significados, su lenguaje y evolución entre otros talentos.

Este proceso perceptivo, producto del ejercicio cognitivo, se explicó en detalle gracias a las neurociencias que en palabras de Martínez (2007), hacen un valioso aporte a la epistemología desde el conocer; además de explicar la constitución de nuevos conceptos, detalla la atribución de significados desde la transmisión neurocerebral, mecanismo que permitió argumentar y comprender la diversidad de criterios y las maneras de ver el mundo.

Cabe señalar que el uso de la interpretación de una situación o fenómeno para poder entenderlo e incluso crearlo fue una condición natural en el estudio, evidenciando con ello la presencia del método hermenéutico; esto facilitó afirmar su asidero en las ciencias sociales y humanas que subraya la preeminencia de la intersubjetividad para vislumbrar la neurogerencia como herramienta en la metamorfosis organizacional.

Martínez (2007), define el método dialéctico hermenéutico así:

Todo esto hace desembocar nuestra actividad mental en el enfoque hermenéutico-dialéctico, como el más natural y cónsono con la dinámica heurística espontánea que se da en el cerebro humano, que armoniza las contribuciones e interacciones de los dos hemisferios cerebrales y del sistema límbico en el que hoy se conoce como una sola estructura cognitivo-emotiva, superando el modelo axiomático que se presenta y se considera como algo excesivamente irreal, especialmente cuando se trata de representar con él las complejas realidades y procesos que estudian las ciencias humanas (p. 119).

Sin embargo, para conocer los problemas fue necesario escuchar para analizar el discurso, saber concebir la propia voz del investigador sin descuidar lo investigado hasta interpretar el significado de lo que se indaga y conocer sus cualidades. Al describir unas circunstancias buscando capturar

su origen y su naturaleza, se logró acentuar el interés en la información más que en los datos, pues la investigación adquiere significado en cada propiedad.

Con base a lo expresado, esta investigación dejó de estar centrado en un solo punto del método, para contemplar varias linealidades que lo hicieron flexible; esto abrió la posibilidad a que factores imprevisibles e innumbrables emergieran hacia el desarrollo del estudio desde un método que admite la flexibilidad, la observación natural y construcción teórica en el transcurrir del tiempo.

En consecuencia se asumió una lógica inductiva: Yuni y Urbano (2014) la definen como un tipo de razonamiento que comienza con la observación repetida de fenómenos. Esto implicó observar e indagar el comportamiento de los empleados de la organización para comprender el fenómeno de estudio y posiblemente llegar a un nuevo resultado.

Seguidamente, la investigación se focalizó en las cualidades de un fenómeno, partiendo de las ciencias sociales o humanas, dándole lugar a los significados acciones, preferencias, percepciones, experiencias entre otros aspectos, evidenciando las particularidades del estudio, el cual es de enfoque cualitativo, por centrarse en las cualidades o atributos de un fenómeno.

Acerca del resultado de este enfoque, Ballén *et al.*, (2007) afirman:

La realidad en el modelo de investigación cualitativa se concibe como determinada e influida por la cultura y las relaciones sociales, lo que la hace dependiente para su definición, comprensión y análisis de las formas, de percibir, pensar, sentir y actuar de quienes la abordan para conocerla (p. 25).

De igual manera, se debe tener en cuenta que el contexto en estudio proporcionó las pautas fehacientes de acercamiento a los significados que las unidades de análisis le daban al problema y las condiciones bajo las cual se establecieron; haciendo posible la comprensión de sus vivencias, desde sus realidades sociales a la cultura organizacional.

## **2.2 Tradición de enlace sináptico**

El estudio está fundamentado desde lo epistémico ontológico al poseer un capital humano muy diverso; por esto se complejizaron los significados disponibles y el lenguaje; desde luego se intentó comprender o interpretar

el entorno estudiado desde su cotidianidad, sus realidades y percepciones, bajo el método fenomenológico hermenéutico.

Los discernimientos de Morse (2006); hace énfasis en un regreso a la intuición reflectiva para escribir y clarificar la experiencia tal como se vive y de constituye en la conciencia (saber de algo). Tradición fenomenológica hermenéutica o el enfoque interpretativo es ontológico, una manera de ser en el mundo socio histórico donde la dimensión fundamental de toda la conciencia humana es histórica, sociocultural y se expresa por medio del lenguaje (p. 64).

Visto lo anterior, se optó por la tradición fenomenológica hermenéutica por las siguientes razones: la coherencia del diseño y la consolidación de la formación humanista y gerencial de sus autoras, lo que fortaleció en el acercamiento a lo desconocido teniendo en cuenta lo histórico, lo social y cultural inherente a las investigaciones cualitativas por su condición dúctil frente al uso de varios métodos que precisaron su fundamento paradigmático ontológico por apuntar a los cuestionamientos en el ser humano.

En concordancia con lo ilustrado, tal vez este atributo fue la fuente de admiración y de emergencia, aun cuando muchos pensadores, lo convierten en un argumento defensivo cuando están en la problemática de establecer un marco epistémico e ideológico; por ejemplo, Rodríguez (1996), considera que las causas de la dificultad, se pueden encontrar en la gran cantidad de métodos que podrían definirse como cualitativos. Según Trigo *et al.*, (2013):

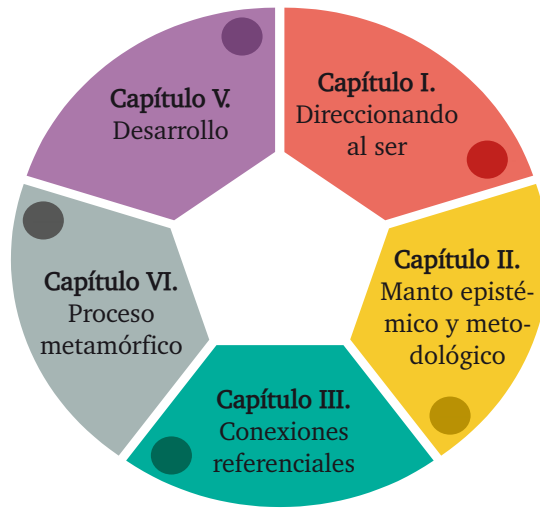
Ésta corriente investigativa se destaca por ser multimetódica, interpretativa y naturalista, lo que potencia estudiar la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando rescatar el sentido interpretar los fenómenos y comprender los significados que tienen las personas para las palabras (p. 43).

En términos concluyentes, se buscó develar una situación real para interpretarla, comprender su significado, contemplar su componente histórico, sociocultural y su dimensión evolutiva como aspecto común a ambas categorías desde una mirada integradora. Esto se logró en un proceso de interacción, donde las investigadoras registraron mediante la recolección de información, que se vinculó al objeto de estudio, para interpretar el significado de las experiencias vivenciales en el contexto organizacional.

## 2.3 Diseño del encuentro simpático

Concretar el diseño de exploración, a través del cual se contemplaron los capítulos del estudio, permitieron la descripción de las etapas del proceso, particularidades ideológicas y la instrumentalidad a fin con los argumentos puramente metodológicos.

Para tal efecto se adjunta el diseño del estudio presentado en la Figura 1.



*Figura 1. Diseño de la Investigación*

Capítulo I: Los aspectos que conformaron el primer capítulo son: Direccionando al ser; voluntades para cambiar; acercamiento a la idea desde el rol de investigador inspirado en el cambio; descripción de la trama; informantes de la investigación o guardianes del cambio; cuestionamientos de investigación; propósitos de la investigación, aportes de la investigación.

Capítulo II: Manto epistémico y metodológico, conformado por el revestimiento epistémico, tradición de enlace sináptico, diseño del encuentro, técnicas e instrumentos de recolección, muestreo teórico, técnicas de análisis de datos y consideraciones éticas.

Capítulo III: Conexiones referenciales: comprende las teorías que orientaron el proceso de reflexión, interpretación y comprensión del fenómeno o situación.

Capítulo IV: Proceso metamórfico: es la preparación para posibilitar el cambio de forma mediante la recolección de la información, la categorización, triangulación y su estructuración.

Capítulo V: Desarrollo de teoría: teoría metamorfosis organizacional a partir de un proceso gerencial centrado en el ser; como resultado se obtuvo el constructo de la segunda categoría.

Las autoras del libro contemplaron diferentes perspectivas (yo-demás), para poder estar a la luz del fenómeno sin perderse. Si bien es cierto que algunos autores plantean que la observación deforma la observación, el proceso estará a salvo siempre y cuando se sintonice la capacidad asertiva de quien indaga, respetando las percepciones de las unidades de observación e incluso contemplando lo que emerge de la fusión perceptiva.

La técnica aplicada fue la entrevista, debido a su utilidad y sostenibilidad en el tiempo. En efecto, Yuni y Urbano (2014), agregan que esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias apelando a la comunicación, un rasgo innato de los seres humanos. Para Acevedo y López (2014) la entrevista es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. Además se definió como un vaivén semántico que devela al interlocutor y a su oyente, donde no solo se atiende el lenguaje oral sino el gestual, pues la comunicación también existe por medio del cuerpo, el silencio y la evasión.

La técnica también posibilitó la reconstrucción de la historicidad al acceder a los acontecimientos pasados, la actualidad e incluso presentar la opción de conocer las posibilidades futuras de cada ser; esto cerca al investigador al mundo interno para profundizar en la interpretación y comprensión de las situaciones, tal como precisa este estudio.

Al realizar las entrevistas se optó por usar las semi-estructuradas, aplicando temas y cuestionamientos tentativos sin ser administrados como camisa de fuerza; esto permitió que se elaboraran preguntas imprevistas pero pertinentes, que sin duda favorecieron los hallazgos por la correspondencia que guardaron con el objeto en estudio.



## 2.4 Instrumentos

Todo proceso que busque conocer una situación o fenómeno sin importar su tipo debe disponer de un recurso para contener la información; además sirve para ubicar al investigador en los hechos concretos más que en suposiciones. Este aporte adquirió valor al entender que el ser humano captura información pero tiende a cambiar algunos elementos en ella al pasar un lapso de tiempo generando bien fuga de ideas o añadiendo por similitud otros elementos que varían las percepciones originales.

Partiendo de lo anterior, la aplicación de los instrumentos en este estudio, se dio principalmente en un espacio personal e intransferible, donde lo social e intersubjetivo se convirtieron en particularidades. Los instrumentos elegidos para la presente investigación fueron el guión de entrevistas y grabaciones.

En cuanto al guión de entrevista afirma Marcelo *et al.*, (2014)

La entrevista semi estructurada dispone de un guion de entrevista como orientación sobre las preguntas que se elaboran antes de su aplicación y debe cumplir con las siguientes recomendaciones de King y Horrocks (2010)

- a) las preguntas relativas al mismo tema se disponen en grupos,
- b) armar una secuencia para realizar las preguntas asegura la exhaustividad de las respuestas y al mismo tiempo minimiza la repetitividad, fatiga y el aburrimiento del entrevistado y el entrevistador.

El guión de entrevista semiestructurado permitió ampliar algunas percepciones de los sujetos entrevistados, así mismo la filmación de los entrevistados, sin embargo dos de las unidades de análisis solicitaron prescindir de la grabación para evitar tensiones.

## 2.5 Muestreo

El muestreo fue utilizado porque le permitió a sus autoras manejar la información, leer la construcción del fenómeno para crear el constructo teórico, pues este tiene muy poca teoría; esta actividad requirió habilidad para destilar los datos y extraer aquellos que fueron de utilidad para Carro *et al.* (2005) este tipo de muestreo permite encontrar categorías, sean de persona o de sucesos en las que se puede profundizar; ya que la muestra se mantuvo de acuerdo con la riqueza de su contenido en esto radica su riqueza como suministro de información.

De igual forma, el aporte de Carrero *et al.* (2005) motivó, la preocupación central de este tipo de muestreo para hallar información relevante en relación a la teoría que se está buscando, más que el número correcto de unidades o de su selección al azar”. Desde esta perspectiva se trabajó con un total de 4 sujetos repartidos en un grupo de entrenamiento conformado por un gerente de altos mando con función de jefe de entrenamiento y una coordinadora/psicóloga/Coach y dos supervisores, mandos medios, que estuvieron activo durante todo el proceso.

Al mismo tiempo, se clasificó los informantes que fortalecieron permanentemente el programa de entrenamiento centrado en el ser, con experiencias adquiridas en el proceso, de tal manera que formaron parte de la historia de la organización convirtiéndose en ejemplo de liderazgo y a la vez, prueba de la historicidad de la empresa.

## **2.6 Técnica de análisis de los datos**

El despliegue de este libro cuyas bases netamente cualitativas esbozan el proceso de categorización como técnica de análisis de los datos amerita la condición reflexiva del investigador. González y Cano (2010) plantean que el análisis integral de los datos obtenidos debe abarcar los datos del contenido, y estar definido por el proceso de identificación, codificación y categorización de los datos a través del significado que cada sujeto otorgó a la situación problema. De igual manera el discurso también fue analizado, identificando aquellos juegos del lenguaje producidos en este así como los marcos usados como referencia para la construcción del sentido del dato durante el desarrollo de la investigación.

Considerando lo anterior, el siguiente proceso se corresponde con la codificación de los datos obtenidos; esto se realizó mediante el análisis frase a frase descrita por Strauss y Corbin (2002); en él que se interpretó cada párrafo, buscando palabras o frases significativas para la investigación.

Durante esta parte de la categorización, las autoras plantearon el uso de recursos para describir eventos, circunstancias o perspectivas relativas a las observaciones; realizando las conceptualizaciones mediante el uso de memorándum en los que el investigador planteó los hechos enunciados gracias a la actividad reflexiva; dicho documento fue utilizado posteriormente para facilitar la contextualización debida a la etapa transcurrida.

Luego se realizó la categorización abierta basada en los postulados de Strauss y Corbin (2002) que establecen una serie de pasos para identificar los conceptos, considerados como los pilares fundamentales de la teoría, usando las capacidades analíticas y reflexivas del investigador; a partir de esta se generan clasificaciones de elementos circunscritos dentro del contexto investigativo; ambos sirvieron para realizar diagramas explicativos del fenómeno con esto se procedió a determinar las categorías que representan los conceptos derivados de la investigación.

Seguidamente, se establecieron las subcategorías a través de la interpretación e inferencias propias del acto reflexivo, las cuales formaron parte de la identificación de la categoría matriz; vale aclarar que ambas categorías del estudio (Neurogerencia y Metamorfosis Organizacional) poseían propiedades y dimensiones.

Luego de obtener todo el conjunto de categorías con sus propiedades y dimensiones, fueron comparadas continuamente durante su identificación y conceptualización, siguiendo el método propuesto por Strauss y Corbin (2002) que propone para realizar la Categorización Axial, se procedió a identificar la variedad de condiciones delimitadas tanto por las acciones e interacciones, como por las consecuencias asociadas al fenómeno de estudio; bajo estas premisas, se compararon las categorías y subcategorías utilizando el recurso semántico para denotar las relaciones entre ellas, con el propósito de buscar las relaciones existentes entre las categorías principales.

El proceso antes mencionado se desplegó considerando un paradigma que es definido por estos autores como la perspectiva contextual del investigador usada para abordar el fenómeno, y así para responder los interrogantes planteados durante el diseño preliminar del estudio. Otro de los elementos considerados fue la generación de marcos conceptuales que tal como la codificación abierta, representa la manera como se relacionan y se activan para categoría.

En ese sentido, el uso adecuado de lo desarrollado hasta ahora es importante puesto que para los autores representa la guía donde confluyen los aspectos conceptuales y contextuales para la comparación sistemática entre las categorías y subcategorías así como los incidentes presentados.

Una vez realizado el proceso de engranaje de las categorías principales, atendiendo sus dimensiones y fundamentándose en un paradigma general,

se procedió a la codificación selectiva, este proceso para Strauss y Corbin (2002) implica refinar e integrar la teoría a través de la saturación generada por la no emergencia de nuevas categorías, dimensiones y propiedades.

Para ello, las investigadoras identificaron la categoría central o medular que representa el tema principal del estudio; con esto se pudo señalar la presencia de dos o más posibilidades entre las cuales, mediante el carácter reflexivo del sujeto, se escogió la categoría central para llegar a tratamiento de la información de acuerdo al enfoque cualitativo rigiéndose por seis criterios: i. su relación con las demás; ii. su aparición debe ser continua en los datos; iii. se consideró la integración de los datos previos, que explican el desarrollo de las relaciones entre las categorías; iv permite su uso en otras áreas sustantivas de la investigación; v. proyectaron que a medida que se refina y se satura la teoría, la profundidad del concepto permite explicar claramente el fenómeno; por último; vi. la categoría central explica la viabilidad de sus dimensiones y sus propiedades Strauss y Corbin (2002).

El proceso descrito anteriormente, representó la codificación, los esquemas y marcos conceptuales derivados de la categorización axial, todos en su conjunto dieron origen a los argumentos de la historia, conformado por memorándum descriptivos donde se identificaron los elementos del contexto en los cuales se desarrolló la investigación.

Finalmente, Strauss y Corbin (2002) establecieron la necesidad de realizar diagramas que permitan reproducir el entorno al simular la historia natural del fenómeno abordado; este elemento de análisis visual se enriqueció con el uso de lo hasta ahora interpretado para generar un esquema teórico en el cual se puedan verificar todos los aspectos categorizados, así como sus relaciones, consistencia y lógica interna. Una vez realizado todo este proceso de diagramación y saturación, se completaron las categorías con escaso desarrollo o demasiada densidad, que en teoría entorpecería el proceso de teorización que se propone construir como último capítulo.

## **2.7 Consideraciones éticas**

Para producir conocimiento científico desde las investigaciones cualitativas se recomendó actuar con criterios éticos ante la diversidad de intereses y conflictos que se presentan a todo investigador durante el proceso de contacto con las personas parte del fenómeno, pues podían distorsionar y

minar los juicios de los participantes juicios sobre el diseño y proceso de investigación.

Parlett y Dearden (1981) propusieron cuatro vías que los investigadores iluminativos no deberían olvidar:

- i. Los investigadores no deben indagar a terceros siguiendo procedimientos que ellos mismos no desearían que se usaran para investigarlos a ellos.
- ii. Los investigadores serán receptivos a diferentes puntos de vista, y evitarán confabular o comprometerse en demasía con ciertas posiciones.
- iii. Los informantes deberán ser tratados con respeto y no ser presionados para que participen si ellos no lo desean; se les debe dar la oportunidad de expresarse sobre asuntos que les concierne.
- iv. Las personas estudiadas deben sentir que se han visto favorecidas más que perjudicadas por su participación en el estudio y no deben sentir que han sido ignoradas. (Tojar; 2006).



## Capítulo III

### Conexiones referenciales

En este capítulo se perfilaron las conexiones que sustentarán el recorrido para producir el constructo teórico propuesto; es decir, como se desplegaron sus recorridos fundamentales para efectos de este libro. En este sentido, las autoras, desde unas perspectivas emergentes, resignificaron el andamiaje de los códigos emergentes, lo que permitió reconocer tópicos en los contextos aplicables al estudio, lo que permitió crear la liberadora teoría del cambio centrado en el ser. Es relevante señalar que en este estudio la gerencia centrada en el ser, contempla la perspectiva del empleado junto a sus elementos internos: sus pensamientos, sentimientos y acciones; estos son considerados más que entes recursivos, representaciones del psiquismo en su esplendor que dan cuenta de la dimensión cerebral del hombre; por lo tanto se homologará el término “gerencia centrada en el ser” con “neurogerencia” para precisar la fuerza mental en los procesos vivos. Con esto se pasa a ver las conceptualizaciones del *neuromanagement* o neurogerencia.

#### 3.1 Neurogerencia

Para el presente estudio se utilizaron a los únicos autores traducidos al español sobre el tema de referencia básica; especialistas en la neurogerencia, disciplina de la neurociencia, como Braidot (2014), quien designa a la presente época como la era de las neurogerencia aplicada al presentar la utilización en pleno del cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones; también planteó un liderazgo capaz de sentir, de generar mecanismos auto reguladores que almacenan claramente un principio interno.

En este sentido, el modelo de gestión gerencial debió fortalecer conexiones en el ser, para poder crecer con lo que obtenía de otro, que era ineludible para cumplir metas y alcanzar la productividad empresarial aun cuando está en un nivel distinto. El *neuromanagement* se ofreció como una alternativa para proveer al ser humano de elementos inimaginables.

En palabras de Cardona (2008), la neurogerencia es la aplicación del funcionamiento del cerebro al management de las organizaciones partiendo de un fondo ético que tiene fuentes de dos tipos: los descubrimientos fisiológicos del cerebro y los modelos mentales. En opinión del autor existen dos pensadores que marcan ciertas rutas eficaces a seguir: Goleman con la existencia de un cerebro social y Ned Herman con su relato de los tipos de cerebro, dominios cerebrales e importancia en el *management*.

Por su parte, Herreros (2012), fue un autor que más que definir el significado, trazó una perspectiva crítica a través de la historia del *management* en la cual disertó frente al fracaso de un cambio de mentalidad hacia una nueva manera de entender la gestión de personas, de las organizaciones y por tanto la calidad de la vida. Dicho manifiesto se logró por medio de técnicas para sacar provecho de los trabajadores, animándoles a proponer sus ideales sin miedo a represalias, dando lo mejor de ellos mismos e involucrándose en los objetivos de la compañía para beneficio mutuo; aportando al síntoma metamórfico. A través de los raciocinios, también se advirtió el filtro del fondo ético en la dirección como elemento faltante en la realidad estudiada; además se proyectó en los directivos prácticas más humanas como fundamento que cualquier empleado necesita para entregar todo su potencial a la empresa.

Braidot (2014) describió al *neuromanagement* como la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones haciendo énfasis en: los procesos neurobiológicos vinculados a la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos) y la planificación y gestión de personas (selección, formación, integración grupal y liderazgo). La combinación de conceptos biológicos y empresariales precisos en su obra da paso a la simetría al discurso que permiten potenciar a la gerencia para el direccionamiento de la organización sacando provecho de las habilidades cerebrales.

Se destaca que esta particularidad le es exclusiva a este autor, que sin estar formado en las ciencias biológicas busca definir con precisión los términos aplicados a la neurogerencia, lo cual ubica al lector que incursiona en esta disciplina desde una perspectiva integradora.

Con base en estas declaraciones, este cúmulo de información sirvió para descifrar las combinaciones de las ciencias biológicas y administrativas las cuales arrojan luces a las necesidades humanas y organizacionales desde



el saber, justificando el aprovechamiento de los dispositivos neurogerenciales. Por lo anterior se da paso a los conceptos que permiten comprender la neurogerencia desde diversos autores para su mayor comprensión.

Pelekais et al. (2014), consideran:

Un gerente ante todo debe ser una persona emocionalmente estable, con un perfecto control de sus emociones, su estilo ha de estar enmarcado dentro de una combinación de sus fortalezas, orientada siempre al éxito de la tarea que emprendan, con habilidades para desarrollar equipos de alto desempeño comprometidos y una visión compartida con la organización, leal y agradecido, sus competencias deben aportar a una comunicación efectiva, motivación al logro, empoderamiento del capital humano, creatividad e innovación y una especial tendencia a solucionar problemas de manera pacífica y no coercitiva, negociador de situaciones problemáticas y promotor de productividad en la empresa, Ético no solo en su decir sino también en su accionar (p. 21).

Abreu (2015), plantea:

Un gerente para liderar con éxito cualquier negociación, debe realizar diferentes acciones indispensables para enfrentar situaciones, las cuales deben ser atendidas, ya que se encuentran inmersas dentro de las estrategias gerenciales. No es suficiente, con poseer el deseo de conseguir triunfos en las negociaciones, sino el contar con un modelo estratégico que sea efectivo, a partir del surgimiento del neuromanagement como herramienta estratégica para el gerente negociador y la necesidad de promover técnicas destinadas a potenciar el desempeño del mismo mediante las capacidades cerebrales (p. 121).

El fundamentando teórico del presente estudio se realizó según Nieves (2011), Escudero (2013), Cabrales (2012), y Fisher y Col (2008), utilizando el método empleado del tipo descriptivo documental al revisar teóricamente a los conocedores de la materia. Quienes demostraron que la atención prestada, el razonamiento, la intuición, el entrenamiento o la gimnasia cerebral, el control de las emociones, jugaron un papel fundamental ante el éxito de cualquier negociación. Por ello es importante analizar el empleo del neuromanagement como una herramienta gerencial permite a la organización donde se emplee proyectarse del presente hacia el futuro potenciando las capacidades de aprendizaje de todos los trabajadores o colaboradores al incentivar sus mecanismos intelectuales y emocionales relacionados con la gestión dentro de dicha empresa.

Otros estudios similares como productos de investigación incluyen a Gil (2014) quien presentó a la neurogerencia como base para desarrollar la

resiliencia en empresas ecológicas y esboza el objetivo de la investigación: considerar a esta disciplina como base para el desarrollo de la resiliencia en empresas ecológicas, específicamente en el tren gerencial de las empresas tecnológicas. La población estuvo conformada por 14 gerentes y 14 subgerentes. Para la ejecución de este se diseñó un instrumento para ambas variables que fue validado por especialista. Los datos obtenidos fueron interpretados a través de estadísticas no paramétricas. Partiendo de esta información se diseñó una propuesta teórica con lineamientos que dieran respuesta a la problemática evidenciada en la investigación.

Para finalizar, cabe resaltar que Gil (2014), ofreció una definición de Neurogerencia basada en Bridot (2010), Rosseli, Jurado y Matute (2008) y Lezak (1978) citado por Tirapu y Luna, (2010), que se expresa como la consciencia entre las funciones ejecutivas del cerebro, y las neurociencias cognitivas y afectivas las cuales permiten la toma de decisiones, el desarrollo individual, la planificación de personas ligadas a procesos éticos, y la conducción de otros bajo el entorno organizacional. Por esto se pudo percibir que tiene distintas aplicaciones y puede aliarse a otras categorías o variables según su aplicación, a fin de solucionar situaciones complejas u obstáculos barreras que alteren el buen curso de los procesos organizacionales, llegando incluso a manifestar nuevas propuestas teóricas, haciendo que sus alcances tengan un cierto interés.

### **3.2 Habilidades del neurogerente/gerencia centrada en el ser**

Es pertinente anotar al respecto que las habilidades del neurogerente centradas en el ser, refiere capacidad para manejar el equipo de trabajo con tacto y facilidad es un aspecto que requiere desarrollar todo gerente en la actualidad, se logró abstraer gracias al análisis teórico de cada referente; los aportes precisos, que facilitaron el desarrollo de la temática y sirvieron a la conceptualización de cada propósito, lo que a su vez, motivó a sus investigadoras, activando sus procesos cognitivos para la generación del conocimiento.

Según Herreros (2012), en su intento de definir las habilidades centrada en el ser, se pueden jerarquizar las capacidades humanas que contribuyen al éxito competitivo: atendiendo a la obediencia, la capacidad de entender la dirección y de observar las reglas; el siguiente escalón es la diligencia, la que ayuda a que los empleados sean responsables, no tomen

atajos, sean concienzudos y estén bien organizados. Después se encuentran el conocimiento y el intelecto: la mayoría de las empresas se esfuerzan por contrastar empleados bien dotados intelectualmente, valoran a las personas inteligentes que deseen sus habilidades e imitar las mejores prácticas de otros. Por último está la iniciativa de los empleados que actúan sin necesidad de recibir órdenes, y buscan siempre retos y nuevas formas de añadir valor.

Más adelante, refiere el don de la creatividad, personas inquisitivas y desinhibidas que no tienen miedo a decir algo que pueda ser considerado estúpido; son personas apasionadas que escalan obstáculos y nunca se rinden. La contribución relativa a cada una de estas capacidades humanas a la creación de valor, considerando que vivimos en un mundo en el que la eficiencia y la disciplina son exigibles a todos, la escala tendría el siguiente formato: pasión (35%), creatividad (25%), iniciativa (20%), intelecto(15%), diligencia (5%), obediencia (0%), para un total de (100%).

Posteriormente Herreros (2012) afirma: no es que la obediencia carezca literalmente de valor, lo que ocurre es que una compañía en la que nadie hace nada pronto se convertiría en una anarquía. En otras palabras, en términos de la ventaja competitiva que genera su valor es nulo. De lo trazado, se interpretó que es lógico su aplicación e incluso para que cada quien cumpla sus funciones, se evite los roces en el personal, pero a su vez colocarlo en cero y decir que es nulo, salvo la apreciación que se concibió, se tornó contradictorio por la importancia que le da y le quita a su existencia al mismo tiempo.

Cardona (2008), hace uso indistinto de la palabra habilidades como tal y destaca que el neuromanagement debe tener la vocación de aplicar los conocimientos sobre el cerebro en situaciones de mando dentro de la organización, buscando el desarrollo y la autonomía de las personas: para provocar cambios en los otros es necesario cambiar primero uno mismo. Por esto cobra mucho sentido el contagio en el comportamiento.

En el discurso de Braidot (2014) se evidencia una visión interdisciplinaria que permite estudiar y explicar el proceso clave de toma de decisiones y al mismo tiempo crear e implementar planes estratégicos que conducen exitosamente a las organizaciones hacia sus metas. Por ello, más adelante en sus disertaciones expresa, que el gerente debe tener la habilidad de incidir e influir en lo que percibimos y ser al mismo tiempo artífice de esa capacidad decisoria.

Sin embargo, Pelekais *et al.* (2014), afirmaron que los gerentes siempre debían conservar su vista en el objetivo real pero sin dejar de mantenerse actualizados y documentados sobre lo que está sucediendo, o en otras palabras, deben tener conocimiento pleno de su entorno tanto laboral como el medio donde está situada su organización. También debe estar capacitado constantemente, ser una persona ética, sensata, modesta, dispuesta, apasionada, agradable, y ser un líder con convicción y no por temor.

Finalmente, Arroyo (2012) afirmó que el gerente del siglo XXI debía poseer varios tipos de habilidades, las más destacables son:

- i. Habilidad técnica: posesión de conocimientos y destrezas que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos que implica por el uso diestro de instrumentos y técnicas específicas.
- ii. Habilidad humana: capacidad de trabajar con los individuos, hacer esfuerzos cooperativos, trabajar en equipo, y crear de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- iii. Habilidad de conceptualización: capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos y comprender la relación entre ellos.
- iv. Habilidad de diseño: capacidad de resolver problemas en beneficio de la empresa, ser eficaces particularmente en los niveles organizacionales superiores; por esto los administradores deben ser capaces de hacer más que advertir un problema, deben poseer además las habilidades de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema (Pelekais *et al.*, 2014).

De igual forma, se mencionó que en la actualidad a los gerentes se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas: conocimientos de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser gerente exitoso y competitivo. A partir de esto se infirió el desafío que constituye la tarea de ser gerentes en estos tiempos exigentes y versátiles.

### **3.3 Metamorfosis organizacional / cambio del ser a la organización**

En lo concerniente a esta categoría, se fue detallando poco a poco su tópico más primitivo, el campo de las ciencias biológicas. La Real Academia

de la Lengua, la define a partir de su significado etimológico; meta-morphó; de meta, cambio; morphóo, dar forma. Su definición básica es: “cambio que experimentan muchos animales durante su desarrollo, manifestándose no solo en la variación de forma, sino también en las funciones y en el género de vida”.

El estudio comparó meticulosamente su contenido desde la biología hacia el contexto de las organizaciones, en el que se bosquejan dos tipos de metamorfosis; hemimetabolismo y holometabolismo que se describen a continuación para la realización del constructo teórico.

La metamorfosis sencilla, simple o incompleta, también conocida como hemimetabolismo, es un término utilizado para describir el modo de desarrollo de ciertos insectos que incluye tres etapas claras: el huevo, la ninfa y la etapa adulta o imago. Este tipo de metamorfosis implica cambios graduales y falta la etapa de pupa, el holometabolismo o metamorfosis completa o complicada es un tipo de desarrollo característico de los insectos más evolucionados, en el que se suceden las fases de embrión, larva, pupa e imago (adulto).

En este orden de ideas Gilbert (2003) en su capítulo “Metamorfosis, Regeneración y Envejecimiento” consideró;

El desarrollo nunca se detiene a lo largo de la vida, generamos continuamente nuevas células sanguíneas, linfocitos, queratinocitos y epitelios del tracto digestivo a partir de las células madres. Además de estos cambios continuos diarios, hay ejemplos en los que el desarrollo después de los estadios del embrión es obvio, a veces incluso sorprendente. Uno de estos ejemplos es la metamorfosis, la transición desde un estadio larval a un estadio adulto. En muchas especies que experimentan metamorfosis cambia una gran proporción de la estructura animal, y la forma larval y en el adulto siendo irreconocibles. Otro tipo sorprendente de desarrollo en el adulto es la regeneración, la creación de un nuevo órgano después de que el original ha sido extirpado. Algunas salamandras adultas por ejemplo, pueden volver a desarrollar sus extremidades después que estos apéndices han sido amputados (p. 615).

La tercera categoría de cambios de desarrollo en los organismos adultos es un área más polémica que abarca aquellas alteraciones de forma asociadas con el envejecimiento; algunos científicos creen que los procesos de degeneración no son parte del estudio de la biología del desarrollo de forma adecuada. Otros indican patrones de envejecimiento determinados genéticamente específicos de especies y afirman que la gerontología, la ciencia

del envejecimiento, estudia una parte importante de los ciclos de vida; por esta razón está correctamente incluida en la biología del desarrollo. Independientemente de ser relación para el desarrollo normativo, metamorfosis generación y envejecimiento para ser los temas críticos para la biología en este siglo.

Según Yahya (2003), la metamorfosis es una prueba de la creación, y sus interpretaciones entran en controversia con los que representan el fenómeno como proceso de evolución a la manera darwinista; resalta que quien comparta dicha propuesta no sabe nada de biología ni de evolución, afirmando que la metamorfosis es un cambio planeado, codificado en la información genética y no tiene ninguna similitud con la evolución que significa cambio por casualidad.

Aunado a lo anterior las investigaciones científicas acerca de la metamorfosis han demostrado que es un fenómeno complejo controlado por varios genes. Por ejemplo los cambios que ocurren en la cola durante el proceso metamórfico de la rana están controlados por una docena de genes. La metamorfosis ocurre gracias a la acción conjunta de muchos procesos; es un proceso biológico con la característica de “complejidad irreductible”.

Al respecto de este fenómeno, a partir de uno de los productos literarios de Kafka (1915), su obra la metamorfosis, se explica el proceso del cambio en el ser humano por demandas externas, lo que da paso a la disfuncionalidad o la enfermedad como mecanismo de defensa ante las incompatibilidades entre los valores propios y los del sistema familiar, escenario que se desplaza al sector organizacional, en cual existe poca teoría excepto por dos estudios: uno realizado por Gorz (1995) que hace una aproximación a la comprensión del fenómeno, desde un contexto socio político como sistema que le limita, refiere problemas filosóficos y sindicales de la época. Y el otro, es el estudio de Llanos (2002) quien resalta la necesidad de retomar el valor de ser humano en tanto directivo y su relación con lo empresarial.

La metamorfosis de lo humano como fenómeno social es complejo y se da en distintos sentidos, para tal efecto Gorz (1995) afirma:

He tratado de despejar el sentido que la gente puede tener, el partido que la humanidad y el movimiento sindical puede sacar de la revolución técnica en curso. He tratado de indicar en qué dirección habría que avanzar, que políticas habría que llevar para que este sentido se actualice. Los acontecimientos pueden tomar sin embargo un curso que nos haga no encontrar el sentido po-

sible de la mutación actual, y este caso, yo no le veo otro: nuestras sociedades seguirán descomponiéndose, segmentándose, descendiendo por la pendiente de la violencia de la injusticia y del miedo (p.305).

La metamorfosis estuvo abordada como fenómeno que afecta al hombre, pero que más allá de ser algo endógeno a su naturaleza o algo que le habita, le venía dado desde afuera como proceso exógeno; demostrado, que su misión es completamente una crítica al sistema, al momento político y la visión del trabajo de la época.

Como continuidad a este discernimiento en su sentido progresivo Llanos (2002) afirmó la importancia de retomar el valor del hombre en toda su dimensión interna y externa como un ser dotado de inteligencia que le abre la puerta al saber y a la voluntad que lo lleva a querer todo aquello que concibe como bueno para sí mismo. Así creó un análisis de la metamorfosis de la acción directiva (el actuar del hombre) y de las empresas. Además retomó una perspectiva de un nuevo modelo del hombre y no un nuevo modelo económico lo que pareciera una respuesta a los trazos de Gorz (1995), quien aludió que los modelos económicos estaban quedando cortos para indicar cómo se hace un buen trabajo, según este autor, para que esto ocurra se necesita que el individuo tenga los conocimientos para realizar su labor y haga lo que quiera hacer o en otras palabras, esté motivado para ello.

Llanos (2002) desarrolló una propuesta que deja en claro la necesidad de trabajar en el hombre en toda su dimensión, como ser integral; a su vez, describió como debía ser la dirección ultimando la importancia de forjar carácter ejemplar (contagio), lo que debe ser formador de autodominio para poder luego extenderse a otros.

Morin (2010), para avanzar en que es la metamorfosis, aperturó su respuesta desde su fuente original; la biología, aludiendo que el reino animal aporta ejemplos para su comprensión; la oruga que se encierra en una crisálida, comienza así un proceso de autodestrucción y autorreconstrucción al mismo tiempo, adopta la organización y la forma de la mariposa, distinta a la de la oruga, pero sigue siendo ella misma.

El nacimiento de la vida puede concebirse como la metamorfosis de una organización físico-química que, alcanzado un punto de saturación, crea una metaorganización viviente que produce cualidades nuevas aun con los mismos constituyentes físico-químicos de sus antecesores. He aquí los

fundamentos que le dieron forma a la teorización de la metamorfosis organizacional, para efectos de este estudio.

Además agrega que cuando un sistema es incapaz de resolver sus problemas vitales por sí mismo se degrada y desintegra, a no ser que esté en condiciones de originar un meta, sistema capaz de hacerlo y entonces, se metamorfosea. También argumentó, que una de las posibles causas para que se dé en el sentido inverso, la ampliación y aceleración de todos esos procesos, puede considerarse el desencadenante de un formidable *feedback* negativo capaz de desintegrar irremediamente un sistema. Esto tiene cumplimiento siempre y cuando sea negativo el proceso.

Por su parte Osorio (2011), citando a Morín (2010) contribuye lo siguiente sobre *La metamorfosis societal*;

Fíjense en algo particular: ya no hace uso de un lenguaje mecanicista (nave, mono o bimotor), ni de un lenguaje fenomenológico (sociedad-mundo), sino de un lenguaje biológico. ¿Por qué este cambio de lenguaje?, ¿qué tiene que ver el lenguaje con la racionalidad?, ¿con la nueva figura de la humanidad en la era planetaria? Morín está pensado con las herramientas y lenguajes que le ofrece la revolución contemporánea del saber (Delgado y Sotolongo, 2006), que tuvo entre otras cosas, que aprender de la hibridación de los lenguajes especializados. Y está pensando, sin lugar a dudas, en los aportes que tuvo su pensamiento desde los planteamientos desarrollados por el físico Mogorot Maruyama, quien demuestra que cuando una propiedad emergente se aplica a sistemas complejos o máquinas vivientes, estos sistemas pueden o bien degenerarse y morir, o bien regenerarse y sobrevivir en una nueva manera de ser capaz de enfrenar sus problemas vitales (Maruyama, 1961). El ejemplo de la metamorfosis de la mariposa es evidente (p. 301-307).

Ahora bien, ¿en el ser humano la situación es la misma? Sí y no: Sí en cuanto los seres humanos se constituyen gracias a un proceso de auto-eco-organización pero no porque los seres humanos al mismo tiempo que se autoecoorganizan se autoecoreorganizan de una manera propia, bioautoculturalmente: los seres humanos necesitamos no solo estrategias biológicas sino también noológicas y socioculturales para poder regenerarse (Morin 1992). Los humanos son seres bio-culturales que se encuentran en inmersos en un profundo proceso de transformación en las condiciones actuales.

Este aporte sin duda alguna constituyó un gran insumo para la propuesta teórica abordada en el momento V, refiriéndose a los insumos para



desarrollar la metamorfosis organizacional en las empresas del siglo XXI, permitiendo entrever de alguna manera su hipercomplejidad un aspecto interesante como lo subraya Osorio al citar a Morín.

Sin embargo existieron otros aspectos relevantes que agregaron sin duda muchos aportes alguna a esta elaboración o estudio representados en los siguientes bosquejos:

La humanidad como tal no tiene un programa previo de su transformación, ni un sistema nervioso que lo gobierne, puesto que su naturaleza consiste en “no tener naturaleza”. Por esto su destino será una construcción a partir de lo que ella misma sueña de sí y no una concatenación prevista de antemano. Los distintos países del globo se han transformado de alguna manera, y quizás Occidente ha podido elaborar una suerte de sistema nervioso simpático, pero el sistema cerebral, para seguir con la idea, no se ha podido constituir. Por el momento continuamos en la imposibilidad de comprendernos desde nuestra más profunda hipercomplejidad, percibir nuestra más profunda simbiosis con la naturaleza de la cual hacemos parte y dependemos; seguimos siendo arrogantes antropocéntricos, en el sentido duro y fuerte del término, y el esfuerzo decisivo está por hacerse.

Estos vestigios, también llamados dendritas referenciales, le dieron notoriedad a la neurogerencia como herramienta para el buen curso de la metamorfosis organizacional. En efecto, cuando se reseñó la metamorfosis a la luz del sector organizacional, aumentó la comprensión del comportamiento del hombre en el mundo laboral donde tal como lo propuso el relato se halló salida en la enfermedad; sin embargo se advierte que esta última opción no es la mejor pues invalida al hombre al exigirle un cambio de estado, una desaparición, quebrantando así al bienestar desde cualquier preceptiva.

En última instancia, los planteamientos de Canovas (2013) proyectaron un análisis frente a las organizaciones metamórficas: La decadencia económica de nuestro tiempo ha provocado que las organizaciones sufran lo que reza un popular dicho: aquello que posees te posee. El entorno macroeconómico y globalizado se ha convertido en una gran estructura productiva y comercial que cambia a velocidades que escapan al control, no sólo de las pequeñas empresas, sino de las grandes compañías y gobiernos. En la actualidad es imposible anticipar las oscilaciones del consumo, pues el mercado internacional actúa como una marea influenciada por un asteroide en continuo movimiento. La muerte del viejo modelo de negocio está dando

lugar a los nuevos empresarios y emprendedores que inician sus proyectos con cautela y pocos recursos. Esto da lugar a una reciente especie, más preparada para la adversidad, independiente y conectada, socialmente capaz de conseguir lo que necesita en cada momento y desprenderse de aquello que se convierte en un lastre para avanzar o retroceder.

Finalmente, este es un producto cognitivo que inspiró el desarrollo de este libro, en forma de una aventura, un emerger de posibilidades, para dar cuenta de tres tipos de cerebro; racional-pensante, emocional-mamífero y reptiliano-instintivo, vislumbrando el constructo teórico derivado de estas disertaciones.

## Capítulo IV

### Proceso metamórfico

#### 4.1 Recogida de la información

Este momento empezó desde que las investigadoras capturaron el fenómeno en el contexto en que actúa y se desarrolla. Incluso se empezó a profundizar en el instante que se reavivaron las experiencias y los saberes de los miembros o sujetos informantes, entrevistados a profundidad en cuatro encuentros que permitieron derivar una serie de códigos y subcategorías que serán presentados en breve.

Una vez recolectados los datos se categorizaron mediante un proceso de análisis minucioso para extraer los significados propios de las experiencias laborales de los informantes clave. Luego se construyeron las estructuras cognitivas o síntesis conceptuales explicadas mediante la redacción explícita de memorándum para cada uno de ellos. Después se construyó una estructura metamórfica integradora gracias a la triangulación entre los informantes; esto abrió paso a otra triangulación, al carácter teórico de los códigos emergentes con las teorías referenciadas.

Es preciso aclarar que este guión ni fue rígido ni limitante para que las investigadoras logran profundizar según las situaciones presentadas: su finalidad fue orientar la formulación de preguntas generadoras que desarrollar la conversación sobre la gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio hasta obtener la información requerida según la intención. Además cabe destacar que el guión fue variando sus interrogantes en respuesta a las nuevas inquietudes que emergían durante el proceso de diálogo. A continuación, se presenta el guión de entrevista inicial y su relación con los propósitos e interrogantes fenomenológicas.

**Tabla 2. Relación cuestionamientos, propósitos e instrumento**

Cuestionamientos de la búsqueda	Propósito de búsqueda	Instrumento
¿De qué manera los elementos de la gerencia centrada en el ser potencian el cambio en las organizaciones?	Conocer los elementos de la gerencia centrada en el ser.	1. ¿Qué significado tiene para usted participar en un programa de gerencia centrada en el ser, para asumir los cambios de la organización?
¿Cuáles son las habilidades que requiere en el gerente a través de la perspectiva centrada en el ser?	Describir las habilidades que requiere una gerencia centrada en el ser.	2. ¿Según su experiencia en qué consiste el desarrollo de las habilidades cerebrales para la dirección empresarial?
¿Cómo es el proceso de cambio bajo un modelo gerencial centrado en el ser?	Describir los procesos del cambio en la gerencia centrada en el ser.	3. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales centradas en el ser para direccionar una empresa como esta?
		4. Desde su punto de vista, ¿En qué forma, conocer el la gerencia centrada en ser influye en tu rol como líder?
		5. ¿En qué forma considera, que el desarrollo de las habilidades gerenciales centradas en el ser facilita la forma de asumir los cambios en la organización?
		6. ¿Cuáles elementos son necesarios para asumir los cambios en la organización?
		7. ¿Qué aspectos resalta de su método de decisión antes de entrar en la empresa y en la actualidad?
		8. ¿Cómo asumes los cambios en la organización?
		9. De acuerdo a sus vivencias, ¿Cuánto tiempo lleva un proceso de cambio empresarial?
		10. ¿Cuáles etapas durante el cambio ha experimentado en la empresa?

En la Tabla 2, se evidenció la relación recíproca existente entre los propósitos derivados de la investigación, las interrogantes y el guión de las entrevistas que se aplicaron a los sujetos informantes, permitiendo comprender la gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio, tal como se explicó en el capítulo I. Además, es conveniente destacar que este apartado se realizó en total armonía y cooperación con los informantes, pues durante todo el proceso mostraron actitudes de colaboración e interés hacia el estu-

dio, observándose amplia receptividad mientras compartían opiniones a lo largo de los encuentros con las investigadoras.

Posteriormente, tal como reza en lo estipulado a los instrumentos y aludiendo a las recomendaciones de King y Horrocks (2010) se mantuvieron los siguientes cuidados para el guión:

1. Las preguntas relativas al mismo tema se disponen en grupos.
2. La secuenciación de las preguntas que asegura la exhaustividad de las respuestas y al mismo tiempo minimiza la repetitividad, la fatiga, el aburrimiento del entrevistado y el entrevistador. Lo esbozado permitió que fluya la información de manera precisa para dar respuesta a los propósitos y cuestionamientos (Marcelo *et al.*, 2014).

#### 4.2 Proceso de categorización, estructuración y memorándum

El proceso de categorización presentó un instrumento de categorización dividido en tres segmentos verticales: en la primera del lado izquierdo se colocó el contenido de las entrevistas para su lectura; la central corresponde al número de las líneas, para guiar la citación de alguna expresión y la última, ubicada al lado derecho, se utilizó para designar los códigos y subcategorías emergentes de los datos protocolares. Luego se muestran los memorándum que describen las relaciones conceptuales entre códigos y subcategorías, así como las estructuraciones de las mismas para verlas de manera gráfica.

**Tabla 3. Entrevista del Sujeto 1**

Gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio				
Día	Mes	Año	Hora	Duración de entrevista en audio: 00:18:48
Descripciones				
Entorno: La entrevista tuvo lugar en la oficina de la informante, la cual participó con mucho agrado y declaró disponibilidad en caso de requerir ampliar el diálogo manifiesto.				

Categorización	Línea	Texto
		(1) Sujeto 1
1. Entrenamiento de habilidades cerebrales	1	I. ¿Qué significado tiene para usted participar en un programa de gerencia centrado en el ser, para asumir los cambios de la organización?
- Gestión Gerencial	2	
- Vanguardista	3	
- Conocimiento	4	S. Bueno, muy buenos días, participar en un programa como este donde se están, analizando y gestionando todas las habilidades cerebrales, que poseen los gerentes, es fundamental e importante porque?, porque el ser humano, en... siempre se ha dicho que no, utiliza, el porcentaje que debe utilizar de su cere, ce, ce, cerebro no?, sino que simplemente hace uso de una parte, de un 10 por ciento, cuando uno conoce y hace parte de un programa que se están entrenando las habilidades cerebrales, es estar a la vanguardia, está colocando sus conocimientos en manifiesto, está entrenando según así mismo dentro del proceso, y destacando esas herramientas que tenemos en nuestro interior, y que nos ayuda a potenciar los procesos.
- Herramientas internas	5	
- Potenciar procesos	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
2. Desarrollo de habilidades cerebrales	16	I. ¿Según su experiencia en qué consiste el desarrollo de las habilidades cerebrales para la dirección empresarial?
- Interacción cerebral	17	
- Detención de habilidades	18	S. Bueno para poder formar el ser hay que entrar directamente a su cerebro, y como se hace eso. A partir de un conocimiento externo que hace la persona de su propio interior, cuando comienza a darse cuenta de todas las habilidades que posee (identificar las habilidades) y como puede direccionarlas para lograr cada uno de los objetivos (Direccionar estrategias) que se ha planteado.
- Direccionamiento	19	
	20	
	21	
	22	
	23	
	24	
	25	
	26	I. ¿Desde su punto de vista como sería ese proceso de conocer las habilidades del cerebro?
	27	
	28	S. Conocimiento de sí mismo, darse cuenta de todas las habilidades que tiene, del dialogo, la comprensión, la atención, esos cierto de componentes ehh, y como diría uno todo lo, los procesos psicológicos superiores o básicos que tiene, y que a partir de eso direcciona su actuar.
	29	
	30	
	31	
	32	
3. Enunciación de las Habilidades cerebrales	33	I. ¿Cuáles son las habilidades cerebrales centradas en el ser para direccionar una empresa como esta?
- Comunicación	34	
- Habilidades mentales superiores	35	S. Teniendo en claro que gerente no puede ser toda persona, ¿cierto?, un gerente debe tener unas habilidades claras, precisas para poder organizar, direccionar y delimitar las estrategias fundamentales para lograr el objetivo que herramientas o que elementos debe tener ese gerente. Buena comunicación, habilidades mentales superiores y cuando de habilidades mentales superiores a que nos referimos, al conocimiento que debe tener acerca de algo para poder direccionar sus estrategias, capacidad de escucha, y capacidad de direccionamiento.
- Estrategia organizacional	36	
- Escucha activa	37	
- Direccionamiento	38	
	39	
	40	
	41	
	42	
	43	
	44	
	45	I. Cuando usted dice no puede ser cualquiera, usted estaría

Categorización	Línea	Texto
		(1) Sujeto 1
4. Rol de líder - Auto conocimiento - Auto exigencias	46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58	planteando que ya alguien viene con esas características o un gerente podría formarse dentro de un proceso, como considera usted que... S. Ciertamente es que hay personas con habilidades adquiridas, que son innatas como tal, como hay otros grupos de personas que comienzan a desarrollarlas en el proceso, pero a que nos arriesgamos cuando empezamos a arries... a, a a, que las delimite en el proceso. A que se conviertan muchos errores que puedan debilitar y marcar negativamente el proceso de la empresa, sería algo ensayo error. S. Y por ejemplo, tengo entendido que con este programa la empresa _____ se atreve a hacer ese entrenamiento, quiere decir, que Si le apuesta al cambio.
5. Disposición al cambio - Incertidumbre - Adaptación al Cambio	59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77	I. Si le apuesta a la transformación y le apuesta a cada quien, que descubra todas las herramientas que tienen y como puede empezar a utilizarlas. S. Desde su punto de vista en ¿qué forma conocer la gerencia centrada en el ser influye en tu rol como líder? S. Fundamental, ¿por qué? Porque si conoces como funciona cada una de las partes que hace parte de ti (Autoconocimiento), valga la redundancia eso va a llevarte a ti cada día a exigirte más, (Auto-exigencias) porque sabes el potencial que tienes. I. ¿En qué forma considera que el desarrollo de las habilidades gerenciales centradas en el ser facilita la forma de asumir los cambios?
6. Elementos para asumir los cambios - Apertura - Perspectiva - Posición	78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90	S. Bueno cuando uno conoce las habilidades que tiene, debe tener... también tener claro todas... un espacio de incertidumbre como diría, diría Edgar Morín uno puede planificar todo lo que uno quiera, pero es dejar un espacio para incertidumbre porque tú no sabes en qué momento las cosas pueden cambiar, y esas habilidades cerebrales que tú tienes te ayudan a adecuarte y adaptarte mejor a cada uno de los cambios (facilitando la adaptación) que esa empresa puede llegar a tener. I. ¿Cuáles son los elementos necesarios para asumir los cambios de una organización? S. Apertura, diría yo... ¿y qué te permite la apertura? Darte cuenta de, eh de todos los elementos, variables y cambiantes que pueden llegar en un momento a direccionar esa empresa y como tu desde tu perspectiva, desde tu posición empieza también a fomentar esa transformación positiva, que no solamente transforma la empresa, sino que también se transforma, al mismo ser. I. ¿Hay algún otro elemento además de la apertura.?

Categorización	Línea	Texto
		(1) Sujeto 1
7. Método de decisión  - <b>Antes:</b> - Inexperiencia - Desintegrado - Acelerado - Influyente  - <b>Actualmente:</b> - Conocimiento Amplio - Participación - Detallista - Cuidadoso	91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135	S. Mhhmm, pues consideraría que apertura. I. ¿Qué aspecto resalta de su método de decisión antes de entrar en la empresa y en la actualidad? S. ¿Me repite por favor.? I. ¿Qué aspecto resalta de la forma en la que usted toma las decisiones antes de entrar en la empresa y en la actualidad? S. Bueno cierto es que en la vida siempre hay un antes y un después, antes tú tienes unos conocimientos que todavía no se han colocados a la práctica (Inexperiencia) te dejan como un, un espacio, una brecha, que el, el, el estar dentro del ámbito dentro de tal te empieza a cerrar y acercar para que esa brecha cada vez pueda cerrarse, más. ¿Qué pasa ahí? Antes tú tienes un conocimiento externo de una realidad en la que no estás inverso, (Menos involucramiento) cuando ya estas dentro empiezas a conocer cada una de los componentes (mayor conocimiento) que pueden llegar a influenciar positiva, negativamente a esa empresa y como tu desde tu perspectiva puedes ser coadyuvante(participación) para que esa brecha, ese, ese límite, esa distancia que existe pueda ir minimizando día a día. I. Y específicamente con las decisiones, con la forma en la que toma decisiones. S. Pues... I. ¿Qué cambio hay en esa herramienta y ahora para poder tomar decisiones...? S. Digamos que uno antes éramos un poco más acelerados (Acelerados) en la toma de decisiones, no. Actuaba uno simplemente, como dejándose llevar, pero ahora uno es como más, específico, se fija más en los detalles, cuida cada cosa, porque una decisión mal tomada, por la prisa por un momento de angustia, no sé, te puede llevar a algo erróneo, algo que no es lo que tu estas buscando... I. ¿Qué aspecto resalta en relación a la forma de interactuar con los demás, antes de entrar y ahora que estás ahí? S. Primero que todo respetando la legitimidad de otro, y eso es un aspecto fundamental, todos tenemos puntos de vista totalmente distintos, se dice que el ser humano construye carreteras más grandes, tiene puntos de vista más estrecho, con este proceso de formación lo que se está buscando es eso respetar la legitimidad del otro, respetar que mí, que mí, respetar que su punto de vista aunque sea muy diferente del mío no quiere decir que nos vamos a convertir en enemigos. I. ¿Cómo asume los cambios que está enfrentando ahora mismo la organización?



Categorización	Línea	Texto
		(1) Sujeto 1
8. Cambios Organizacionales - Reto Empresarial	136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180	<p>S. Es un reto, es un reto en la medida en el que cada cambio, va llevando más a cada parte y a cada, cada parte fundamental de la empresa a que se exija a sí mismo, de que se dé cuenta, de que no hay estabilidad, de que hay una zona en la que uno todavía no sabe con qué te vas a encontrar y tienes que estar siempre con esos elementos fundamentales para poder reaccionar antes ellos.</p> <p>I. De acuerdo a tus vivencias, ¿Cuánto tiempo lleva un proceso de cambio empresarial?</p> <p>S. Bueno, un proceso de cambio empresarial no se da de un momento a otro, como su palabra bien lo dice es un proceso, y los procesos siempre deben tener un tiempo, corto, mediano y largo, plazo, deben haber metas en cada una de esas dimensiones, en lo corto, porque me permite a mí ir evaluando en cada momento, como voy, en lo mediano porque va a ser un estándar de lo que ya he venido haciendo y cuando me fijo a largo plazo, yo empiezo a darme cuenta, de si he logrado cambios positivos, y si no lo he logrado, cuáles han sido los elementos que me han impedido ese proceso, para mí un proceso de cambio implica años, en qué sentido? en que hubiera ido analizando como estábamos antes y como estábamos ahora, por ejemplo en la empresa siempre se hacen la comparación en el asunto de seguridad, como estaba hace tantos años y como nos encontramos ahora, quizás no estamos donde queremos, pero tampoco donde iniciamos.</p> <p>I. Y si usted podría aproximar, ¿qué tiempo en años porque dices años...?</p> <p>S. Dos años.</p> <p>I. Describe las etapas por las que ha pasado la organización desde que está vinculada.</p> <p>S. Pues la organización ha pasado por etapas difíciles, por etapas que han llegado a que se replanteen muchas cosas, la forma de trato, ehh, las relaciones interpersonales que se manejan, han sido cambios, han sido etapas que han, han, han pasado y han, han hecho que la organización como que decida centrarse más en la persona y adentrarse más en la formación y en la transformación de la empresa, desde la parte más humana y no simplemente como la institución como tal, porque una institución y una empresa es lo que es, gracias al grupo de trabajadores que posee, ya me he dado cuenta de eso.</p> <p>I. Intervienen en esas etapas el tipo de creencias, de culturas que tengan las personas que participen en la organización...</p>
9. Temporalidad del cambio - Corto plazo - Mediano plazo - Largo plazo		

Categorización	Línea	Texto
		(1) Sujeto 1
10. Etapas de cambios - Difíciles - De Replanteo	181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213	S. Por supuesto, porque como seres diferentes que somos siempre confunden diferentes herramientas, diferentes elementos, pero se hace una compensación de todo eso que se recibe y se intenta, buscar una sinergia, una cohesión... I. Todos sabemos que la empresa es de propietarios extranjeros, ¿Qué significado ha tenido esa cultura de afuera directamente en el personal de la empresa? S. Pues podríamos decir que han sido unas ocasiones positivas y otros momentos no tanto, en la parte positiva, podemos resaltar, la acercamiento a una realidad diferente, a una visión del mundo distinta, que ha prometido un acercamiento y un conocimiento más profundo y en la parte negativa quizás han chocado un poquito lo que decía anteriormente de las creencias y tipos de culturas con las que venimos, ehh... creados, criados, entonces como que, en lo positivo, en sus buenos elementos como en lo negativo cosas que es normal y natural porque es un proceso, de adaptación como tal. I. Detálleme: ¿cómo se reflejan las habilidades cerebrales en la organización? S. Bueno, las habilidades cerebrales en la organización, se pueden, detallar ennn la atención, la concentración, en la habilidad de escucha... de formación, y de adaptación. I. En la parte ya práctica del escenario como puedes decir tú, mira sirvió porque ya vemos esto, que antes por ejemplo no está, ¿Qué serían esos elementos? S. Bueno, las habilidades cerebrales podemos decir que los ha llevado a ellos a asumir la transformación desde su ser, que busca terminar un proceso como tal, es se da unos fenómenos, dentro de los trabajadores, que, impedían un poquito, por la resistencia que se veía a que el proceso como tal tuviera el éxito o los, los... se dieran los cambios positivos que es lo que se estaba esperando, en la actualidad, ya se ha notado un cambio, se han notado un interés, una disposición, un querer ser, y un querer ser, pero también un dejar ser, como para no ser un impedimento y también facilitar el proceso del otro.
11. Reflejo de las habilidades cerebrales en la organización. - Atención - Concentración - Escucha Activa - Formación - Adaptación	214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225	I. Estos entrenamientos, estas habilidades como usted lo ha dicho, la comunicación, atención, todas estas funciones se ven reflejadas también en otros escenarios en otros ámbitos del ser humano, ¿o solamente para la parte laboral? S. En todos los ámbitos se ven reflejados, no solamente en la parte laboral, en algún momento ah.. Trabajamos a lograr la seguridad centrada en el proyecto de vida y se hablaba que no solamente había que tener seguridad en lo...

Categorización	Línea	Texto
12. Actitud cerebral - Transformación del ser - Interés - Disposición - Querer ser - Dejar ser - Facilitar el proceso al otro		(1) Sujeto 1
	226	laboral sino en todas las dimensiones del ser y lo mismo
	227	pasa con todas estas que usted mencionaba anteriormente,
	228	todos deben estar presente en todas las dimensiones del
	229	ser humano independientemente pensando en el entorno
	230	laboral o no, están adecuadas al ser como tal.
	231	I. En la parte ya personal de usted ha podido escuchar al-
	232	gún cambio que detecta donde más en sí misma en su ser.
	233	S. ¿En mi persona?
	234	I. Si
	235	S. Bueno, han sido digamos que siempre más, ehh tú te das
	236	cuenta de ti cuando algo te está cambiando y algo te está
	237	transformando, cosas que fluyen sin que tú te des cuenta
	238	que ya se ha pasado ese proceso, pero a muchas personas
	239	han han dado aportes, a eso y han dicho que sí que real-
	240	mente a, a, has habido una transformación importante y
	241	que no solamente tu como... formadora transformas, sino
	242	que también recibas transformada. Positivamente, depen-
	243	diendo de la influencia que recibas de esos entornos como
	244	tal.
	245	I. ¿Podría hablarnos ya en términos generales sobre todo lo
	246	que ha significado para usted esta experiencia de participar
	247	en un programa en el que se desarrollan las habilidades de
	248	su cerebro?
	249	S. Bueno, mira para mí esa transformación es fundamental,
	250	te lo voy a resumir en esa palabra, te voy a aclarar un po-
	251	quito, la transformación te permite a ti retarte cada día y
252	descubrir todas las herramientas que tienes como ser, saber	
253	que puedes hacer pleno uso de las habilidades que tienes,	
254	y que quizás no te habías dado cuenta de que las tiene, en-	
255	tonces en ese sentido es que te respondo la pregunta.	
256	I. Como para precisar las cosas, ¿Cuál sería entonces de	
257	acuerdo a todo lo que hemos conversado el perfil de ese	
258	gerente con habilidades cerebrales sorprendentes, ¿Cuál	
259	sería ese perfil?.	
260	S. Bueno, como lo dijiste, muy buena expresión, las habi-	
261	lidades cerebrales sorprendentes, quiere decir que se va a	
262	mostrar por sí mismo que tiene unas habilidades que lo ha-	
263	cen sobresalir, y que pueden direccionar estrategias, para	
264	mí que herramientas y que elementos debe tener, no. En-	
265	tonces sería comprensión, atención, ehh, saber guiar, saber	
266	dirigir, saber llegar y no convertirse simplemente en una	
267	piedra aislada que dirige, pero que no se acerque a la reali-	
268	dad de cada uno como tal.	
269	I. ¿Que información has podido obtener del funcionamien-	
270	to de tu equipo del personal que tienes, que bajo tu respon-	

Categorización	Línea	Texto
		<b>(1) Sujeto 1</b>
	271	sabilidad con todo este programa centrado en ser?.
	272	S. Bueno, el equipo como tal... siento que esta como com-
	273	prometido, que está queriendo también quitarse todos esos
	274	constructos mentales que a veces tenemos y son los que
	275	nos impiden esos esquemas mentales negativos que uno
	276	cree, crecemos y son los que nos impiden transformarnos,
	277	cambiar la vida del otro, a darnos cuenta cada día que po-
	278	demos lograr mejores cosas, ósea el grupo como tal se nota
	279	un cambio y una decisión, no solo en la intención, porque
	280	cuando tenemos intenciones buenas, intenciones buenas
	281	tenemos todo, el problema es convertir eso en una decisión
	282	real y siento que el equipo está volviendo eso una decisión
	283	real y trabaja cada día, coloca cada día un granito de arena
	284	para lograr que eso funcione.
	285	I. ¿Hay algo más que quisieras comentarnos con respecto a
	286	lo que ha sido esta experiencia para ti?
	287	S. Ha sido una experiencia gratificante, ha sido una expe-
	288	riencia que te lleva a ti a superarte cada día, a querer dar
	289	más para poder ayudar al otro, como decía Mahatma Gand-
	290	hi, se ayuda a una sola persona a tener esperanza, no habrá
	291	vivido en vano, porque un reto no es personal, el reto es
	292	cada día dar lo mejor de ti, y lograr el cambio, no para de-
	293	cir ok, yo fui quien hizo parte de la rueda, sino para sentir
	294	también que fuiste transformada por eso.
	295	I. ¿Habría que hacer una sugerencia que hacer al programa
	296	o a todos estos elementos que se han brindado?
	297	S. Pues la sugerencia... Siempre van haber sugerencias, en
	298	el sentido que al proceso siempre hay que irlo afinando en
	299	cada momento, no. Entonces la sugerencia sería como un
	300	poquito más de acercamiento entre el rol alto y rol diario,
	301	por decirlo de alguna manera, como lograr un empodera-
	302	miento entre quien dirige y quien recibe esas direcciones.
	303	I. ¿Sientes que es una parte que se ha demorado en avan-
	304	zar?
	305	S. Se ha demorado en esa parte, se ha demorado en avan-
	306	zar en esa parte.
	307	I. ¿Hay alguna hipótesis de un por qué?
	308	S. Mhmm, pues quizás viniendo desde mi esfera, que siem-
	309	pre se cree que el problema está dentro de la masa y que
	310	la parte externa, que la parte directiva no tiene ninguna
	311	injerencia en eso y considero que ahí está una brecha y un
	312	error fundamental, porque cuando más anudado, cuando
	313	más encaminado en el mismo sentido se encuentre el tra-
	314	bajador y gerente, que van en el mismo sentido, que van en
	315	la misma marcha, que sienten lo mismo y van en el mismo

Categorización	Línea	Texto
		(1) Sujeto 1
	316	camino como tomados de la mano, pues se logra mejores
	317	resultados, que cuando tenemos un grupo aislado como dos
	318	ruedas, aisladas, que simplemente una emite, emite la otra
	319	recibe pues no puede retroalimentar... retroalimentarse
	320	uno a otro.
	321	I. Pero tengo entendido que el programa apunta precisa-
	322	mente a aportar en ese sentido a los directivos, a los altos
	323	mandos.
	324	S. Apunta y por eso te decía cuando me preguntabas lo de
	325	que por cuantos años, cuánto tiempo puede durar, cuán-
	326	to tiempo puede durar, apunta a eso porque primero hay
	327	que formar este lado, luego se forma este y finalmente vien-
	328	nen los 2 que ya están recibiendo información hace mucho
	329	tiempo y venga qué trajo usted como elemento, qué descu-
	330	brió usted de su persona, cada uno en sus esferas distintas,
	331	como vamos a adentrarnos acá los dos, en el mismo equipo,
	332	en el mismo grupo para fluctuar eso que hemos recibido y
	333	para corregir, por eso se hablaba del proceso.
	334	S. Si hay algo más que quieras comentar.
	335	I. Muchas gracias.
	336	S. A usted muy amable.

#### 4.2.1 Memorándum sujeto 1

La neurogerencia permite desarrollar habilidades cerebrales a partir de un entrenamiento continuo que fortalezca el conocimiento y potencie los procesos internos de la organización, facilitando el establecimiento de las herramientas vanguardistas que con llevan la obtención del éxito de la gestión gerencial. En la Tabla 3 dice el Informante 1 en las líneas 12-16: “estar a la vanguardia, está colocando sus conocimientos en manifiesto, está entrenando según así mismo dentro del proceso, y destacando esas herramientas que tenemos en nuestro interior, y que nos ayuda a potenciar los procesos”. En este sentido se vislumbra el desarrollo de patrones cerebrales en las personas que interactúan entre sí para la detención de habilidades, entre ellas: la comunicación, las estrategias organizacionales y las habilidades mentales superiores que permiten el direccionamiento de la organización.

Al activar el reflejo de estas destrezas a través de actividades gerenciales, los empleados maximizaron la atención y por ende la escucha activa, así como la concentración, la formación y la adaptación a objeto de responder oportunamente en la tomar decisiones, haciendo uso de elementos

cerebrales propios, lo cual generaría en el líder roles orientados a la eficacia y eficiencia dentro del ámbito gerencial. Razón por la cual, para la neurogerencia, la manera de percibir dicho rol es a través del auto-conocimiento y auto-exigencia, situaciones que se consideran fundamentales, pues de ello depende la ejecución de elementos que permiten asumir los continuos cambios liderados por las empresas, logrando obtener una perspectiva, posición y apertura ante la metamorfosis organizacional, o en palabras del Sujeto 1: “asumir la transformación desde su ser”.

Asimismo, cuando un ser humano tiene la madurez de autoevaluarse identificando ese antes y ese presente demuestra plena conciencia del accionar de los métodos de decisión y lo que los ocasiona; por ejemplo, descubrir lo inexperto, desintegrado, acelerado e influyente que era, así como ser capaz de mejorar siendo cada vez más cuidadoso, detallista, y participativo teniendo un conocimiento más amplio y holístico de las cosas que lo rodea.

No obstante, los cambios organizacionales son retos empresariales que ayudan a desarrollar estrategias buscando la excelencia conductual de las personas bien sea con una temporalidad corta, media o larga según la cultura organizacional con el fin de optimizar la satisfacción personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales y aceptar de la mejor manera las etapas de cambios que puedan ser difíciles o de replanteo pero que necesitan la mejor disposición para adaptarse y dejar a un lado toda clase de incertidumbre latente.

En definitiva, la neurogerencia es esencial, pues la formación integral del ser humano requiere de un gerente con aptitud cerebral que garantice la disposición, el cumplimiento a cabalidad de los objetivos trazados en materia empresarial, ejecute acciones que faciliten el proceso para abordar conflictos y tome decisiones inmediatas para lograr los intereses asociados a la transformación del ser con menor estrés laboral; objetivos que pueden ser logrados utilizando esta ciencia para descifrar el querer o dejar de ser ante cualquier situación. Describe el Sujeto 1, Línea 262-263: “mostrar por sí mismo que tiene unas habilidades que lo hacen sobresalir, y que pueden direccionar estrategias”.

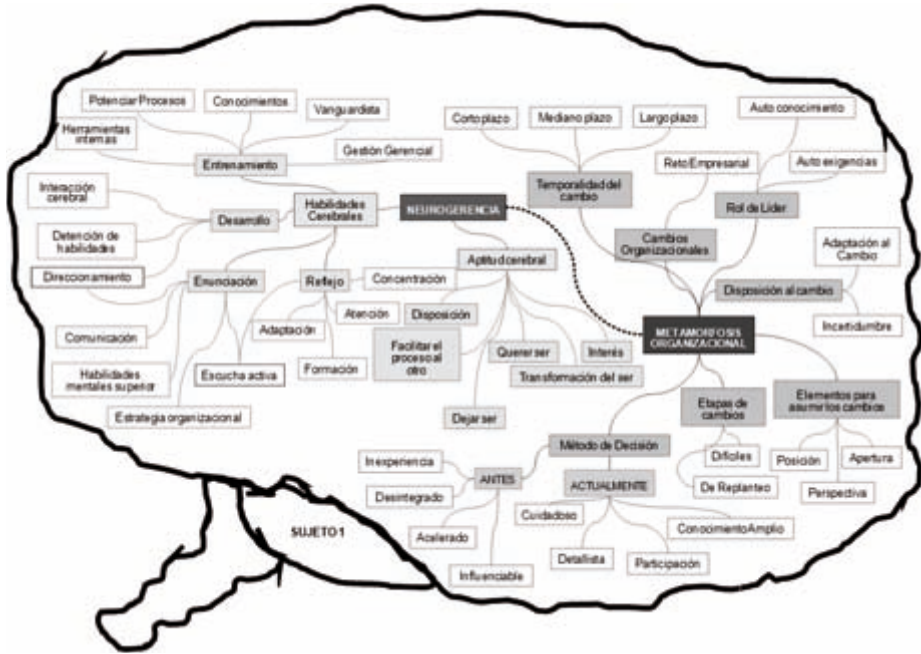


Figura 2. Estructuración de la entrevista Sujeto 1.

Tabla 4. Entrevista del Sujeto 2

Gerencia centrada en el ser como potenciador del cambio				
Día	Mes	Año	Hora	Duración de entrevista en audio: 00:42:21
<b>Descripciones</b>				
Entorno: La entrevista se llevó a cabo en la casa de la informante, la cual se mostró muy atento e interesado en colaborar.				
Categorización	Línea	Texto		
<b>(2) Sujeto 2</b>				
1. Entrenamiento de habilidades cerebrales - Conocimientos - Manejo de Emociones - Direccionamiento - Emociones	1 2 3 4 5 6 7 8	I. ¿Qué significado tiene para usted participar en un programa de gerencia centrada en el ser para asumir los cambios de la empresa? S. O sea, o sea para mí es un significado muy, muy positivo, O sea, dentro de la organización y dentro del desarrollo del trabajo existen muchos, muchos [silencio] puntos donde él, uno como ser, como persona debe aprender a conocer las demás personas y sobre todo a las personas que está		

Categorización	Línea	Texto
		<b>(2) Sujeto 2</b>
<p>2. Desarrollo de habilidades cerebrales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las emociones</li> <li>- Conocer las emociones</li> <li>- Controlar las emociones</li> <li>- Comunicación eficaz</li> </ul>	<p>9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36</p>	<p>dirigiendo, que está dándole algunas directrices de trabajo. Las emociones, son muy diferentes en cada persona y dependiendo de la emoción que tenga en un determinado día, así va a ser el desarrollo de su trabajo. Aprender a controlar y a conocer las emociones personales y de los demás, es muy importante.</p> <p>I. ¿Según su experiencia en qué consiste el desarrollo de las habilidades centrada en el ser para la dirección empresarial?</p> <p>S. En... En saber identificarlas primero que todo o sea en saber identificarlas, o sea no es lo mismo dar una orden en una forma agresiva o dar en en una forma pasiva, o estar triste o estar contento, tener algún problema o estar esperando algo beneficioso, o sea saber conocer las emociones, saber cómo contralarlas y de esa forma poder dar una orden (saber dar una orden) o querer recibir algunos resultados.</p> <p>I. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales centradas en el ser para direccionar una empresa como esta.</p> <p>S. La comprensión, o sea, visión del futuro, o sea, y..., y saber este identificar de que no todas las personas tienen las mismas habilidades, (identificar habilidades personales), entonces los resultados en cada uno de los individuos van a ser diferentes, (valorar la diferencia de los resultados) de pronto llegar a, a tener el balance del grupo más no de, de la persona individual.</p> <p>I. Desde tu punto de vista, ¿En qué forma conocer la gerencia centrada en el ser influye en tu rol como líder?</p>
<p>3. Enunciación de las Habilidades cerebrales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión cerebral</li> <li>- Visión organizacional</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Valoración de resultados</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<p>37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53</p>	<p>S. Desde mi experiencia, bueno, le comento desde mi experiencia yo soy una persona o era una persona muy temperamental, o sea, volaba, como se dice el chupo rapidito, cuando los procesos los veía que no iban a tener el fin que yo esperaba o cuando veía que las personas no correspondían directo a las órdenes que emitía, (cambia la manera de reaccionar) en estos momentos con el proceso, he tenido un cambio y un cambio muy significativo en que he llegado a conocer mi grupo de trabajo, he llegado a conocer mi grupo de trabajo, se, en estos momentos ya conozco cuales son las habilidades de cada uno de los individuos (Conocimiento de habilidades) y dependiendo de esas habilidades así espero su comportamiento, (facilita tener expectativas del grupo) entonces ya yo sé cómo debo abordarles, (saber como dar instrucciones) como debo llegarles, (abordaje del grupo) de qué forma debo darle la, las instrucciones, a unos se las daré una vez, a otros se las tendré que dar hasta cinco</p>



Categorización	Línea	Texto
<p>4. Rol de líder                      - Manejo de la reacción                      - Conocimiento                      - Facilitador                      - Instructor                      - Sinergia grupal                      - Positivo                      - Diversidad</p>		<b>(2) Sujeto 2</b>
	54	veces o más explicadas, ehh, de cara a cara, entonces, si he
	55	llegado a, si me ha dejado una parte positiva eso, bastante.
	56	I. ¿Y ese rol solamente ha cambiado la parte laboral o se le
	57	ha proyectado en otros escenarios?
	58	S. No en todos, o sea, lo que... lo que uno conoce de su
	59	cuerpo y sobre todo el cerebro es fundamental en la vida, o
	60	sea en el hogar, con los amigos, con los familiares, con los,
	61	con los padres. (proyección a otros escenarios)
	62	I. ¿Cuáles son esas temáticas que han hecho mayoreo en
	63	tu ser?
	63	S. El... el, esa, la parte de las emociones y el saber, el sa-
	65	ber como reaccionar ante cualquier evento, o sea, antes yo
	66	era demasiado impulsivo, o sea, demasiado impulsivo y...
	67	y tenía una mala escucha, o sea tenía una mala escucha,
	68	con este proceso una de las cosas que llegue a identificar
	69	fue eso, mi mala escucha y eso hacía que mis respuestas de
	70	pronto no fueran tan acertadas, hoy en día escucho mejor y
	71	como escucho mejor ya, me expreso mejor.
	72	I. ¿En qué forma considera que el desarrollo de sus habili-
	73	dades gerenciales facilita la forma de asumir los cambios
	74	de la empresa?
	75	S. Todo cambio tiene una reacción, o sea, todo cambio tiene
	76	una reacción y uno como ser humano cree que los cam-
77	bios son para... para perjudicarlos y no para beneficiarlos,	
78	(cambiando la visión negativa del cambio) entonces le crea	
79	una resistencia, cuando uno hace estos procesos, o sea,	
80	acostumbra al ser, acostumbra al cerebro de que para un	
81	cambio hay que hacer una evolución (prepara el cerebro	
82	para evolucionar), tiene uno que evolucionar, o sea siii si	
83	es por espacio o por tiempo, tengo que organizarme más,	
84	si es por la parte económica también necesito ya una orga-	
85	nización, si es de mando, aún más, (Reorganización física	
86	y mental) o sea, cada vez que uno escala un peldaño en la	
87	organización, es, en la parte física, es menos trabajo, física-	
88	mente trabaja uno más, menos pero entre comillas porque	
89	en la parte mental ya es más responsabilidades, (Mayor	
90	responsabilidad) o sea, es saber que, que, que los mandos	
91	medios si se equivoca se equivocó uno... o sea la responsa-	
92	bilidad la tiene uno directo, entre más escale más responsa-	
93	bilidades tiene y tiene uno que asumir el error, o el fracaso	
94	de quienes están debajo de uno, entonces la habilidad que	
95	uno tenga de de, de conocer su grupo, (diagnóstico grupal)	
96	de llegar a, a, a a proyectarlos con las ideas que uno tiene	
97	es lo que lo hace exitoso.	

Categorización	Línea	Texto
		(2) Sujeto 2
5. Disposición al cambio	98	I. ¿Cuáles son los elementos necesarios para asumir los cambios en una empresa?
- Cambio de Visión	99	S. La confianza, la participación, este, la confianza, la participación, el escucha, o sea el tener en cuenta que las demás personas no importa el rol que desempeñe, pueden otorgar una idea muy valiosa para la empresa, entonces esos cambios antes, yo, llevo 11 años en la compañía, y en el momento en que entre, era muy difícil que, que que mandos medio o bajos tuvieran una decisión (participación en las decisiones) en, en el desarrollo de la empresa, (participación en el desarrollo de la empresa) en hoy en día la empresa con todos estos procesos, han ha madurado bastantes, y saben que de cualquier de cualquier nivel puede salir una propuesta que sea (Valorar todos los niveles de la organización) beneficiosa para la empresa, y eso es una cosas muy importante.
- Preparación Evolutiva	100	I. ¿Qué aspecto resaltas en tu forma de tomar decisiones antes de entrar en la empresa y en la actualidad?
- Resistencia al cambio	101	S. Repítame la pregunta.
- Reorganización	102	I. ¿Qué aspecto resaltas en tu forma de tomar decisiones antes de entrar en la empresa y en la actualidad?
- Incremento de Responsabilidad	103	S. O sea,... siempre me he destacado por dar mis ideas, o sea, yo, to, todas las ordenes las analizo y si veo que, que hay propuestas de cambio, yo la, inmediatamente, las, las digo, antes tenía el miedo, el temor de las formas como iba a ser tomada, (miedo a expresar las ideas) hoy en día me siento más seguro, me siento más seguro porque, o sea, se ha abierto ese espacio.
- Diagnosis Grupal	104	I. ¿Y esa seguridad sientes que sale de ti, de tu persona hacia la empresa o que la empresa también ha puesto algunos elementos para que se genere esa seguridad tuya al participar?
	105	S. Con mi experiencia siempre he sentido seguro de, de, de mis decisiones, conozco de, de mi trabajo vivo siempre estudiando, siempre sobre, sobre, el desarrollo de mi trabajo pero la empresa ha puesto muchos elementos, muchos elementos.
	106	I. ¿Cuáles serían?
	107	S. Ehh, el tener las puertas abiertas, es uno de los elementos principales, o sea a que cualquier decisión que uno tome están abierto a la escucha, y muchas de las propuestas las han asumido, las han ejecutado, entonces cada propuesta que uno hace y se ejecuta, es un voto de confianza.
	108	I. ¿Qué sentirías tú si te dan una propuesta que no se termina ejecutando que efecto tiene para tu ser?
	109	
	110	
	111	
	112	
	113	
	114	
	115	
	116	
	117	
	118	
	119	
	120	
	121	
	122	
	123	
	124	
	125	
	126	
6. Elementos para asumir los cambios	127	
- Confianza	128	
- Participación	129	
- Escucha Activa	130	
- Toma de decisión	131	
- Colaboración Organizacional	132	
- Madurez	133	
- Valoración de tareas	134	
	135	
	136	
	137	
	138	
	139	
	140	
	141	
	142	

Categorización	Línea	Texto
		(2) Sujeto 2
7. Método de decisión	143	S. O sea la frustración, o sea, es un estado de que, de que,
- Antes:	144	de que hay que saber manejarlo, o sea de un sinnúmero de
- Miedo a la expresión	145	propuestas uno también debe, de, de ser consciente que alguna
- Impulsivo	146	va a tener algún rechazo de, de, de las propuestas que
- Conflicto laboral	147	uno haga, uno saber que algunas van a tener algún rechazo
- Intolerante	148	o que habrán propuestas mejores, de otros individuos que
	149	van a tener mejores propuestas, antes había la cuestión de
	150	que a veces se hacían las propuestas y se truncaban y dentro
	151	de dos meses uno veía que las ejecutaba y ya llevaban, o
	152	sea, ya eran otros los autores, entonces estos procesos también
	153	abren la habilidad de que uno ventile sus propuestas, o
	154	sea sino se ejecutan al inicio al día que se ejecuten alguien
	155	dirá, no, pero si esa idea fue de fulano, ya ese, ese robo de
	156	ideas y esa, ya, ya no se ve, ya es abierto, o sea ya casi no
	157	hay tabú, ya la organización, está en, un, en una etapa en
	158	que todo es abierto, se conocen mucho, uno de la empresa
	159	antes era más hermética en la información, hoy en día el
	160	que sea más abierta da pie a que uno de los empleados
	161	aporte, y aporte a favor de la empresa.
	162	I ¿Cómo manejabas antes la toma de decisiones antes y
	163	ahora que estas en este programa?
	164	S. Osea, vuelvo y te repito, osea... este la parte impulsiva
	165	(Impulsivo) que yo tenía hacia que entrara en choque con
	166	mis colaboradores, o sea había muchos choques, mucha
	167	cuestión y... de pronto asumía... de que las respuesta de
	168	ellos era como yo, la hice, o la hacía en algún tiempo, entonces
	169	esperaba que cada uno reaccionara o sus respuestas
	170	fueran similares a las mías y después del entrenamiento
	171	llegue a la conclusión de que cada individuo tiene una
	172	velocidad de respuesta para un trabajo, para dar una opinión,
	173	para generar un oficio, o sea las respuestas son... y las
	174	habilidades de cada ser son diferentes, (Intolerante ante las
	175	diferencias), este proceso me dio eso, a identificar en un
	176	grupo las habilidades, y entonces, dependiendo ya, conociendo
	177	las habilidades de cada una de las personas, que me
	178	colaboran en el grupo, (identifico valoro las habilidades
	179	para mejor resultados) sé a quién coloco en cada actividad
	180	y eso me ha dado mejores resultados.
	181	I ¿Cómo asumes los cambios que ha vivido la empresa?
	182	¿Tienes cuantos años en la empresa?.
	183	S. Once.
	184	I. Once años...¿Podría marcar algún recorrido histórico en
	185	esos once años?.
	186	S. Sí, o sea, yo me fui, o sea, cuando yo llegue a la empresa
	187	yo llevaba una expectativa de que era algo wuo en todo, en

Categorización	Línea	Texto
		<b>(2) Sujeto 2</b>
<p>8. Cambios Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación</li> <li>- Creación de Propuestas</li> </ul> <p>9. Temporalidad del Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo Plazo</li> </ul>	<p>188</p> <p>189</p> <p>190</p> <p>191</p> <p>192</p> <p>193</p> <p>194</p> <p>195</p> <p>196</p> <p>197</p> <p>198</p> <p>199</p> <p>200</p> <p>201</p> <p>202</p> <p>203</p> <p>204</p> <p>205</p> <p>206</p> <p>207</p> <p>208</p> <p>209</p> <p>210</p> <p>211</p> <p>212</p> <p>213</p> <p>214</p> <p>215</p> <p>216</p> <p>217</p> <p>218</p> <p>219</p> <p>220</p> <p>221</p> <p>222</p> <p>223</p> <p>224</p> <p>225</p> <p>226</p> <p>227</p> <p>228</p> <p>229</p> <p>230</p> <p>231</p>	<p>todo, porque yo trabajaba en una mediana empresa, con... y, y cuando yo me voy pa' allá me voy es con la expectativa de que allá los recursos eran fáciles, eh, para uno trabajar, cuando yo llego allá encuentro lo contrario, o sea que de administrar los recursos, era lo que me daba la, la, la habilidad a mí que no era fácil, o sea, que tenía que luchar (Enfrentándolos) por esos recursos para poder, para poder, este dar, dar mis frutos y encontré mucha resistencia, mucha resistencia en cuanto a la política que manejaba la empresa con la política que yo manejaba, o sea, mucha resistencia entonces...</p> <p>I. ¿Podría describir cómo era esa política?</p> <p>S. Si, o sea, este... aquí se hace esto y usted obedece, entonces el famoso el que quiere durar aquí es el que hace caso, mi perfil como profesional y conocedor de mi trabajo o sea, no, no, no me llevó a aceptar esa política, o sea siempre fui contradictorio a ella y eso al principio me generó ante los jefes y sobretodo americanos muchos choques, mucho choque porque yo discutía, sobre trabajos por mi experiencia y sabía que no daban y al final los ejecutados en contra mía, pero cuando llegaban los resultados en primera y no eran tan satisfactorios yo les decía podría haber sido mejor si hubiera hecho eso, entonces ahí empezaron, ahí empecé a ganar confianza, ya desde ahí empecé a, a, a abrir caminos y dije pues sí, sí se puede, y luchar contra la política (Enfrentándolo con trabajo) esa si se puede, cuando llegan los cursos, empieza a llegar los seminarios y, y a trabajar sobre el ser, este, fue más notorio, o sea, ya las barreras fueron siendo más blandas, tuve más oportunidades de dar a conocer, su criterio en cuanto al trabajo y en cuanto a la, a las decisiones que se tomaban, tal es el caso que yo entro como junior y en estos momentos ya me estoy desempeñando como supervisor líder, entonces, y eso lo logra uno a través de sus propuestas.</p> <p>I. ¿Cuánto tiempo lleva un proceso de cambio empresarial?</p> <p>S. O sea el cambio nunca se estanca, siempre van a ver cambios, cambios, el cambio, el cambio en la empresa o sea, se dio de una forma notoria hace aproximadamente unos cuatro años, unos cuatro años, la empresa tuvo un cambio... este... al cien por ciento en cuanto al ser, o sea, conocer al ser era lo más valioso, o sea el comportamiento de las personas y el desarrollo en cuanto a la política de seguridad que maneja la empresa, que es lo más, es lo número uno la seguridad, la seguridad si no conocemos al ser no sabemos</p>

Categorización	Línea	Texto
		<b>(2) Sujeto 2</b>
	<p>232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276</p>	<p>porque reacciona así, o sea, porque reacciona de esa forma a sabiendo de que es la vida que va estar en peligro, entonces, tenemos que llegar a conocer el, al ser, y entre esos cambios, se crearon, se han creado muchas políticas como el “face to face”, el contacto, los cursos, los seminarios, la recreación o sea, con el objetivo de conocer más el ser, de integrarlo más o sea, estamos en un trabajo que... que alrededor hay más de diez mil personas con diferentes culturas, diferentes religiones... este diferentes políticas, entonces todo lo que conlleva al trabajo, en algún momento toca alguno de esos temas, en algún momento toca la religión, en algún momento toca la cultura, en algún momento toca la política, en algún momento toca este... hasta la música, el arte, entonces se crean muchos conflictos, cada quien defiende su territorio, cada quien defiende su cultura y cada quien defiende su política, este como líder uno debe saber manejar esa parte, o sea de pronto dejar que esos conflictos y esas discusiones lleguen a un punto, donde el líder debe decir hasta aquí, o sea cada quien debe respetar el concepto de cada uno, entonces, eso nos ha llevado a conocer más a las personas, entonces, saberles dar su espacio, o sea al cristiano hay que dejarlo que predique, al católico hay que dejarlo que ore, al, al artista hay que dejarlo que cante y eso crea confianza en el grupo.</p> <p>I. De acuerdo a tus vivencias ¿Cuánto tiempo llevaría un proceso personal?</p> <p>S. El... el proceso personal está en, en, en relacionado con el ser, con lo que yo quiero, o sea si yo quiero un bienestar, si yo quiero escalar, o sea tengo que asumir los cambios y la velocidad de asumirlos es lo que me va a dar la posibilidad.</p> <p>I. ¿Y de qué depende la velocidad?</p> <p>S. La velocidad de ese cambio, de que yo acepte, yo acepte ciertos cambios, o ciertas formas de hacer las...</p> <p>I. ¿Es como especie de un permiso propio?</p> <p>S. Exactamente, o sea, este... inicialmente, yo hacía o sea la resistencia la hacía enfrentada, o sea no es por esto y esto, entonces me hice un cambio o sea, no lo puedo, no lo puedo enfrentar, primero tiene más rango que yo, maneja más entonces lo voy a enfrentar con trabajo le voy a demostrar que, de, de... con trabajo y con habilidades tengo la razón, entonces esos es uno de los cambios. El otro cambio es por lo menos en la parte personal, como te decía la, la, que yo era muy impulsivo, disparaba muy rápido, o sea, en el momento que yo reconocí, que esa era mi debilidad y que tenía que fortalecerla,... ahí tuve el cambio o sea, si yo no llegase</p>

Categorización	Línea	Texto
10. Etapas de cambios - Aceptación		<b>(2) Sujeto 2</b>
	277	a aceptar que ese era mi error, en, en, en la empresa si eso
	278	de una u otra forma me estaba tildando a que siguiera es-
	279	calando, o sea no hubiera conocido los frutos.
	280	I. ¿De alguna manera has recibido un reconocimiento pro-
	281	pio del personal que manejas?
	282	S. Si, o sea, los comentarios o sea, el comentario, o sea, nor-
	283	malmente, cuando el líder, este, hay muchas formas de ser
	284	líder, o sea, el líder, el que impone, o sea le obedece, le
	285	impone, pero cuando el líder, o sea, cuando el líder maneja
	286	su grupo por, por conocimiento y experiencias, y lo guía, al,
	287	al, al... a una mejora continua, es más satisfactorio o sea,
	288	la gente hace su trabajo, hace su labor de una forma alegre
	289	no impuesta, da lo máximo de él, a diferente de cuando se
	290	le impone algo ejecuta la labor, pero... si era cien da un
	291	ochenta y ta' dando.
	292	I. ¿Hay alguna experiencia de reconocimiento particular o
	293	algo de alguno de tu personal haya hecho que te haya deja-
	294	do alguna impresión positiva o negativa?
	295	S. Si, o sea, no, antes lo sentía así; o sea yo antes era el
	296	hp, fue mi forma de llegar, o sea de pronto de emitir las
297	ordenes y de no aceptar que, que, que en algún momento	
298	se podían tener errores o no se alcanzaban las metas, estee,	
299	a raíz de de la escucha y de, de, de la comunicación yo soy	
300	una persona de que, les hablo mucho, les hablo mucho y	
301	pa mí de que el individuo conozca para donde vamos es	
302	lo más importante, o sea no pensar, en el, en el hoy y en	
303	lo que estamos hoy, o sea, el trabajo de hoy tenemos que	
304	hacerlo fuerte para que el de mañana sea más fácil, eso,	
305	eso les ha agradado a mis colaboradores, entonces ya hay	
306	los comentarios de que si hay experiencia si, si aunque yo	
307	pues, la organización... sindical en la empresa muy poco he	
308	tenido tropiezos, o sea. Pero ahora, ellos mismos, expresan	
309	mi forma de liderar, a través de, de esos cambios que he	
310	tenido entonces ya ellos, ya, ya, ya no soy tan hp y... y, el	
311	cambio está en que, en que, cuando, cuando uno va, a ...	
312	a abordar a una persona debe hacerlo de la forma más res-	
313	petuosa, y de la forma más este y dependiendo, con que lo	
314	va a abordar, si lo va a felicitar, bueno listo una felicitación	
315	en público pone contento a cualquiera, pero un regaño en	
316	público no le agrada a todo el mundo entonces esa parte	
317	también la...	
318	I. ¿Qué cualidades debería tener alguien que acepte esas su-	
319	gerencias o esos conceptos no positivos, que características	
320	de personalidad tiene que desarrollar uno para poder ser,	
321	de alguna manera a contener esos comentarios negativos?	

Categorización	Línea	Texto
		<b>(2) Sujeto 2</b>
11. Reflejo de las habilidades cerebrales en la organización - Ascensos - Trabajo en equipo - Metas - Productividad	322	S. Osea, manejar el control de sí mismo, manejar el control
	323	de sí mismo, o sea, o sea, el hecho de que dijeran de que,
	324	que yo no era la monedita de oro de todo el mundo no fue
	325	lo que lo que me truncó a mí, o sea yo sabía que, algo que
	326	de todo el desarrollo no estaba engranando. Que no estaba
	327	engranando y era mi comunicación, o sea, tener una mala
	328	escucha, tener una mala comunicación, entonces, pero...
	329	los comentarios tampoco, uno como líder debe ser una es-
	330	ponja, debe ser una esponja porque si es espejo...
	331	I. ¿Qué características le das a esa esponja, para poder en-
	332	tenderte un poco mejor?
	333	S. O sea, absorber, absorber todo lo que...
	334	I. Ahh ya, ¿Y si es un espejo?
	335	S. O sea, el espejo rebota, o una bola de pin pon, no puedo
	336	rebotar, porque me insultan voy a insultar, no.
	337	I. ¿Cómo lo reflejas tú en la organización? Detalle cómo se
	338	reflejan las habilidades cerebrales en la organización.
	339	S. O sea, en, por lo menos en la parte personal en mis as-
	340	ensos.
	341	I. ¿Y para la organización?
	342	S. Para la organización, el, el, el aporte del grupo, o sea el
	343	grupo que manejo se mantiene en un status, o sea en un ni-
	344	vel de seguridad, (los logros del grupo) y de productividad
	345	aceptable a la compañía.
	346	I. Ya general hábleme... ¿Cómo fue el proceso desde que
	347	entraste al curso o a los seminarios, a todos estos procesos
	348	del ser?
	349	S. Bueno, cuando no hicieron las pruebas dic's, estee...
	350	I. Detalle un poquito en qué consiste.
	351	S. Esas pruebas en lo que estaba, e, e, era el estudio de
	352	cuáles eran las habilidades o las fortalezas de uno y cuáles
	353	eran sus debilidades, o sea en el momento en que me ha-
	354	cen las pruebas, o sea sin entregarme las pruebas, yo sabía
	355	que la escucha y el, y el, la comunicación me iban a salir
	356	muy bajas, osea en ese punto, en el momento que recibo los
	357	resultados, y veo, o sea, ya al conocer que esas iban a ser
358	las partes más bajas, inmediatamente me di cuenta que era	
359	ahí donde tenía que trabajar, a medida que el fui dando al	
360	proceso, o sea...	
361	I. Si sabías que esos eran los aspectos a trabajar, ¿Por qué	
362	no habías tomado la decisión de trabajarlos antes?.	
363	S. Porque, osea, antes de, de, de hacernos las pruebas tuvi-	
364	mos unos seminarios y, y en todos los juegos o las cuestiones	
365	que hacíamos, o sea, ahí ya empecé a notar eso, osea em-	
366	pecé a notar, o sea los juegos psicológicos o de habilidades,	

Categorización	Línea	Texto
12. Aptitud Cerebral - Etapa de Lucha constante - Etapa de Caída en cascada		<b>(2) Sujeto 2</b>
	367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411	<p>llevan un fin, o sea cada juego que se hace en un seminario lleva un fin, y en ese fin, yo ahí fui dándome, notado esa parte, mi habilidad, o sea tengo muchas habilidades pero, aquí siempre fallo, o sea, ese es mi, ese es mi, mi... la parte que tengo que mejorar, cuando, después de las pruebas dic, que con el cargo de supervisores que fue ya más personalizado, este... empiezan a ver ese cambio por el sinnúmero de anotaciones que se van refiriendo, y que se van dando en el momento, en que, en que hago la evaluación, y reconozco que esa es mi debilidad y que mis metas es, superarlas. Se dió el cambio, se dió el cambio de pronto cada uno necesita alguien que le diga, es que tú eres bueno en esto pero si mejoras esto puedes ser mejor, y eso es lo que está haciendo la empresa, la empresa con el programa, no está dividiendo el grupo, solamente está diciendo usted, es muy bueno en esto, pero esto tiene que mejorarlo y lo que busca es un nivel homogéneo en toda la supervisión, en todos los lideres, entonces, este el conocer, cuando lo hicimos en grupo, el conocer de las debilidades, y las fortalezas de otras personas también lo ayuda a uno, es que su comportamiento es así por esto, entonces con el dialogo y la cuestiones, o sea, va uno como que asumiendo o tomando, o tomando habilidades, de otro y, de igual forma tomaran las habilidades de uno.</p> <p>I. ¿En algún momento hubo algún trabajo grupal digamos de 15-20 personas?</p> <p>S. Sí, siempre hacíamos, en grupo, siempre hacíamos en grupo y siempre...</p> <p>I. ¿Y cómo se manejó esa parte de destacar una debilidad y una habilidad de alguien en el grupo?</p> <p>S. O sea, yo me acuerdo que hicieron varias actividades sobre, sobre... Habilidades en grupo, sobre resolver test, en hacer ejercicios, y muchas, muchos nos dimos cuenta de que de pronto si en muchas ocasiones, hubiéramos dialogado antes, nos hubiéramos agrupado mejor, o sea, los fuertes en esto aquí, los fuertes en aquello en, si me entiendes? El trabajar en grupo es lo mejor y es la política que estamos trabajando ahora, por lo menos en el descanso, o sea, trabajar en equipo, es la forma más fácil de trabajar que pueda existir.</p> <p>I. ¿Algo más que quisieras comentar de todos esos procesos que has vivido o de las etapas por las que ha pasado la empresa?</p> <p>S. O sea, el proceso fue un éxito, para mí fue un éxito, fue un éxito y, y creo que es, la primera etapa que estamos</p>



Categorización	Línea	Texto
		<b>(2) Sujeto 2</b>
	<p>412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456</p>	<p>viviendo del proceso, ehh, ehh, el cambio no es inmediato, los cambios, son constantes, siempre va haber algo para mejorar, no es dejarlo decaer, o sea es luchar para que estos procesos continúen (Lucha constante) y, y vallan cayendo en cascada, o sea, trabajando en toda la organización.</p> <p>I. Tú comentaste algo importante al principio, cuando hablabas sobre el estilo o la política de la organización bueno, usted viene aquí a hacer y a obedecer, de alguna manera, esa misma política era algo de lo que tú tenías con relación a la escucha de las instrucciones ¿cierto? ¿Qué aspecto detona ese estilo o esa política como tú las llamas en los trabajadores? ¿Qué genera ese estilo de política?.</p> <p>S. Osea, genera de pronto una presión, en ellos, o sea, en los, en los, en los operadores o en el personal operativo existen también muchas habilidades, hay muchas personas que tienen conocimientos y habilidades que con el temor ese, que desde aquí se viene a hacer caso no las expresaba, hoy en día no, hoy en día uno da una instrucción y hay muchos operadores que dice, jefe pero yo tengo esta idea y a veces resulta más favorable. Y aceptar eso a ellos los engrandece y cada día vienen con políticas nuevas, osea con ideas nuevas, y van a trabajar más a gusto, no es lo mismo que yo trabaje, que yo haga un trabajo que me digan que no me puedo salir de ciertos parámetros, a que, a que me den la libertad de que puedo expandirme pero al final debo llegar al mismo punto, a la operación.</p> <p>I. Osea, como que de alguna manera por lo que tú dices, sí hay algo que se va como contagiando en el comportamiento.</p> <p>S. Sí, y... y uno como líder debe de, de, de modelar, de modelar con el ejemplo, o sea, como la crianza, como la crianza de la familia, de esa misma forma si yo quiero ser un buen líder yo necesito que los que me siguen, o sea, trabajarles con, con el modelo, osea ser un modelo para que todas sus funciones las hagan de la misma forma como yo las haga o sea, trabajar en esa función de, de, de modelar.</p> <p>I. ¿Tuviste alguna experiencia antes a una empresa que hiciera un proceso similar al que estás viviendo ahorita?</p> <p>S. No, primera vez, y creo que, que, que estos procesos los están tomando las empresas ahora, o sea, se están dando cuenta, de que si les trabajamos al ser, podemos lograr mucho, en todo, en seguridad, en comportamiento, en productividad, o sea, conocer al ser es lo máximo, o sea, es saber identificar de que hoy Equis persona no vino como ha venido los cinco meses atrás, algo tiene y hay que abordarlo.</p>

Categorización	Línea	Texto
		<b>(2) Sujeto 2</b>
	457	I. ¿Qué te puede permitir ese abordarlo?
	458	S. La confianza, la confianza que hemos empezado a darle.
	459	I. ¿Y que puede evitar ese abordar a ese compañero antes
	460	de?
	461	S. Este... El apoyo, que, que, que no teníamos ante las de-
	462	cisiones, o sea, hoy en día cualquier de las decisiones que
	463	se tome, es, es apoyada por los directivos, o sea en cuanto
	464	a las personas que si, si, se devuelven que si no, que si...
	465	Entonces ese apoyo, y existía una barrera entre operado-
	466	res y supervisión, o sea, para los operadores la supervisión,
	467	eran sus enemigos, o sea, eran sus enemigos, nosotros, el
	468	cambiar esa cultura ha sido difícil, o sea, ha sido difícil y la
	469	hemos cambiado como, como...
	470	I. ¿Y porque se generó esa percepción de enemidad ahí?
	471	S. El conflicto, el conflicto, de, de, de la parte sindical, eso
	472	género que el supervisor, siempre, siempre fuera como el
	473	enemigo porque de una u otra forma el ente acusador es el
	474	supervisor, o sea el ente acusador es el supervisor, entonces
	475	ese, es el enemigo, hoy en día con todos estos programas,
	476	hemos logrado ya una confianza, o sea ya no nos ven como
	477	el ente acusador, ya nos ven como, como, más que todo
	478	como ese compañero de trabajo que podemos llegarle y de-
	479	cirle algo tan íntimo que no se lo hemos dicho ni, ni, ni a la
	480	esposa ni a un hermano y eso, esa confianza genera que el
	481	grupo trabaje de una forma más positiva.
	482	I. Ya para terminar, ¿Qué elementos te proporcionan la em-
	483	presa que te permitan tener ganas de seguir adelante?
	484	S. ¿Qué elementos me da la empresa? El apoyo, o sea, el
	485	apoyo, a las decisiones que uno tome, eso es un gran ele-
	486	mento, o sea, y, y, y estos programas como te decía han sido
	487	lo máximo, lo máximo que ha llegado a la organización,
	488	han sido estos programas porque nos hemos concientizado,
	489	tanto la parte operativa como la parte de supervisión, de
	490	que, de que el ser en la organización es lo más importante
	491	y tenemos que saber que cada uno de los estados que el ser
	492	humano exprese tenemos que identificarlos en el momento
	493	preciso, porque cada uno puede llevar a un error, o sea, no
	494	solo la frustración, no solo la, la, la ira, no solo la rapidez,
	495	las alegrías, las alegría, el entusiasmo, todo eso puede lle-
	496	gar en un determinado momento a ser perjudicial también.
	497	I. Estos programas del desarrollo del ser, del desarrollo ce-
	498	rebral, solamente se están teniendo hasta los mandos me-
	499	dios, o también altos mandos están participando de ellos.
	500	S. Ya altos mandos, Si, ya, ya, ya la organización ha deter-
	501	minado en, en todos los niveles.

Categorización	Línea	Texto
		(2) Sujeto 2
	502	I. ¿Y empezó por qué nivel?
	503	S. Empezó entre los supervisores y los operadores.
	504	I. ¿Y qué hizo que saltaran a altos mandos?
	505	S. La, la, la petición.
	506	I. ¿De quién?
	507	S. De nosotros como supervisores y de los operadores,
	508	inicialmente los operadores decían, pero es que a los su-
	509	pervisores también hay que involucrarlos en esto, y los su-
	510	pervisores, no, pero es que mis supervisores también, y así
	511	sucesivamente ha llegado a que, a que tiene que ir en doble
	512	vía, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.
	513	I. ¿Habría alguna recomendación de por donde se debería
	514	empezar o eso depende de las características de la organi-
	516	zación?
	517	S. Depende de las características de la organización, yo
	518	creo que ni la organización, en sí, o sea, fue un ensayo, o
	519	sea, ¿por dónde empiezo?, y eso les, pero tenía que emper-
	520	zar y el empezar le dio el pie de que, o sea, de que no me
	521	puedo quedar muy bajito ni tampoco muy arriba o sea debo
	522	expandirme en las dos direcciones, y de pronto en la parte
	523	que, que hizo énfasis en la supervisión junior porque eran
	524	los que estaban directamente con la parte operativa, pero
	525	la, la supervisión junior, también sentía de que, por encima
	526	podría haber un cambio y así sucesivamente y...
	527	I. ¿Hay supervisor junior, sénior?, Perdón.
	528	S. Junior, sénior, líder, asistente, superintendente, cuando
	529	la parte gerencial, o sea acepta también esos cambios, eso
	530	facilito el proceso, eso facilito el proceso, porque, antes sa-
	531	car, sacar a un grupo de supervisores o un grupo de traba-
	532	jadores de su área de operación a venirlos a instalar en un
	533	curso, eso era casi que imposible, hoy la empresa sabe que
	534	sacar diez trabajadores, cinco supervisores de su área de
	535	trabajo para capacitarlos, no, es, no es una pérdida es una
	536	inversión.

#### 4.2.2 Memorándum Sujeto 2

En la actualidad, quienes tienen en sus manos el destino de una organización deben pensar y actuar en base a habilidades cerebrales que caracterizan a la neurogerencia por la instantaneidad del entrenamiento basado en el liderazgo, en el desarrollo de competencias blandas e incluso, en la inteligencia; asociadas todas al desarrollo humano en la toma de decisiones; para ello han de tener en cuenta lo comentado por el Sujeto 2, línea

7-8: “aprender a conocer las demás personas y sobre todo a las personas que está dirigiendo” en la Tabla 4.

De esta manera los acontecimientos de anunciación de estas habilidades pueden dar una visión general del contexto empresarial, así como tener un conocimiento holístico de las situaciones presentadas que muchas veces son inesperadas y frecuentes. Por lo tanto, el entendimiento del mercado se obtiene a través de la anticipación de las necesidades, lo cual obliga al gerente a cambiar sus habilidades estratégicas planificadas de antemano por otras improvisadas sin olvidar las competencias tácticas y operativas así como las capacidades de ajuste y desvío.

En este sentido el margen de error debe ser mínimo, pues el desarrollo de estas habilidades logrará que el gerente alcance la efectividad personal y su liderazgo gerencial en la organización; sin duda alguna de todo ello dependerá el éxito de su gestión y por ende el de la organización; es aquí donde entra en juego la neurogerencia como reflejo de la destreza que logra la inteligencia emocional en grupos focales que atraviesan por una metamorfosis organizacional; esta debe ser principalmente controlada por una persona ser que asuma el rol del líder de una manera motivadora e inspiradora en la cual sus seguidores puedan manejar sus emociones junto a él, así como desarrollar una sensibilidad donde los elementos de cambios sean asumidos por el talento humano que compone la organización por medio del entendimiento de necesidades, su contexto y el dinamismo que los rodea.

No obstante, los cambios organizacionales ameritan una investigación para buscar respuestas que ayuden a entender su temporalidad, la cual puede depender de la cultura que posee la organización, impulsando constantemente una disposición activa llena de conciencia, prevención y adaptación dejando a un lado la resistencia a cualquier etapa que pueda integrar dicha evolución, bien sea desde su nacimiento, fusión o evolución, como también en tiempo de internacionalización, o por el contrario, el vencimiento de licencia o fin del proyecto. Dice el Sujeto 2, línea 412-415: “el cambio no es inmediato, los cambios, son constantes, siempre va haber algo para mejora, no es dejarlo decaer, o sea es luchar para que estos procesos continúen”.

Sin duda alguna, todo método de decisión tiene un antes y un después del gerente en presencia de una metamorfosis, pues ante esta se puede encontrar con una organización rígida, perfeccionista y controladora, que al



Categorización	Línea	Texto
		<b>(3) Sujeto 3</b>
1. Entrenamiento de Habilidades Cerebrales - Desarrollo de Competencias Blandas - Inteligencia - Liderazgo - Desarrollo Humano	1	¿Qué significado tiene para usted participar en un programa en el que se entrenen las habilidades cerebrales para asumir los cambios de la organización?
	2	
	3	
	4	S. Pienso que es fundamental, porque parte del principio de la integralidad del trabajador, del ser humano, eh, no basta pues con solo entrenarlos, hay que formarlo, y a eso se refiere pues el desarrollo de una serie de competencias, habilidades, eh, que a veces se denominan competencias blandas, y que tienen que ver con la forma pues como, como, como puede desarrollar su trabajo, y la forma como puede potencializar su desempeño y sus resultados en su negocio eh, tienen mucho que ver, con la forma se relacionan con las otras personas y tiene que ver con su inteligencia, como ejerce el, el, la función de líder, sea supervisor o no, eh, todos en algún momento estamos expuestos al ejercicio, al ejercicio, pues del liderazgo, sea puntual, o sea pues en un cargo de una organización, entonces en resumen, me parece que es fundamental trabajar en este tipo de competencia tiene que ver pues con el desarrollo del ser humano, de la persona.
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	
	21	I. ¿Según su experiencia en qué consiste ese desarrollo de habilidades, un entrenamiento especial, algún programa que de verdad permita ver claramente en qué consiste?
	22	
	23	
	24	S. Nosotros, eh, en el Cerrejón tenemos dos categorías de entrenamiento que trabajan eso que mencionas, una es lo que llamamos efectividad personal y otra eh, liderazgo, eh liderazgo muy enfocado a las personas que tienen rol de gerencia, las personas que tienen personas a cargo, y efectividad personal aplica tanto estos, como a contribuidores individuales y tiene que ver con competencias blandas, para líderes en como resolver conflictos, como dirigir gente, como llevar a cabo procesos de, de, de desarrollo, de coaching y para analistas o contribuidores individuales que tan efectivo son en la interacción con pares, con clientes, al interior con la compañía, el tema de comunicación, el tema de presentaciones efectivas, el mismo tema de resolución de conflictos y negociación, es eso, potencia la posibilidad que tienen de contribuir y de generar pues beneficios para la compañía.
	25	
	26	
	27	
	28	
	29	
	30	
	31	
	32	
	33	
	34	
	35	
	36	
	37	
	38	
	39	
	40	I. ¿Cuál es la metodología de esos programas de entrenamiento?
	41	
	42	S. Ehh los... tiene que ver con efectividad personal y liderazgo, se trabaja mucho con la metodología e vivencial, experiencial, y muy dentro de lo que es la educación de adulto, y también porque pues son temas en los que el abor-
	43	
	44	
	45	
2. Desarrollo de Habilidades Cerebrales - Efectividad Personal - Liderazgo Gerencial		

Categorización	Línea	Texto
		<b>(3) Sujeto 3</b>
3. Enunciación de las Habilidades cerebrales	46	daje meramente teórico lo académico no da muchos resultados, entonces por lo general son talleres en lo que hay mucha participación, en lo que hay mucho trabajo en grupos, dinámicas y, y en algunos casos, pues ejercicios de dinámica de ese tipo.
-Contexto Empresarial	47	I. ¿Cuándo hablas del coach, los líderes están en algún proceso de entrenamiento, en especial de ese estilo?
- Conocimiento Holístico	48	S. Ehh, ellos, de pronto para hablar de, de un horizonte de tiempo más cercanos, ehh, el, el año pasado a finales del
- Entendimiento del Mercado	49	dos mil trece, el año pasado se inició el proceso de desarrollo de algunas competencias claves en ese sentido, estas son
- Anticipación a las Necesidades	50	inteligencia e emocional que es como una gran base o fundamento para el desarrollo de otras competencias claves
- Capacidad de Desvío	51	para, para, para líderes, ehh que son además de esa base de inteligencia emocional el tema de comunicaciones asertivas
- Capacidad de Ajuste	52	y el tema de resolución de conflictos y negociación que actualmente estamos llevando a cabo y vemos en el horizonte
- Liderazgo	53	la necesidad de trabajar en el tema de retroalimentación e que está muy asociado pues al <i>coaching</i> , e esto pues pensando en lo critico que es para el ejercicio de, de, del, del,
- Habilidades Estratégica	54	del rol de la supervisión de liderazgo, el, el, poder tener estas conversaciones con la gente que reporta, asociadas a
- Competencias Tácticas	55	proceso de desempeños, asociada a procesos de desarrollo.
- Competencias Operativas	56	I. ¿Enuncia las habilidades cerebrales que debe tener un gerente para direccionar una organización como esta?
	57	S. Pues e hay, hay unos temas que son, ehh... como estratégicos, e e es muy importante que el, que el gerente se ubique bien en el contexto, en que el negocio con el que desarrolla su empresa se lleva a cabo, el gerente pues debe tener un buen conocimiento de que es lo que está sucediendo a nivel social, político, no solo a nivel regional y nacional, sino ya también a nivel mundial, y esto es muy importante sobre todo para compañías como Cerrejón, ehh, que obviamente pues espera a nivel mundial, es clave poder entender todas esas dinámicas para saber entender porque el mercado reacciona de una forma o de otra, y tratar de anticipar, ese tipo de necesidades y, y, y poder hacer virajes o ajustes para prepararse antes de, vamos a actuar solos, de manera reactiva, ehh, eso es lo que tiene que ver como en la parte estratégica y hay también elementos o de competencia que uno pudiera ubicar en los niveles tácticos y operativos, pero a medida de que se sube la escala jerárquica en la organización cobra más importancia o mayor énfasis el desarrollo de habilidades pues de esa franja estratégica.
	58	I. ¿Habría otra habilidad en especial?
	59	
	60	
	61	
	62	
	63	
	64	
	65	
	66	
	67	
	68	
	69	
	70	
	71	
	72	
	73	
	74	
	75	
	76	
	77	
	78	
	79	
	80	
	81	
	82	
	83	
	84	
	85	
	86	
	87	
	88	
	89	
	90	
	91	

Categorización	Línea	Texto
<p>4. Rol de Líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo emocional</li> <li>- Desarrollo de Sensibilidad</li> <li>- Inspirador</li> <li>- Motivador</li> </ul>		<b>(3) Sujeto 3</b>
	92	S. Y... Bueno siempre está el tema de de liderazgo y es
	93	fundamental el tema de desarrollo de persona, e el ejerci-
	94	cio de gerente, de la gerencia tiene que, ehh, estar siempre
	95	pensando en quien va a estar en un futuro a cargo, quien
	96	va a reemplazar como futuro gerente, ehh por lo tanto es
	97	fundamental el tema de desarrollo, ehh, además pues que
	98	el desarrollo es un factor clave en el tema de la motivación
	99	y por lo tanto en el tema de la de la retención, si no hay
	100	compañía, si no hay gerente no trabaja muy bien el tema
	101	de desarrollo, muy seguramente la gente se va a ir, la gente
	102	buena se va a ir.
	103	I. Cuando dice la gente buena y hace énfasis ahí, ¿Podría
	104	ampliar un poquito más eso?
	105	S. Claro, ehh, en momentos de crisis por lo general quie-
	106	nes primero abandonan una organización, son aquellos que
	107	más potencial, que más posibilidades tienen, ehh entonces
	108	es muy importante que esas personas, muy por lo general
	109	habidos de cambio, de desarrollo, de nuevos retos, se les
110	mantenga pues como la atención dinámica, el interés, no	
111	solo en lo que tiene que ver con posibilidades de crecimen-	
112	to e en términos de estructura, de subir posiciones en la	
113	estructura organizacional, sino también de estar expuesto	
114	a nuevos desafíos, a nuevas responsabilidades, puede ser	
115	dentro de su mismo nivel, o en su mismo cargo, pero en la	
116	medida que este, siendo el expuesto a proyectos, a liderar	
117	grupos de trabajos, en fin... a cosas que desarrollen pues	
118	sus habilidades, su creatividad, su visión, eso lo va a man-	
119	tener pues motivados.	
120	I. Desde su punto de vista ¿En qué forma conocer el fun-	
121	cionamiento del cerebro influye en tu rol como líder de un	
122	equipo, de un personal?	
123	S. E... Es clave, ¿no? El tema de la emocionalidad, juega un	
124	papel muy importante en las relaciones humanas, no todo	
125	pues es técnica, hay mucho que tiene que ver con la sensibi-	
126	lidad, e y eso es algo pues que, que se, se aprende con, con,	
127	la práctica, e con el desarrollo de una sensibilidad especial	
128	pues en la persona, para que entiendan lo importante que	
129	esto es, eehh, pienso el... e eso diferencia a los buenos líde-	
130	res, de los líderes muy efectivos, y trabajan esa sensibilidad	
131	y logran no solo gente que hace buen trabajo, sino gente	
132	que está inspirada, que está motivada, mejor dicho, que,	
133	que, alcanza y va más allá de sus límites.	
134	I. ¿También ha sido participe del entrenamiento en la parte	
135	emocional?	
136	S. Si, si, si yo...	



Categorización	Línea	Texto
5. Disposición al cambio - Conciencia - Resistencia al cambio - Prevención - Adaptación		<b>(3) Sujeto 3</b>
	137	I. ¿Y cómo ha cambiado tu rol desde ahí?
	138	S. Si... Me he hecho mucho más, ehh, sensible, mucho más
	139	receptivo, ehh, mucho más receptivo a eso, o sea yo tengo
	140	una formación, e yo soy ingeniero civil y, yo... me, me veía
	141	como una persona un tanto cuadrículada, muchos ingenie-
	142	ros, es que pues la matemáticas da respuestas a todo, uno
	143	más uno es dos, y demás, pero a través de este contacto
	144	pues, con, con, temas emocionales, temas del ser, me he
	145	dado cuenta pues de que no solo está el blanco y el negro,
	146	no solo ehh la matemática da explicación, que hay toda una
	147	serie de matices de gris, y por lo tanto ehh, me ha hecho
	148	mucho más tolerante y sensible pues, a toda esa cama o va-
	149	riedad que hay en los seres, en los seres humanos, más im-
	150	portante, o más consciente de la importancia que tiene, e la
	151	preocupación por el ser, esas personas que trabajan e para
	152	mí e pues y... y he visto pues los resultados, lo importante
	153	que, que cosas sencillas de la interacción humana tienen
154	las personas y pues eso los marca y les da satisfacción, y les	
155	da motivación en el tema de reconocimiento, en el tema el	
156	simple contacto con las personas.	
157	I. A nivel familiar, ¿se han podido dar cuenta de ese cambio	
158	del que dices también hace eco allá?	
159	S. Si porque, como te decía al principio pues hay una in-	
160	tegralidad, yo soy uno aquí en el trabajo y otro en la casa,	
161	e... lo que pasa allá permea, lo que pasas aquí en la oficina	
162	y viceversa, entonces e Igual eso eh, eh, fluye de un lado	
163	para el otro, en última, pues uno le apunta al ser un mejor	
164	ser humano en forma integral y a tener mejores seres hu-	
165	manos, entonces el trabajo como líder como gerente apunta	
166	a eso, no? Al desarrollo de sí mismo y al desarrollo de las	
167	personas en todas esas facetas y que todo el mundo sea y	
168	seamos más fáciles.	
169	I. ¿Tienes alguna experiencia en particular con los hijos,	
170	con la esposa, con algún familiar que reseñe o haga ese	
171	reconocimiento del que habla que se hace en la empresa y	
172	a veces en la familia?	
173	S. Si, ehh, con mis hijos, mis hijos ya dejaron la adoles-	
174	cencia, ya están estudiando y terminando pues carreras de	
175	universidad, y mi, mi, relación con ellos es pues ha mejora-	
176	do mucho la forma como me comunico e y la forma como	
177	interactuó con ellos, eeh... pues todo esto, formación en	
178	habilidades blandas y demás es siempre lo miro como una	
179	oportunidad para crecer aquí y también en crecer por allá.	
180	I. ¿Qué concepto tendría para, para usted habilidades blan-	
181	das, cómo lo conceptualiza?	

Categorización	Línea	Texto
		<b>(3) Sujeto 3</b>
	182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226	<p>S. Sí, es el entrenamiento en competencias que... que desarrollan pues la la capacidades de gestión, es, como yo como ser humano como trabajador, y teniendo unas competencias técnicas o una formación dada, puedo ser mucho más efectivo, en lo que tiene que ver con la interacción con otras personas, el conocimiento de de mí mismo, que me permite pues ser menos duro conmigo mismo, saber pues que tengo fortalezas y debilidades y la forma como interactuó con esas personas, quienes me reportan a mí, quienes son mis compañeros, incluso con mi con mi jefe, eso me ha, ayudado mucho.</p> <p>I. ¿En qué forma considera que el desarrollo de las habilidades cerebrales facilita conseguir los cambios en la organización?</p> <p>S. Ehh, si, ehh, el cambio genera resistencia, pienso que eso no es ehh... el entender lo no implica pues que uno ante los cambios que vienen pues, va a tener e e adaptabilidad inmediata, flexibilidad inmediata, e pero yo pienso que el ser consciente de que cuando hay cambios puede generarse a nivel...consiente, inconsciente, algún tipo de reacción e, o de resistencia, (generando conciencia ante resistencia al cambio) me hace estar pues pues más alerta, (Manteniéndome alerta) sobretodo pues cuando los cambios los proponen otras personas, cuando uno es consciente de un cambio, y uno a través de la gestión lo promueven, pues obviamente uno como que va dirigiendo y va poniéndose en sintonía más rápido, pero cuando el cambio viene de afuera propuesto o incluso, Impuesto eh, a veces es más difícil y es donde se requiere mayor tranquilidad respirar dos veces, mirémoslo por aquí, mirémoslo por allá, he, de tal forma pues que no caiga en el juego de la resistencia que puede ser activa o pasiva.</p> <p>I. ¿Cuál sería el termino de tiempo en el que esa resistencia cumple su sitio según su experiencia?</p> <p>S. La resistencia, al cambio... Ehh, mejor dicho no sé cómo definir un periodo de tiempo, ehh, pero la resistencia va hasta el momento en que uno, he, entiende pues la necesidad del cambio, los beneficios que el cambio trae, para uno, pues para la organización, pienso que en el momento en que uno aterriza a ese beneficio, empieza a liberarse pues de la resistencia.</p> <p>I. ¿Cuál es el cambio más difícil que ha tenido la empresa?</p> <p>S. Ha habido varios cambios en la historia de la compañía, ehh... por allá en los noventas, antes de los noventas, para Intercor, en aquella época la estabilidad laboral era conside-</p>

Categorización	Línea	Texto
		<b>(3) Sujeto 3</b>
6. Elementos para asumir los cambios -Entendimiento de necesidad -Entendimiento del contexto -Dinamismo	227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270	rada un valor, quienes vivimos esa época pensábamos que uno como empleado del Cerrejón podíamos tener trabajo toda la vida, y... y muchos decían, yo me vine a trabajar a cerrejón porque aquí hay estabilidad laboral, o sea, yo puedo crecer y algún día pensionarme y demás, pero ehh, llego un momento, ehh, en el que, no solo Cerrejón, sino muchas compañías en los procesos de mejoramiento de optimización se vieron enfrentados a la necesidad de reducirse, optimizar sus procesos, optimizarlos, reducir su planta de personal y allí hubo un momento en el que hubo un choque, con ese concepto, o con esa idea que teníamos de la estabilidad laboral, a decir miércoles, no, la compañía en aras de su sostenibilidad, puede llegar algún momento a encogerse, así como cuando puede tener sus tiempos de expansión, y puedo salir, ehh, hubo hecho un proceso de optimización, el primero que hubo, que, hubo una salida de personal que fue bastante dramática, por eso que menciono, y también por unas circunstancias muy particulares de Cerrejón, el hecho de vivir nosotros en un campamento hace que cuando el contrato o el trabajo se acabe hay unos cambios a nivel personal, familiar muy dramáticos; no es lo mismo alguien que trabaja en Bogotá y un día le dicen, hasta aquí terminaste, esa persona se va de la oficina y para su casa, y bueno el reto de él, es conseguir trabajo en otro lado, para aquellos que salieron en esa oportunidad la terminación del trabajo implicaba que... tenían que mudarse, tenían que ver pa donde se iban, los hijos que estudiaban en el colegio, tenían que ver a donde se iban a estudiar, en fin, un cambio bastante complejo. Aún esa... esa preocupación subsiste, pero en ese momento ese, ese proceso nos aterrizó a todos, de que sí, en algún momento la compañía puede requerir encogerse y podemos salir, y esa salida, no está solamente asociada a un tema de desempeño, también está asociada a un proceso de ajuste organizacional, como por ejemplo, cuando la compañía decide que es mejor ehh, contratar, ehh, por <i>outsourcing</i> determinado proceso, entonces sí, si algún día la compañía llega y dice aquí es mejor no tener un proceso, o un área de entrenamiento interna, sino más bien vamos a contratar con el Infotep, o vamos a contratar con tecnología, o con el Sena, o con la Universidad del Norte y que ellos nos suministren todos los entrenamientos que requerimos, pues, nos tocara salir, ese cambio fue bien, bien impactante. I. ¿Demoro que tiempo?

Categorización	Línea	Texto
		(3) Sujeto 3
	271	S. Eso... Eso demoró... eh.... Mejor dicho, el que la gente
	272	lo aceptara pienso yo que tardó varios años, el proceso que
	273	se dio, esa salida de personal esto fue algo que se dio, que
	274	se estuvo preparando como, como seis meses hasta el mo-
	275	mento que la gente salió y duro un tiempo más, yo diría un
	276	año que marco la historia en ese sentido y lo otro es que,
	277	fue un proceso que afecto no solo a quienes salieron, sino a
	278	quienes se quedaron, pues teníamos amigos o compañeros
	279	que eran vecinos nuestros, que eran nuestros amigos allá,
	280	y que se iban, sus hijos eran amigos de los hijos, la esposa
	281	era amiga de la esposa y se dio todo pues como una especie
	282	de...de duelo por esa gente que salía, en este momento,
	283	hay un proceso eh, asociado a un bajón muy dramático al
	284	precio del carbón, que nos está enfrentando a retos pues
	285	muy grandes, en...en...en materia de, de optimizar, o ser
	286	más competitivo en nuestros procesos, de tal forma que
	287	podamos garantizar la continuidad, la sobrevivencia de
	288	la organización, dados esos bajos niveles de precio, en el
	289	mercado internacional y el... la solución está en que bajan
	290	los precios y nosotros debemos ser mucho más eficientes y
	291	reducir los costos, nosotros no controlamos precios, contro-
	292	lamos los costos, entonces es un momento cultural también
7. Método de De-	293	dramático; arrancó el año, o mejor dicho no arrancó el año
cisión	294	pasado viene por allá del 2012 fines, que los precios han
Antes:	295	ido cayendo, ha sido un proceso no tan dramático como la
- Rígido	296	caída de los precios del petróleo, pero si ha sido sostenido y
- Perfeccionista	297	a finales del año pasado, principios de este año, ha llegado
- Controlador	298	a unos niveles en el que el margen de operación se ha re-
	299	ducido bastante, entonces es, es otro cambio, ehh, fuerte, y
Actualmente:	300	estamos ahí dirigiendo y trabajando para aguantar.
- Delegación de	301	I. ¿Qué han hecho frente a ese cambio que de alguna mane-
Funciones	302	ra ya viene avisando que algo está pasando?
- Acompañamiento	303	S. Al de los precios... Bueno no, ese es un examen muy ri-
formativo	304	guroso en todos los lados de la organización, la... de hecho
- Escucha Activa	305	la compañía creó un, un departamento de... departamento
- Participativo	306	de competitividad, que está enfocado a apoyar a todas las
- Motivador	307	áreas de la organización, en la revisión de los procesos y en-
- Confianza organi-	308	focado a ver como reducimos nuestros costos de operación,
zacional	309	como reducimos el costo, por tonelada, ellos, ehh, tienen
	310	herramientas metodológicas que ayudan al análisis y a la
	311	mejora de los procesos y cada área tiene que ser consciente
	312	pues, de que lo que hacemos, tiene que ser hecho de una
	313	forma diferente, pues más eficiente, en una forma que to-
	314	dos en la medida contribuyamos a bajar los costos, a tener
	315	ese, ese margen.

Categorización	Línea	Texto
<p>8. Cambios Organizacionales                      - Investigación                      - Búsqueda de Respuestas</p>		<b>(3) Sujeto 3</b>
	316	I. ¿Cuáles son los elementos necesarios para asumir el cambio en la organización?
	317	
	318	S. Y... Yo diría que, lo primero es entender la...la necesidad del cambio, yo creo que si uno no logra, ehh, que las
	319	personas a cargo, entiendan cuál es la situación, cuál es el
	320	contexto debemos, ehh, y porqué debemos movilizarnos,
	321	porqué debemos cambiar, ehh, muy difícilmente ehh, ehh,
	322	se va a lograr lo que se quiere, ehh, en este tema pues, de,
	323	del, el precio del carbón, la compañía, ha... tenido pues
	324	muchas, espacios de compensación, de diálogo, de información,
	325	para que todos seamos conscientes de cuál es la situación de mercado e
	326	entender que a diferencia de otros momentos en la historia no hay una expectativa de que en
	327	un tiempo corto, los precios reaccionen, en el pasado, pues
	328	el comportamiento era cíclico, pero las reacciones se daban
	329	en periodos más cortos, aquí, es lo que estamos viendo, es
	330	que los niveles de precios bajos se van a mantener mucho
	331	más tiempo, por lo tanto nosotros debemos hacer ajustes
	332	estructurales en los procesos que hacemos, y no solamente
	333	pues decir que el presupuesto que tengo este año, que es
	334	un millón de dólares pues yo... dejo de hacer esto y aque-
	335	llo y lo pospongo para el año siguiente y me ahorro este
336	año y bajo los costos de este año, no... esa situación, esa	
337	coyuntura va a estar presente pues, en más tiempo y difícil-	
338	mente pues, vamos a llegar a precios como los que había	
339	allá 2011, 2012, que cien, o por encima de cien dólares	
340	el carbón, pues esa es la realidad hoy, y eso es a lo que	
341	nos enfrentamos, y como te decía es fundamental hoy, para	
342	que la gente entienda a que nos enfrentamos, digamos que	
343	conozca esa situación y mantener pues, buenos canales de	
344	comunicación.	
345	I. ¿Qué aspecto resaltas de tu método de tomar decisiones	
346	antes de todo este proceso de entrenamiento, de todo este	
347	conocimiento del ser a los momentos de la actualidad, antes	
348	y después, que diferencia puedes establecer ahí?	
349	S. Bueno, ehh, yo, hoy... soy más abierto a escuchar, soy	
350	más participativo, eh yo, yo, como, por mi formación de	
351	ingeniero cuadrículado soy muy dado al detalle, a la perfección,	
352	a, a mejor dicho que nada se salga de control, (controlador) y... ehh,	
353	en este momento... estoy haciendo pues un esfuerzo y estoy empeñado	
354	en delegar más, en entregar cosas, obviamente, ehh, apoyado	
355	pues por los procesos de formación y de acompañamiento, no se trata	
356	de simplemente decirle a una persona, toma y defiéndete como	
357	puedas, sino que entienda que eso que le entrego es importante	
358		
359		
360		
361		

Categorización	Línea	Texto
9. Temporalidad del Cambio - Cultura Organizacional		<b>(3) Sujeto 3</b>
	362	para su desarrollo, (explico la importancia de lo delegado)
	363	para su crecimiento, que veamos juntos qué entrenamiento,
	364	qué tipo de capacitación necesita para ser exitoso en eso
	365	que le está entregando, que haya un acompañamiento, y
	366	que haya, ojalá, éxitos, que haya resultados, eso tiene un
	367	efecto potenciador de la motivación, de la satisfacción, del
	368	tema de desarrollo, entonces, ehh, yo me estoy saliendo un
	369	poco pues del del molde ese pues, de que a veces, la forma
	370	de que yo lo hago es la forma correcta, es simplemente de-
	371	cirle a la otra persona, mira esto es lo que hay que hacer,
	372	trabájalo, mirémoslo y confiar, confiar en que ellos también
	373	pueden hacer un buen trabajo, un buen aporte sin que todo
	374	pase pues por... por mí.
	375	I. ¿Cómo asumes usted los cambios de la empresa?
	376	S. Ehh...Bueno, ante un cambio lo primero es: ¿porqué
	377	no?, yo...yo...yo...emm, emm, el desarrollo pues de otra
	378	competencia, muy asociada a lo que fue mi rol hasta finales
	379	del 2013, e me entrenaron mucho en esto que tú estás ha-
	380	ciendo ahora, y es como hacer preguntas, ehh, las pregun-
	381	tas no solo para entender la realidad y tener respuestas yo,
382	sino también para que las otras personas lleguen por ellos	
383	mismos a las respuestas, cosa que es muy útil en los proce-	
384	sos de <i>coaching</i> , de desarrollo, en la mayoría de los casos,	
385	en lo que tiene que ver con el desarrollo de la gente ellos	
386	tienen la respuesta, lo que pasa es que a veces no se han	
387	planteado las preguntas, no se han formulado las inquietu-	
388	des, y pienso que el buen coach, y no quiero decir pues que	
389	yo lo sea, pero ahí estoy en el camino, el buen coach, hace	
390	muy buenas preguntas, ehh, y... prueba de ello son mis...	
391	reuniones de evaluación con mis jefes, están llenas de mu-	
392	chas preguntas, ehh ¿Cómo te sientes?, e ¿Consideras que	
393	pudieras haber hecho algo más allá de eso?, ¿Por qué fue	
394	significativo?, ¿Qué consideras que pudieras haber mejo-	
395	rao?, ehh y en ultimas, yo llego a, a, a, las respuestas pues	
396	a inquietudes, y solo me estuvieran haciendo preguntas ahí.	
397	I. De acuerdo a sus vivencias, ¿cuánto tiempo lleva un tiem-	
398	po de cambio empresarial?. ¿Había algo más que aportar	
399	ahí?.	
400	S. Yo pienso, eso depende del cambio, osea, hay cambios,	
401	e, que... que...afectan pues la cultura de la organización	
402	y son cambios que toman mucho tiempo, yo no, no puedo	
403	apuntarlo a pues de que 6 a 12 meses voy a cambiar rasgos	
404	culturales de de una organización, porque ehh, estoy traba-	
405	jando en algo que tiene que ver con el adentro, con el ser de	
406	las personas, estoy trabajando con algo que tiene que ver	

Categorización	Línea	Texto
		<b>(3) Sujeto 3</b>
<p>10. Etapas de cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacimiento Organizacional</li> <li>- Fusión</li> <li>- Evolución</li> <li>- Internacionalización</li> <li>- Vencimiento de Licencias</li> </ul>	<p>407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451</p>	<p>con altos y demás, entonces sí, yo voy a cambiar un procedimiento, voy a cambiar un estándar de operación y puede ser un proceso muy... ehh que se dé en un periodo corto del tiempo, basta con explicar el porqué del cambio, entrenar a la gente, hacer algún seguimiento y acompañamiento y verificar que el cambio se dio, pero en esto que trabajamos nosotros en recursos humanos, procesos de la gente, procesos de cultura, los cambios son a más largo plazo, los procesos de, desarrollo, incluso, nosotros tenemos ciclos anuales, pero hay procesos que desarrollan que pueden tardar varios años, cuando uno habla de, de... los procesos pues de, de, de reemplazo de posiciones claves en la organización, la compañía tiene que anticipar con varios años como van a ser los movimientos que se van a dar, yo me pensio en 6, 7 años, e y desde ya tengo que estar pensando en quien es la persona de mi equipo, quien es la persona dentro de la organización que pudiera venir a este cargo, para empezar a prepararlo, y que el día que yo no... me vaya, no vaya a dejar ese tremendo hueco ahí.</p> <p>I. Y ¿la empresa hace algo para el día que tú te vayas no te deje ir con ese hueco ahí, que hace la empresa por ti en ese sentido?</p> <p>S. La empresa tiene un... lo que llamamos unos cargos de sucesión, que toma cargos claves, que son cargos de estos niveles y algunos otros por acá, que son claves porque manejan procesos que son críticos, para la organización, ehh, los identifica y define un proceso pues, de de identificar candidatos para los reemplazos, identificar cual es el gaps que tienen esos candidatos, entre lo que hoy hacen y son sus competencias y las que se requerían, para llevarlo a un cargo dado, y se hacen planes como de desarrollo y de carreras.</p> <p>I. Ok y por ti que te vas dejas un hueco, un vacío, ¿Qué hace la empresa frente a ese que se va?</p> <p>S. Ahh, ehh, la, te refieres a que pasa cuando una persona ya está próxima a la pensión, nosotros tenemos un programa que se llama, el programa que se llama el programa de preprofesión y que convoca a quienes están a un año, o a un poco más de su pensión, para ayudarlos, pues como en esa transición.</p>
<p>11. Reflejo de las Habilidades Cerebrales en la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia Emocional</li> <li>- Grupos Focales</li> </ul>	<p>447 448 449 450 451</p>	<p>I. ¿Tienen experiencia de eso?</p> <p>S. Sí, desde hace varios años se desarrollan esos programas de, de entrenamiento, obviamente ese es un proceso libre, a las personas se les convoca hay algunos que nos participan, pero la mayoría si asisten, es un trabajo que orienta el área</p>

Categorización	Línea	Texto
12. Aptitud cerebral - Rasgos culturales - Responsabilidad Organizacional		<b>(3) Sujeto 3</b>
	452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496	<p>de relacionamiento, psicólogas, recursos pues externos y es un proceso pues de formación y de aterrizar a esa realidad para organizarse desde el punto de vista personal, familiar, y hacer pues más fácil esa transición.</p> <p>I. ¿Cuáles son las etapas de cambio por las que ha pasado la organización?</p> <p>S. Las etapas de la organización, haber, ehh... Podría decir que pues, la compañía arranco, Intercor, y... inicialmente la compañía tenía dos dueños que eran Edson Móvil, y Carbocol. Carbocol una entidad del estado, cada una con el 50%, ehh, ese fue el nacimiento pues de la compañía, ehh, en algún momento, Edson se funcionó con Móvil y entró... a pesar, de que la Edson era más grande que la móvil cuando hubo esa fusión hubo aires pues de cambio y demás, luego vino la venta por parte de Carbocol, de su porción y, y entraron pues, otros dueños al negocio.</p> <p>I. ¿Extranjeros siempre?</p> <p>S. Si, si, y al poco tiempo de haber adquirido la parte de Carbocol, la parte del estado, estos nuevos dueños compraron el resto, y somos lo que hoy, una compañía pues con 3 dueños que son de Vhp Villinton, Angloamerican, y Strap, cada uno con una tercera parte de... Ehh, esos son como los grandes momentos de la historia de la compañía en lo que tiene que ver con los dueños, pudriéramos decir que hubo otro momento, otro hito, que fue cuando en 2009, creo, se vencía la licencia para operar este, ehh, el yacimiento y unos años antes, se negoció pues con el Estado, eeh, la licencia para operarlo hasta el 2034, eso... Esa nueva licencia de hecho permitió la posibilidad de esa e ventas que hubo y esos cambios que hubo organizacionales, porque ya esas nuevas compañías que entraban al negocio tenían despegado el horizonte, yo no estoy comprando una licencia en una compañía que tiene licencia para operar hasta dentro de un año y qué tal que el gobierno Colombiano diga que no va más, entonces... esta nueva licencia despejó la posibilidad para esos movimientos que hubo en ese entonces.</p> <p>I. Y a nivel general, ¿como se está reflejando esas habilidades cerebrales en la organización en estos momentos?.</p> <p>S. Ehh, hay todos unos programas para reforzar, en la supervisión de línea, osea en estos... este cargo, supervisor de línea, que algunos hablan del sánduche, otros hablan de posición clave porque es el que está aquí entre los PTCS y el resto pues de la administración, entonces hay un programa muy fuerte para mejorar la competencia de la supervisión,</p>



Categorización	Línea	Texto
		<b>(3) Sujeto 3</b>
	<p>497 498 499 500 501 502 503 504 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542</p>	<p>y e, esta, asociada pues a las competencias en cuatro categorías, en integridad operacional que es el tema de seguridad, en la parte técnica, en la parte de habilidades administrativas, y en la parte de habilidades de liderazgo, en lo que tiene que ver con el liderazgo, trabajándose en las competencias que te mencionaba hace un rato, de inteligencia emocional, de comunicaciones asertivas y de resolución de conflictos y negociación, siguen otras, pero en estos momentos estamos trabajando en esas, ehh... la idea es fortalecer a las personas con este cargo, para que sean mejor interlocutores, eehh...de su gente.</p> <p>I. O sea, ¿que hasta el momento como tal no está el reflejo de eso?</p> <p>S. No, ya sé lo que tuvo que ver con inteligencia emocional ya se desarrolló, comunicaciones asertivas ya se resolvió y lo de soluciones de conflictos va en un 67% del desarrollo, 67% visto como el porcentaje meta a cubrir.</p> <p>I. ¿Pero ya hay un reflejo en la práctica de lo que eso permite?</p> <p>S. Ese tipo de habilidades, ese tipo de competencias requieren mucho refuerzo, nosotros en este momento lo que estamos haciendo son grupos focales, reuniendo grupos de supervisores, para revisar con ellos, como que ha cambiado en su forma de hacer las cosas, (están en revisión) en su gestión, después de ese entrenamiento, como sus jefes o sea esta línea aquí, han apoyado, han estimulado, han facilitado el uso de esas herramientas que les estamos dando, que barreras encuentran para su desarrollo y demás, e eso como una medida pues de revisar en la fuente que efecto están teniendo esos programas de de capacitación.</p> <p>I. Bueno, ya como para finalizar...el estar dueños extranjeros haciendo parte de esta dirección, ¿En algún momento de esas etapas desarrollo de la empresa hubo algún conflicto entre lo que querían los directivos por tener culturas, tener hábitos, tener comportamientos diferentes a los de la región?</p> <p>S. No, realmente, no, ehh... Haber, ehh... O sea, la organización tiene una cultura, pero obviamente nosotros estamos inmensos en un medio que tienen pues unos rasgos culturales, eh... la, la... esos rasgos culturales no son ni buenos, ni malos, o sea es lo que en última nos nos caracteriza y el entender, este entorno es lo que nos hace ver, en que podemos apalancar los los programas y los procesos aquí internamente, por ejemplo e un rasgo que es muy fuerte aquí en la cultura guajira, es la palabra, aquí, ehh más que</p>

Categorización	Línea	Texto
		(3) Sujeto 3
	543	en otras partes, cuando alguien dice “yo voy a hacer esto”
	544	pues lo hace, no, y a veces incluso no se necesita mucho
	545	formalismo, papeles y demás, entonces ese es un rasgo cul-
	546	tural muy fuerte, que, el conocerlo nos permite a nosotros
	547	apalancar procesos y demás, eh... Pero no, yo pienso que
	548	nunca ha habido un choque, eh aquí no hay extranjeros,
	549	o sea realmente los extranjeros, están aquí en la junta de
	550	accionistas y demás, pero aquí no hay extranjeros. Aquí no
	551	hay extranjeros. El vicepresidente por ejemplo de recursos
	552	humanos, vive aquí en la mina, sale, lo veo muy interesado
	553	por vivir, por, meterse a la cultura, conocer a la gente, muy
	554	respetuoso, es muy consciente de las necesidades, pero
	555	también de las responsabilidades como empresa.

#### 4.2.3 Memorándum Sujeto 3

El Sujeto 3 considera la neurogerencia como la ciencia de la mente que desarrolla habilidades cerebrales donde paralelamente se identifica, conoce y controla las emociones accionando una neuroactividad para todo el equipo de trabajo; esto permite obtener una comunicación efectiva en el entorno laboral gracias a un entrenamiento permanente orientado al direccionamiento, conocimiento y por ende a este manejo de emociones, tal como dice el Sujeto 3, en la Tabla 5. línea 7 – 9: “pues el desarrollo de una serie de competencias, habilidades, eh, que a veces se denominan competencias blandas”. Además, la participación proactiva del talento humano se logra mediante del reflejo de estas habilidades en los mandos empresariales, donde la productividad cumple un papel fundamental para el desarrollo de metas empresariales y asensos corporativos, incitando al personal en todo momento a trabajar en equipo con el objeto de alcanzar una cohesión grupal desde una adecuada enunciación de estas destrezas neurológicas.

Por lo tanto, la integración de estas afirmaciones se logra con la comprensión cerebral de situaciones complejas, desarrollado una visión organizacional bien amplia para el fortalecimiento interno gracias a habilidades interpersonales existentes y capaces de valorar los resultados obtenidos del trabajo. Es decir, la neurogerencia practica actitudes cerebrales que responden a diferentes etapas generadas por cambios organizacionales que activan nuevos circuitos neuronales para ayudar al ser humano a aceptarse como individuo y/o como gerente en periodos de caída o de lucha constante,

especialmente si se busca una metamorfosis organizacional. En palabras del Sujeto 3, línea 199 -202: “el ser consciente de que cuando hay cambios puede generarse a nivel...consiente, inconsciente, algún tipo de reacción, o de resistencia”.

Si el individuo y/o gerente cumple a la perfección el rol de líder, siendo cada vez más proactivo y muy positivo para poder facilitar, instruir, generar sinergia grupal en la aplicación de esas habilidades neuronales que son adaptadas hoy día al mundo gerencial, la relevancia que esta nueva herramienta posee para la gestión gerencial, es el desarrollo permanente del conocimiento y de la diversidad que se pueda tener gracias al impulso desde una perspectiva de eficiencia y excelencia profesional.

Al generar cambios significativos y notorios en el seno de la organización aunque sea en un periodo de tiempo un poco largo, estos siempre generarán conformidad en algunos, quienes verán el fenómeno como una oportunidad para crear propuestas nuevas que den repuestas rápidas a las novedades empresariales; pero de igual manera en otros suscitará otras disposiciones como la reorganización, cambio de visión, preparación evolutiva, diagnosis grupal, incremento de responsabilidades y resistencia al cambio, entre otras.

Dichas disposiciones necesitan elementos que le permitan al individuo asumir los cambios, y le inciten a escuchar activamente cada uno de los manuales o procedimientos afectados y participar en la toma de decisiones, como plantea el Sujeto 3 en las líneas 325-327 de la Tabla 5: “espacios de compensación, de diálogo, de información, para que todos seamos conscientes de cuál es la situación de mercado”. También se debe generar en ellos confianza, madurez y valoración de las tareas asignadas, pues llevar un método de decisión participativa genera un ambiente seguro y dispuesto a cambia sin miedos a expresarse, sin actitudes impulsivas, conflictos laborales o intolerancia en el núcleo empresarial como se muestra en la Figura 4.



Categorización	Línea	Texto
2. Desarrollo de Habilidades Cerebrales - Aprendizaje Organizacional - Detención del Cambio - Actitud de Cambio - Estabilización - Mejoramiento Laboral		<b>(4) Sujeto 4</b>
	10	I. ¿Según su experiencia, ¿en qué consiste el desarrollo de
	11	las habilidades cerebrales para la dirección?
	12	S. Bueno cuando... yo creo que es un proceso, eso te enseña
	13	como a mirar un proceso que has tenido que vivir para poder
	14	llegar a, a conocer y saber qué es necesario cambiar
	15	y qué actitudes debo asumir para poder lograr ese cambio,
	16	en la organización y es importante lograr... aprender a es-
	17	tabilizarnos y a que nos enseñe a captar qué podemos sacar
	18	que nos pueda ayudar a al mejoramiento de la empresa
	19	como tal.
	20	I. Enuncie las habilidades cerebrales que debe tener un ge-
	21	rente para direccionar una organización como esta.
	22	S. Bueno, debe conocer los puntos críticos de las organi-
	23	zaciones como tal, tanto técnicamente hablando como
	24	operativamente hablando, debe conocer los puntos débiles
	25	de la compañía... debe conocer también los fuertes de la
	26	compañía y del personal que está administrando, porque
	27	eso, pienso yo, que puede dar como una visión más global,
	28	y puede ayudarlo a mover más, a mover más no, a mover
	29	mejor las fichas en pro del desarrollo de la organización.
30	I. Desde su punto de vista, ¿En qué forma conocer el funcio-	
31	namiento de tu cerebro influye en tu rol como líder?	
32	S. Yo creo que influye mucho teniendo en cuenta que si	
33	somos capaces de saber qué habilidades tenemos y qué dis-	
34	funciones tenemos, seríamos capaces también de medir que	
35	que potencial tenemos para determinar las actividad eso	
36	para determinada toma de decisiones, cuando nosotros co-	
37	nocemos que somos capaces de hacer, sabemos que lo que	
38	vamos hacer lo vamos hacer bien o lo vamos a hacer mal y	
39	eso nos ayuda a enfrentarnos a las diferentes experiencias	
40	que se nos puedan presentar.	
41	I. ¿En el manejo de equipos de trabajo hay algún cambio	
42	antes de los entrenamientos que recibiste a la actualidad?	
43	S. Total, totalmente en caso en particular cuando uno em-	
44	pieza sin un entrenamiento, no es tan fácil el saber llevar	
45	temas cuando tú estas al mando de personas que tienen	
46	más experiencia que tú en el campo, aún cuando profesio-	
47	nalmente no tengan el mismo nivel académico, es difícil	
48	tratar por ejemplo con hombres que tengan 30 o 40	
49	años en la empresa que dominan su proceso, que saben lo	
50	que hacen, pero que ese mismo método empírico los hace	
51	fallar porque entran en confianza, mientras que tu vienes	
52	con una mentalidad más fresca; es muy difícil con todo ese	
53	entrenamiento, lograr mantener un equilibrio en esa rela-	
54	ción ganarte el respeto de la persona, ganarte el respeto del	

Categorización	Línea	Texto
		<b>(4) Sujeto 4</b>
	55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99	<p>equipo, la verdad que es un reto bastante complicado, no imposible pero si muy difícil y obviamente tú tiendes a cometer errores, de pronto confundir relaciones, o no lograr ganarte el respeto de la manera que que es correcta sino, entrar ya en un área en lo no debido, entonces pienso que es importante la posibilidad de tener una capacitación, que sería como el papá que no sabe ser papá, pero que ya tiene muchos hijos y ya sabe que le puede pasar, o sea esa preparación es fundamental.</p> <p>I. Además como lo mencionaste anteriormente, ¿que una de las habilidades es conocer los puntos críticos que otras habilidades debe tener un gerente en esta organización?</p> <p>S. Debería también conocer el proceso como tal, ayuda como a que se tenga un enfoque más variado, como de pronto no tanto administrativamente sino también como en la parte personal, poder lograr conocer que necesita esta gente para trabajar mejor, mi empresa necesita esto, y yo necesito que ellos lo hagan, pero que necesitan ellos para que estén bien, y puedan hacerlo, la gente que está trabajando de noche, está descansando bien; o sea, no solo limitarnos a lo que necesita la compañía y como quiero yo que se logre, sino también mirar un poco más allá, y mirar todos los aspectos que puedo ayudar a que mejoren, para que mi empresa también mejore, pienso que deben tener un sentido de justicia bastante grande; no es fácil y son muchas situaciones y tiene muchos mundos a su cargo y creo que debería tener un sentido de justicia bastante grande, indiscutiblemente tiene que ser una persona bastante inteligente y y creo que debe tener paciencia impresionante una paciencia increíble.</p> <p>I. ¿Cuando dices que debe ser bastante inteligente te refieres a qué tipo de inteligencia?</p> <p>S. Me refiero al tipo de inteligencia que le permita... saber, ser crítico hasta consigo mismo cuando sea necesario, o identificar qué cosas pueden estar bien y que cosas pueden estar mal, y cómo hacer para mejorarlas, y me refiero a que debe tener la, la... sabiduría salomónica, para poder tomar decisiones que aún cuando afecten, digamos ciertas cosas, hasta inclusive en el ámbito personal...puedan ayudar al funcionamiento de la empresa como tal.</p> <p>I. ¿Cuándo te refieres a sabiduría salomónica podrías ampliar un poco que significa eso para ti?</p> <p>S. Me refiero básicamente a tener la capacidad de ser... eh (pensativa), eh de ser una balanza, de poder un equilibrio, de poder a la hora de tomar una decisión e no radicalizar-</p>

Categorización	Línea	Texto
		<b>(4) Sujeto 4</b>
3. Enunciación de las Habilidades Cerebrales - Detención Crítica - Emprendimiento - Visión Global - Conocimiento Holístico	100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132	me en una idea, sino tener la capacidad de buscar un equilibrio redondo, para ver si me hago entender, donde, este sea posible, e buscar una estabilidad, una estabilidad, a que se logre el objetivo sin sacrificar tanto. I. ¿Sin sacrificar a quién? S. Sin sacrificar, eh hablemos de horarios, personas, la cuestión económica también es bastante importante, entonces hay que también tener en cuenta, que en todo negocio debe ser, e rentable lo que yo estoy sacrificando para sacar mi producción, en términos de cualquier cosa, agujas, hilos, relojes lo que se necesite, osea es importante que esa persona tenga la capacidad de decir: “bueno, yo conozco mi negocio, yo sé que voy a sacrificar poco para sacar mucho o viceversa”, pero que esté consciente de lo que está haciendo y que sea capaz de buscar ese equilibrio. I. ¿En qué forma considera, que el desarrollo de las habilidades cerebrales facilita la forma de asumir los cambios en la organización? S. Bueno. Vuelvo un poquito a la pregunta que me hiciste, hace un ratito y es que yo creo que definitivamente si tú conoces tus habilidades, eres capaz de desarrollarlas, igual que conocer de pronto tus... tus disfunciones, tus partes en las que no eres de pronto tan hábil, eso también te ayuda porque tú sabes que tienes que mejorarlas, (mejorando disfuncionalidades) para personas como yo eso significa un reto, o sea yo sé que yo soy por ejemplo una persona bastante impaciente, entonces que eso me puede afectar en muchas cosas, entonces yo sé que yo esa parte tengo que controlarla, porque porque yo sé que si yo tengo un equipo a cargo, pueden haber situaciones en donde ese pequeño e eso de ser impaciente, me puede afectar, en cuestión tiempo, en cuestión relaciones, en cuestión todo, entonces si uno conoce bien, las capacidades que uno tiene, y es capaz de llevarla al máximo, (lleva al máximo las capacidades) para, para lograr una mejoría o un avance significativo, creo que también, el... el conocer nuestros defectos nos puede ayudar, a eso entonces, dentro de todo, conocer nuestras capacidades, o nuestro eh... eh (pensativa) es como poder ver cuál es nuestra... que podemos desarrollar, cuál es nuestra capacidad cerebral total es lo que nos ayuda después a sobrellevar ciertas experiencias.
4. Rol de líder - Detector de Habilidades - Revelador de Disfunciones - Calculador de potencialidades - Estimulador - Capacidad de Decisión - Experiencia	140 141 142 143 144	I. ¿Hasta dónde crees que podría llegar el potencial cerebral de alguien, que tanto podría evolucionar alguien con un entrenamiento por ejemplo? S. Yo creo depende tan depende mucho del entrenamiento,

Categorización	Línea	Texto
		<b>(4) Sujeto 4</b>
	<p>145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188</p>	<p>y de las ganas, sobretodo de la actitud que tenga la persona, e y que tanto quiera sacar de ese entrenamiento, eso yo creo que es lo más importante, porque si a una persona pues fue simplemente por cumplir un requisito, es muy poquito lo que va a captar de ahí y muy poquito lo que va a aplicar de ahí, pero si una persona tiene de verdad ganas de aprender, si conoce sus habilidades cerebrales, si se conoce y sabe dónde quiere llegar esa persona va a tratar de aprovechar el máximo lo que se le está ofreciendo, y creo que su potencial va a llegar hasta donde él quiere que llegue.</p> <p>I. ¿Cuáles elementos son necesarios para asumir los cambios en la organización?</p> <p>S. ¿Estamos hablando de elementos, actitudes, o de herramientas?</p> <p>I. Las que consideres si son ambos, bienvenida sea la descripción.</p> <p>S. Bueno, como elemento, las actitudes, creo que la paciencia, aunque es una virtud con la que yo no cuento, pero creo que la paciencia es fundamental; la tolerancia, el saber aceptar que los demás tienen ideas que tú de pronto no compartes, pero que son válidas (aceptación) y que pueden ser válidas e inclusive más que las tuyas; la capacidad de aprender, aceptar que los demás... que tú puedes aprender mucho de los demás y que no solamente estas como líder para enseñar y para dominar o para mandar; en el sentido humano, saber que todo lo que estamos haciendo por un beneficio común, (bienestar compartido) todos necesitamos trabajar, todos necesitamos desarrollarnos, entonces enfocarlo también hacia esa parte, saber utilizar nuestras herramientas, o sea, e de pronto es fundamental que nosotros, sepamos que necesitamos para lo que vamos a hacer, y cómo utilizarlo para sacarle el provecho que se necesita; (identificar necesidades de desarrollo y como aprovecharlas) creo que también es fundamental la honestidad, creo que eso es algo fundamental a la hora de de ... vuelvo a ese sentido de la justicia o sea, cuando, cuando, tú tienes ese equipo de trabajo es necesario que tu muestres, que eres una persona justa, o sea, porque van a ver muchos buenos, como también muchos malos, y buscar ese equilibrio, y ser justo de pronto ayuda a que lo no tan buenos lo sean, y a que no los no tan malo o no muy buenos se superen.</p> <p>I. Y en cuanto a enfrentar un cambio que se vive en alguna organización, ¿que elementos debe tener alguien para que pueda de alguna, manera enfrentarlo.?</p>



Categorización	Línea	Texto
<b>(4) Sujeto 4</b>		
<p>5. Forma de Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorando Disfuncionalidades</li> <li>- Maximización de capacidades</li> <li>- Experiencia</li> </ul>	<p>189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219</p>	<p>S. Bueno, por como lo dices me supongo que debe ser no tan positivo I. ¿El efecto digamos que no es lo más importante ahora sino en un cambio? S. Bueno, vuelvo a algo que yo no tengo la paciencia, la paciencia, yo creo que cuando trabajamos debemos ser pacientes porque hay cosas que no dependen de nosotros como los cambios por ejemplo, entonces esa capacidad de adaptación rápida, que requiere un cambio, es fácil de lograr con paciencia, de pronto, todo el tiempo estar buscando lo positivo, de ese cambio, estar mirando por muy mal que sea o por muy mal que vaya, qué positivo puedo sacar de ahí, siempre, puede haber algo positivo entonces, creo que irnos por el camino de lo positivo, y de pensar en que puede ser positivo eso para mí, creo que eso puede hacer más llevadero él, la el desarrollo de ese cambio. I. ¿Cómo asumes los cambios de la organización? S. Eh, bueno básicamente, dependiendo que tanto te afecte, bueno en mi caso particular dependiendo que tanto me e puedan afectar esos cambios, yo pienso que a medida que va transcurriendo el tiempo todos los cambios, tienden a ser nuevos porque son nuevas experiencias, entonces básicamente, es es como, estabilizarte y pensar eso que te dije ahorita o sea que voy a sacar positivo de ese cambio, que me va a ayudar a aprender ese cambio, que actitudes voy a desarrollar con ese cambio, para qué me va a servir ese cambio, y que voy a sacar de él, entonces creo que todo eso me va a ayudar a que cuando, (Pensando en los beneficios que genera) estemos en la evolución de ese cambio como tal, tú puedas captar de él lo que necesariamente, te sirve, y a adaptarte inclusive a lo que está ahí, que de pronto no</p>
<p>6. Elementos para asumir los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud</li> <li>- Paciencia</li> <li>- Aceptación</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Bienestar comparado</li> <li>- Identificación</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Justicia</li> </ul>	<p>220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233</p>	<p>vas a sacar mucho de ello pero que también te sirve porque toda experiencia es enriquecedora. (verlo como experiencia enriquecedora) I. ¿Qué aspectos resalta de su método de decisión antes de entrar a empresa y en la actualidad? S. Bueno, antes de, de, de todo ese entrenamiento digamos que uno se apresura a tomar decisiones, uno cree que todo el tiempo tiene la razón porque acabó de salir de la universidad y tiene las ideas fresquitas y pienso que el tiempo y el entrenamiento lo que te enseña es a darte cuenta de que no siempre tienes la razón, que te puedes equivocar, que es necesario eso que...eso que... escuchar, escuchar es fundamental que todos tenemos ideas y que todas esas ideas pueden llevar a ser una magnífica idea em, y que eso te puede</p>

Categorización	Línea	Texto
		(4) Sujeto 4
7. Cambios Organizacionales	234	llevar a tomar mejores decisiones, (valorar los aportes de los demás) tanto para tu beneficio como para el de tu empresa, que en realidad es la idea que se quiere, entonces, cuando uno, llega al principio como con ese acelere, como con con, que quiere hacer todo, eh ya y de pronto, sin pensar en los pro y los contra de lo que tu estas decido a ser es, es, este es muy diferente a cuando ya ha pasado ese tiempo, ya has tenido tus experiencias, ya has tenido tu entrenamiento y ya sabes que tienes que pensar en que va a pasar con tu decisión bueno y que va a pasar malo, y que cambios van a llegar a raíz, porque toda decisión tiende a un cambio, entonces hay que aprender a, es básicamente eso aprender a saber que me puedes ayudar, (identificar en que me puedes ayudar) en que me va a afectar y que cambios voy a tener.
- Positivo	235	
- Generadores de beneficios	236	
- Adaptación	237	
- Experiencia	238	
	239	I. Y nivel metodológico cuando estás tomado las decisiones, ¿además de la escucha que otro aspecto tienes en cuenta?
	240	S. Bueno hay que... además de la escucha, la confrontación de ideas, también antes de anteponer tus opiniones, una evaluación de todo aquello que puede llevar ese cambio es bastante importante, digamos la teoría del ensayo y error probemos a ver cómo nos va, demos no un tiempo para haber si es factible hacerlo que tanto nos va a beneficiar o que tanto nos va a perjudicar, tomarnos no sé, una semana de prueba o evaluar qué tanto tiempo se necesita, dependiendo pues del caso en particular, creo que eso es importante. También es conocer las capacidades de las personas, que vayan a estar involucradas, y las mías propias también es importante y básicamente creo que eso es lo que puede ser.
	241	
	242	I. De acuerdo a sus vivencias, ¿Cuánto tiempo lleva un proceso de cambio empresarial?
	243	S. Bueno, de acuerdo a mis vivencias, el proceso de cambio como tal, estamos hablando de tiempo cronológico puede tardar un día, dos días
	244	I. ¿Un cambio en una empresa?
	245	S. Una semana. O sea, en tiempo cronológico un cambio es una decisión decisión que alguien tomó, y que se va a regir a partir de determinada fecha.
	246	I. ¿Eso en cuanto a un cambio pequeño de algún procedimiento y en cuanto a un cambio digamos profundo de la empresa?
	247	S. A eso iba, cuando hay cambios grandes en la empresa, creo que es un proceso más paulatino, y el mismo proceso de cambio te va enseñando a adaptarte a él, cuando hay
	248	
	249	
	250	
	251	
	252	
	253	
	254	
	255	
	256	
8. Método de decisión	257	
Antes:	258	
- Decisiones Apresuradas	259	
- Decisiones Intransigente	260	
Actualmente:	261	
- Posibles Errores	262	
-Acompañamiento	263	
Formativo	264	
- Aportes colectivos	265	
- Trabajo en equipo	266	
- Identificación	267	
- Confrontación de ideas	268	
	269	
	270	
	271	
	272	
	273	
	274	
	275	
	276	
	277	
	278	

Categorización	Línea	Texto
9. Temporalidad del cambio - Corto Plazo - Largo Plazo		<b>(4) Sujeto 4</b>
	279	cambios bruscos en la compañía donde por ejemplo salen
	280	personas, entran otras nuevas hay un reajuste estructural
	281	eso no es de un momento a otro eso puede tardar, meses e
	282	inclusive un año, o hasta dos o hasta más tiempo, (cambios
	283	estructurales tardan entre un año o más) entonces todo ese
	284	proceso, en el que tú ves entrar y salir gente, en el que
	285	tú ves reacomodar estructuralmente todos las cosas como
	286	ya estabas acostumbrado a verlo, e inclusive tus mismas
	287	labores pueden cambiar, creo que todo eso poco a poco,
	288	es un día a día, te va ayudando a que te vayas adaptando
	289	a ese cambio y te va ayudando a que tengas una facultad
	290	de mirar a futura cómo va ser ese cambio, qué te va a
	291	traer ese cambio, cómo voy hacer yo para participar de ese
	292	cambio para estar todavía ahí, qué puedo aportar para no
	293	quedarme atrás, para poder seguir cambiando porque es
	294	importante seguir cambiando, o sea seguir cambiando creo
	295	que hace parte de que nuestra propia evolución, nosotros
	296	cambiamos desde que somos pequeños, entonces creo que
	297	en ese proceso, vamos, y vamos, con el cambio, cuando son
	298	cambios tan marcados, vamos con ellos.
	299	I.¿Describe las etapas por las que ha pasado la organiza-
	300	ción?
301	S. Bueno, hubo una etapa que yo llamo etapa estable, por-	
302	que fue la etapa en la que yo entré, la que yo conocí, y	
303	como yo conocí la empresa, y fue una etapa en la que yo, e	
304	básicamente, yo estaba, aprendiendo y conociendo el mane-	
305	jo como tal de la compañía, luego vino una etapa, de	
306	transición, donde en mi caso en particular, ya pasaba de ser	
307	la recién llegada, la junior, a la que, eeh, a la que, em, le ha	
308	ido bien entonces, a que, a que siga iéndole bien, entonces	
309	es donde ya conocen tu trabajo, donde ya tú conoces el	
310	trabajo de tus compañeros, entonces donde tú ya sabes qué	
311	esperar de cada quién, donde ya saben que esperar de ti,	
312	y eso te ayuda a que tú e siempre quieras más, entonces	
313	esa es una etapa como la etapa del desarrollo, donde ya tú	
314	conoces y tú sabes que quieres hacer dentro de la empresa,	
315	luego vienen etapas digamos de transición de cambios en	
316	donde salieron personas, entraron otras nuevas, de pronto	
317	por algún u otro momento me rotaron y entonces, ya no era	
318	de las del común que hacia turno, sino que ya era de las que	
319	mandaba ese turno, entonces yo respondía ya por el trabajo	
320	de otras personas, yo ya tenía que..que supervisar no solo	
321	lo que yo hacía, sino lo que hacían otros también, entonces	
322	ya uno se va mirando como cuando uno sube una escalera	
323	que se va viendo en el peldaño de abajo y va viendo lo que	

Categorización	Línea	Texto
		<b>(4) Sujeto 4</b>
<p>10. Etapas de Cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapa Estable</li> <li>- Etapas de Transición</li> <li>- Etapa de Escalera</li> <li>- Etapa de Radicación</li> </ul>	<p>324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367</p>	<p>uno va subiendo, entonces es... es esa fue otra etapa, digamos nueva, y ya luego yo creo que todos llegamos a una etapa, en la que queremos más, y de pronto por algún motivo no se puede más, entonces ahí es cuando se hacen necesario los cambios radicales, e no se de pronto buscar otro trabajo, o o mira pa ve de que otra manera puedo ayudar yo a esa empresa y que me pueda permitir desarrollarme.</p> <p>I. Detalle, ¿Cómo se refleja las habilidades cerebrales en las organizaciones?</p> <p>S. Bueno, en yo pienso que, de hecho eso se refleja en el sentido en el que tú vas a platear una idea, vas a dar digamos una orden o vas a brindar un soporte o, o vas a pedir que se haga una tarea, de entrada, todo ese entrenamiento te sirve hasta para que el saludo sea diferente, tú ya sabes cómo llegarle a la persona, tú ya conoces a esas personas y tú sabes cómo le tienes que decir a esa persona, (forma de ser, pensar y actuar) tú ya sabes si te va a entender con un vocabulario técnico o si definitivamente tienes que explicarle de otra manera, (en la comunicación) este... tú aprendes que todos no somos iguales, a que todos no respondemos al mismo trato, no respondemos a las mismas capacidades, todos no tenemos las mismas habilidades entonces tú ya sabes quienes sirven para ciertas tareas, quienes definitivamente no quieres que hagan esas tareas, quienes no quieres que trabajen en tu equipo, quienes no quieren que estés contigo, como no quieres que se comporte tu grupo, entonces tú ya sabes, ya aprendes como, como ese dominio, eeh, como es cada uno (Conocimiento del comportamiento personal y grupal) y, y, técnicamente hablando, aprendes a ver tu trabajo desde otro punto de vista porque ya aprendes a mirar desde todos los ángulos y ya aprendes a ver como... como más globalmente (visión global) ya eres más autocrítico, aprendes a ser autocrítico, entonces sabes que puedes estar cometiendo un error, como solucionarlo desde otra manera, entonces creo que eso es básicamente lo que puede estar ayudando ese entrenamiento.</p> <p>I. ¿Habría algo más que comentar con respecto a ese, a esa experiencia de desarrollo cerebral, y el impacto en tu vida personal?</p> <p>S. Pues yo pienso que todo el tiempo estamos en cambios, que todavía yo estoy en ese proceso de cambio, porque soy una persona impaciente y soy una persona que me cuenta mucho aceptar los cambios, aun cuando de pronto los requerimientos de mi, mi... de mi medio, donde yo trabajo e</p>
<p>11. Reflejos Cerebrales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser, Pensar y Actuar</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Comportamiento</li> <li>- Visión global</li> <li>- Autocritica</li> </ul>		

Categorización	Línea	Texto
		<b>(4) Sujeto 4</b>
	368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381	son, más al “ya”, al “necesito esto” y no te dan pues de pronto ese tiempo como para estabilizarte, y para aceptar de pronto tan rápido esos cambios, pero creo que eso pa´ mi personalidad es algo bueno, en el sentido de que me ha enseñado, o sea, me ha servido también de entrenamiento, tanto a nivel profe, perdón personal como profesional, porque yo he aprendido a que tengo que ser paciente así a mí no me guste, y he aprendido que tengo que aceptar esos cambios, porque muchas veces no dependen de mí, y he aprendido que todo el tiempo vamos a seguir cambiando y no siempre va ser para bien pero a veces puede ser para mejor, entonces estoy como...como en ese proceso digamos de aprendizaje diario y que hay que.. hay que seguir. I. Muchas gracias.

#### 4.2.4 Memorándum Sujeto 4

En la adopción de modelos gerenciales innovadores es importante establecer en la neurogerencia un conjunto de pasos capaces de gestionar este modelo de manera eficaz y eficiente con un mínimo de tropiezos. De igual forma, el entrenamiento de habilidades cerebrales ayuda significativamente a considerar las capacidades de los empleados obteniendo en ellos un desarrollo significativo tanto profesional como personal para la creación de contextos, con el fin de mostrar el desarrollo de cada destreza de los integrantes de la institución, logrando en ellos un mejoramiento laboral, y capacidad de detención del cambio y actitud para buscarlo, además de estabilizar de progreso buscando siempre conservar un patrón participativo.

En otras palabras, para utilizar la neurogerencia como eje de gerencia innovadora, deben maximizarse las capacidades y mejorar la disfuncionalidad presente en el ambiente empresarial al implementar una serie de habilidades cerebrales ligadas a la experiencia del líder ante una situación; es relevante mencionar que el rol de líder en una organización ayuda a descubrir en la persona esa capacidad de reconocer y revelar las disfunciones; calcular las potencialidades, desarrollar considerablemente la capacidad de decisión, y estimulando a sus seguidores a que detecten las habilidades en las que son buenas y aquellas que deben potenciar para enunciar las prácticas mediante la detención crítica, el conocimiento holístico, el

emprendimiento y la visión global como afirma el Sujeto 4 en las líneas 32-36 de la Tabla 6: “si somos capaces de saber que habilidades tenemos y que disfunciones tenemos, seríamos capaces también de medir que potencial tenemos para determinar las actividades o para determinada toma de decisiones”.

En este sentido, la neurogerencia debe ser entendida como un proceso de cambio que debe reflejarse por medio de la autocrítica, integración, comunicación y comportamiento acciones que deben ser acogidas por los miembros laborales, entendiendo que dicho proceso puede generar un impacto emocional en el cual se descifre el ser, pensar y actuar del gerente como eje principal en ese proceso de cambio organizacional, razón suficiente para que el gerente permita a su equipo de trabajo generar beneficios, e incentivar comportamiento asertivos y buena comunicación en ellos, así como adaptarse rápidamente para obtener una apreciación positiva de la experiencia. Lo importante es recordar lo que expresa el Sujeto 4, línea 170-171: “saber que todo lo que estamos haciendo por un beneficio común”.

Un cambio organizacional puede tener una temporalidad corta o larga, pero lo importante en ella es el perfeccionamiento de los elementos para asumir los retos, pues la consecución de las habilidades neurogerenciales debe ser fluida siempre y cuando el cambio sea bien acogido; por ello se necesita una actitud paciente con mente abierta para aceptar, aprender e identificar cada uno de los manuales adscritos a la metamorfosis, logrando un bienestar compartido lleno de honestidad y justicia donde se pueda compartir el pensar de cada miembro de la compañía como afirma el Sujeto 4, línea 213-215 de la Tabla 6: “me va a ayudar a aprender ese cambio, que actitudes voy a desarrollar con ese cambio, para qué me va a servir ese cambio, y que voy a sacar de él...”.

Una metamorfosis organizacional amerita controlar los métodos de decisiones para cambiar aquellas apresuradas e intransigentes por decisiones obtenidas en acompañamientos formativos como aportes colectivos, quizás generados por posibles errores detectados por la masa trabajadora; esta trabaja día a día en equipo en pro de la institución y que crea espacios donde se confronten ideas y se logre la solución gracias a una serie de etapas; un ejemplo sería la llamada escalera, la ratificación, la transición y finalmente la etapa estable como se ve en la Figura 7.

### 4.3 Triangulación de los datos

En este apartado se contrastan los significados que surgieron de las cuatro entrevistas mediante un cuadro por cada subcategoría para agrupar los códigos saturados teóricamente; aquellos que se repiten en la mayoría de las respuestas y correspondan lógicamente con la subcategoría que pretenden integrar de acuerdo con las respuestas dadas por los sujetos informantes, excluyendo del análisis e interpretación de los resultados aquellas que aún presentan vacíos teóricos, que son las que aparecen en pocas entrevistas o no corresponde con la interrogante expuesta, como lo afirman Strauss y Corbin (2002): “no es necesario que incluyan todos los conceptos que hayan emergido durante el proceso de investigación...”.

A continuación se presenta la triangulación de las subcategorías y códigos emergentes de los datos recolectados.

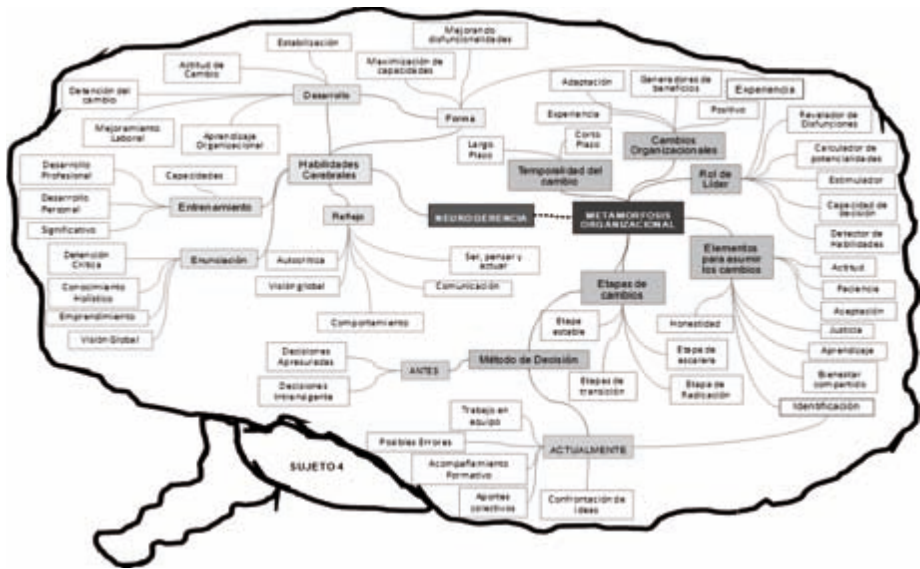


Figura 5. Estructuración de la entrevista Sujeto 4

**Tabla 7. Triangulación Categorical “Gerencia centrada en el ser”**

Categoría de análisis	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Resumen conclusivo
Entrenamiento de habilidades cerebrales	Gestión Gerencial Vanguardista Conocimiento Herramientas internas Potenciar procesos	Construcción de conocimientos Manejo de emociones Direcciónamiento	Desarrollo de competencias blandas Inteligencia Liderazgo Desarrollo Humano	Significativo Desarrollo Personal Desarrollo Profesional Capacidades	Construcción de Conocimientos Manejo de emociones Liderazgo Potencializar
Desarrollo de habilidades cerebrales	Interacción cerebral Defenición de habilidades Direcciónamiento	Identificar las emociones Conocer las emociones Controlar las emociones Comunicación eficaz	Efectividad personal Liderazgo gerencial	Aprendizaje Organizacional Defenición del cambio Actitud de Cambio Estabilización Mejoramiento Laboral	Integración Direcciónamiento Estabilización
Enunciación de las Habilidades cerebrales	Comunicación Habilidades mentales superiores Estrategia organizacional Escucha activa Direcciónamiento	Comprensión cerebral Visión organizacional Habilidades interpersonales Valoración de resultados Trabajo en equipo	Contexto Empresarial Conocimiento Holístico Entendimiento del Mercado Anticipación a las necesidades Capacidad de desvío Capacidad de ajuste Habilidades estratégica Competencias tácticas Competencias operativas	Pensamiento crítico Emprendimiento Visión Global Conocimiento Holístico	Comunicación Visión global Comprensión Habilidades interpersonales Pensamiento crítico

Subcategorías



Categoría de análisis	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Resumen conclusivo
Rol de líder	Autoconocimiento Auto exigencias	Manejo de la reacción Conocimiento Facilitador Instructor Sinergia grupal Positivo Diversidad	Manejo emocional Desarrollo de sensibilidad Inspirador Motivador	Detector de Habilidades Revelador de Disfunciones Calculador de potencialidades Estimulador Capacidad de decisión Experiencia	Facilitador Motivador Detector de potencialidades
Reflejo de las habilidades cerebrales en la organización	Atención Concentración Escucha Activa Formación Adaptación	Asensos Trabajo en equipo Metas Productividad	Inteligencia Emocional Grupo Focales	Ser, pensar y actuar Comunicación Comportamiento Visión global Autocrítica	Atención Concentración, escucha, Ser, pensar y actuar
Aptitud cerebral	Transformación del ser Interés Disposición Querer ser Dejar ser Facilitar el proceso al otro	Etapa de lucha constante Etapa de Caída en cascada	Rasgos Culturales Responsabilidad Organizacional		Disposición Rasgos culturales Responsabilidad organizacional

Subcategorías

**Tabla 8. Triangulación Categorial “Metamorfosis Organizacional”**

Categoría de análisis	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Resumen conclusivo
Disposición al cambio	Incertidumbre Adaptación al Cambio	Cambio de Visión Preparación Evolutiva Resistencia al cambio Reorganización Incremento de Responsabilidad Diagnosis grupal	Conciencia Resistencia al cambio Prevención Adaptación	Positivo Generadores de beneficios Adaptación Experiencia	Incertidumbre Resistencia Adaptación Toma de responsabilidad
Elementos para asumir los cambios	Apertura Perspectiva Posición	Confianza Participación-Escucha activa Toma de decisión Colaboración organizacional Madurez Valoración de tareas	Entendimiento de necesidad Entendimiento del contexto Dinamismo	Actitud Paciencia Aceptación Aprendizaje Bienestar compartido Identificación Honestidad Justicia	Apertura, Confianza Participación Aprendizaje
Método de decisión	Antes: Inexperiencia Desintegrado Acelerado Influenciable Actualmente Conocimiento Amplio Participación Detallista Cuidadoso	Antes: Miedo a la expresión Impulsivo Conflicto laboral Intolerante Actualmente Seguridad Valoración de tareas	Antes: Rígido-Perfeccionista Controlador Actualmente Delegación de Funciones Acompañamiento formativo Escucha Activa Participativo Motivador Confianza organizacional	Antes: Decisiones Apresuradas Decisiones Intransigente Actualmente Posibles errores Acompañamiento formativo Aportes colectivos Trabajo en equipo Identificación Confrontación de ideas	Conocimiento Trabajo en equipo Acompañado
Subcategorías					

Categoría de análisis	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Resumen conclusivo
Cambios Organizacionales	Reto Empresarial	Aceptación Creación de Propuestas	Investigación Búsqueda de respuestas		Reto empresarial
Temporalidad del cambio	Corto plazo Mediano plazo Largo plazo	Largo Plazo	Cultura Organizacional	Corto Plazo Largo Plazo	Cultura Organizacional
Etapas de cambios	Difíciles De replantear	Aceptación	Nacimiento Organizacional Fusión Evolución Internacionalización Vencimiento de Licencias	Etapa estable Etapas de transición Etapa de escalera Etapa de radicación	Preparación Acción Replanteo
Subcategorías					

La Tabla 7 y 8 muestran la triangulación categorial de “Gerencia Centrada en el Ser” y “Metamorfosis Organizacional” en la cual se establecen las siguientes subcategorías: Entrenamiento de Habilidades Cerebrales, Desarrollo de Habilidades Cerebrales, Enunciación de Habilidades Cerebrales, Rol de Líder, Reflejo de las Habilidades Cerebrales en la Organización y Aptitud Cerebral; además está el conglomerado de códigos emergentes entre los cuales se destacan la construcción de conocimientos, manejo de emociones, liderazgo, potencialización, integración, direccionamiento, estabilización, comunicación, visión global, comprensión, habilidades interpersonales, pensamiento crítico, los roles de facilitador, motivador y detector de potencialidades; atención, concentración, escucha, ser, pensar y actuar, disposición, rasgos culturales y responsabilidad organizacional.

#### 4.3.1 Diagrama Metamórfico Integrador

En este apartado conviene construir una estructura compleja integradora que vincule todos los nodos que emergieron de las entrevistas con los cuatro informantes previa triangulación luego de la reducción de la data y la triangulación de los códigos obtenidos; dicha estructura incluso sirve como referencia para desarrollar las dendritas teóricas referenciales de la presente investigación. Por tal motivo, a continuación se presenta la estructura que sintetiza los conceptos.

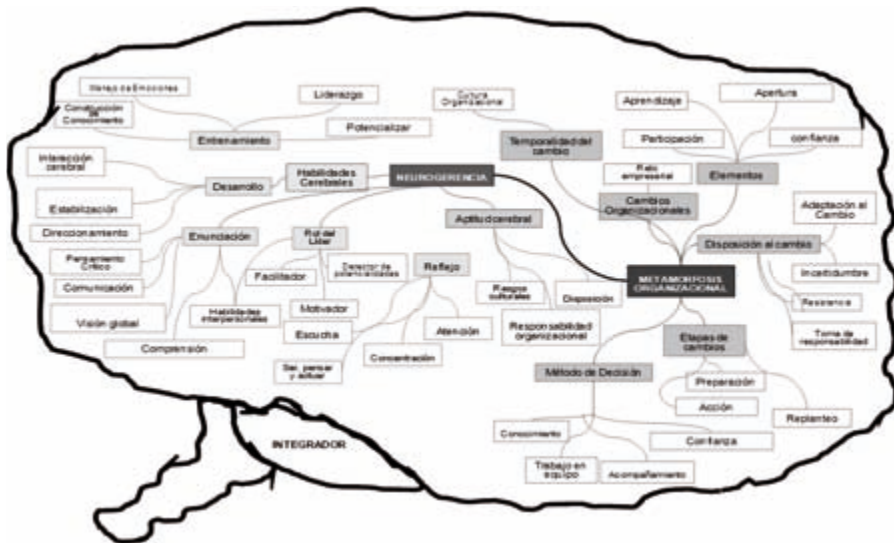


Figura 6. Estructuración cognitiva integradora

#### 4.4 Memorándum teorizador

La neurogerencia como categoría medular debe entenderse como un proceso capaz de gestionar de manera eficaz y eficiente modelos innovadores en la organización. En ella, el entrenamiento de habilidades cerebrales ayuda significativamente a considerar las potencialidades para construir el conocimiento de los empleados, e incluso el manejo de sus emociones, logrando un desarrollo interactivo tanto profesional como personal en los trabajadores para crear contextos significativos que hacen del gerente un líder.

Adicionalmente, permite desarrollar habilidades cerebrales a partir de un entrenamiento continuo que fortalece el pensamiento crítico y potencia los procesos internos para direccionar la organización hasta lograr su estabilización. En este sentido, se vislumbra el desarrollo de habilidades como la comunicación, la visión estratégica global, la comprensión de situaciones y el desarrollo de habilidades interpersonales en el seno de la institución.

La neurogerencia percibe los roles del líder a través de su acción como facilitador, motivador de grupos y detector de potencialidades para delegar funciones según las habilidades de cada colaborador; para ello debe tener presente una serie de habilidades que le ayudan a escuchar activamente al otro, concentrarse en los procesos organizacionales, e incluso potenciar habilidades cerebrales como ser, pensar y actuar de forma acertada.

Esta disciplina practica aptitudes cerebrales que responden a diferentes etapas generadas por cambios organizacionales, donde activan nuevos circuitos neuronales para ayudar a mejorar al ser humano, mantener rasgos culturales, conservar una disposición positiva hacia la tarea y asumir responsabilidades organizacionales como individuo y/o como gerente en periodos de caída o de lucha constante, especialmente si se busca inducir una metamorfosis organizacional.

Por esto se percibe el cambio como un fenómeno que brinda oportunidad para crear propuestas que respondan rápidamente a las novedades empresariales; para ello se requieren disposiciones como adaptación al cambio, manejo de la incertidumbre, transformación de la resistencia en actitud positiva y toma de responsabilidades con la organización, por mencionar algunos ejemplos.

Cualquier idea de cambio o transformación necesita elementos que le permitan al individuo asumirla, incitando al personal a participar de forma protagónica en todos los procesos organizacionales que le competa, así

como interiorizar todo error como una forma de aprendizaje más; todo esto requiere apertura y confianza con la empresa, especialmente durante la preparación, acción y replanteo en las etapas del cambio, en el cual los métodos de decisión se basan en el conocimiento, el trabajo en equipo y el acompañamiento.

De esta forma, se puede ver como un proceso de cambio que empieza a mutar desde diferentes ángulos que van fluyendo generando en su interior resultados incalculables con diferentes acepciones; en ocasiones de encuentros, en otras de diferencias lo que va constituyendo su pensar y accionar; en general, su cultura en este sentido funciona como un sistema de conexiones que se retroalimenta y ese proceso origina un nuevo orden o forma; sumado a esto, lo ilustrado refleja que la organización es una creación del hombre para sí mismo, por tanto este puede reordenarla y a su vez reinventarse con ella.

## Capítulo V

### Desarrollo de la teoría

#### 5.1 Resultado emergente de la teoría de la metamorfosis organizacional

El proceso de entrenamiento centrado en el ser dentro de las multinacionales estudiadas plantean una labor gerencial asumida en su mayoría por extranjeros o directivos (supervisores) con el mismo estilo gerencial; autoritaria privativa bajo unos rasgos culturales de los propietarios, cuyas costumbres eran diferentes a las del contexto y al país de desarrollo, lo que fue ocasionando brechas en la organización y conflictos entre los valores de la organización entre propietarios y empleados.

Lo descrito se evidenció en las múltiples quejas de los empleados de bajo nivel resumidas en el interrogante: “¿Por qué estos espacios de formación excluyen a los altos mandos, a los dueños, si son ellos lo que pueden y tienen el poder de cambiar las cosas, son los que necesitan más capacitaciones?”. Lo antepuesto, permitió conocer las siguientes percepciones: *i.* el aprendizaje y los procesos transformacionales son directamente proporcionales en todos los niveles de la empresa teniendo en cuenta que actúan como células de un mismo sistema; *ii.* los comportamientos surten efecto de contagio, cuando se quieren hacer virales, desde la gerencia más que por instrucciones del que hacer, se da por el ejemplo o los motores de acción en este sentido como refiere Gore y Vázquez (2010) en las organizaciones las personas no hacen lo que sus jefes dicen que hagan, sino más bien lo que sus jefes hacen. *iii.* Los cambios implican la total vinculación del sector gerencial y a su vez este aspecto acelera su aceptación.

En vista de lo deliberado, durante muchos encuentros en estas empresas este aspecto hizo gran eco hasta lograr su aceptación, lo que reafirma la valiosa presencia de la convicción en los empleados, y la importancia de la persistencia en la metamorfosis organizacional; esto dio el toque definitivo al proceso al facilitar la inclusión de todos los colaboradores, lo que sin duda alguna generó una metamorfosis positiva dando cuenta de esta percepción en sus informantes claves.

iv. Los cambios revelan lo significativo de la construcción del conocimiento endógeno y exógeno planteado en sus hallazgos: el conocer el cambio facilita su adaptación.

v. El autodominio y el control de emociones es clave para afrontar el cambio con el equipo de trabajo. Lo que remite a la triangulación de la subcategoría “disposición al cambio”, esto resulta en una metamorfosis funcional porque sus consecuencias secundaron la evolución de la organización.

Es sorprendente ver como los sectores estudiados conformados por empresas multinacionales poseen la mayor fuerza laboral de ambas regiones (Departamentos de La Guajira y Cesar); más aun, como se asumió el reto organizacional de potenciar en el ser sus habilidades para el cambio, lo que en un momento se creyó imposible de contener, sin embargo la visión global y convicción de un proceso metamórfico que exigía sacrificios hicieron posible su aplicación dado que implicaba a los trabajadores de áreas claves para producción y esto requería un alto costo para la organización.

La investigación se fundamenta en la complejidad del ser adquiriendo una perspectiva ontológica, que hace referencia a la importancia o valor que concedió a sus empleados por ende a la empresa, logrando un proceso metamórfico efectivo, que trascendió a tres tipos de cerebro: reptil-primitivo, emocional-mamíferos y racional de especie pensante; lo anterior facilitó el desafío de las condiciones que le hicieron mutar a la gerencia en su pensar, ser y actuar, pasando de un estilo primitivo a uno pensante de tal modo que se descubre en la categoría tratada, las asombrosas potencialidades humanas para impulsar los beneficios en las organizaciones, las sociedades y el mundo.

Kafka (1915) como padre de la obra la metamorfosis plantea en su historia de transformación de hombre a insecto; la metamorfosis en forma de enfermedad, causada por las incompatibilidades de sus ideales, valores, principios con los del sistema familiar y empresarial lo que desata una lucha, transfiguración e incapacidad para poder hacerse a un lado de los pedidos no solo del padre sino del gerente de manera asertiva. Los sentimientos de minusvalía e insatisfacción le incapacitaban a Gregorio protagonista de la obra, tomar responsabilidades tanto familiares como en los negocios del padre, impidiéndole sostener su ser frente a su autoridad, lo que termina sacándolo de todo sistema, enfermándolo al punto de morir como en un intento de darle fin a su desesperada situación; internamente hay una re-



sistencia al cambio, una ruptura total con los espacios comunicación, una metamorfosis negativa que impide evolucionar y acoplarse al sistema no solo familiar, sino empresarial.

He aquí la resistencia al cambio visto como una expresión que debe encontrar salida por medio del lenguaje que en ningún momento es desatinada; por el contrario, en el momento en que alguien puede disentir está dando cuenta de su presencia, y por ende de la relevancia de los mecanismo de defensa, el poder decir un NO ante lo angustiante, y propender por buscar salidas a los problemas que hacen parte de toda relación, en especial de la laboral.

Esta situación reelaborada y atendida activa los mecanismos de dialogo en las empresas de culturas diversas, salva a la organización, ofreciendo una salida a la situación conflictiva no resuelta, que se afrontó a través de los entrenamientos centrados en el ser como espacios de comunicación, una salida a través del lenguaje de los malestares y con ellos la transformación de la resistencia en actitud positiva, aspectos claves para cambiar el rumbo de la organización evitando la disfuncionalidad y los conflictos organizacionales.

En la complejidad de la empresa como sistema, la resistencia se da en sus empleados, denominados seres hipercomplejos por Morín (2010); cada uno de ellos posee información que teje un entramado; cuando lo manifiesto son aspectos culturales parecen inamovibles en tanto se solidifica el pensamiento, las creencias, los valores de un colectivo, lo que hasta hace poco se creía igual dentro de las dinámicas empresariales.

Estos neuromitos son desmentidos por Braidot (2014) a través del siguiente argumento: el cerebro es un órgano con tendencia innata a crear nuevas conexiones neuronales. En cuanto este planteamiento es cierto, la cultura también sufre cambios, solo que esto ocurre cuando todas las partes entienden los beneficios de la transformación y se comprometen con ella. Para asegurar un cambio exitoso se debe informar al personal de la necesidad de su disposición, esto incluye aspectos fundamentales como manejar la incertidumbre, transformar la resistencia en actitud positiva, adaptarse y tomar responsabilidades.

En épocas de incertidumbre y avances científicos asombrosos se derrumba el prototipo del cerebro inalterable al entender que es la herra-

mienta para ver los cambios como retos que ponen a prueba el potencial del hombre; lo que implica unos elementos relevantes: apertura que visibiliza el surgimiento del cambio sin estigmatizar los escenarios de entrada; la confianza como condición necesaria para ver y esperar lo anhelado, descartando prevenciones que pudiera dar vuelta atrás a lo conseguido en varios momentos; la participación que da sentido a la construcción conjunta y el aprendizaje regido por los comandos cerebrales, el entorno y la cultura.

Estos elementos descubiertos de valía indudable por las utilidades que ofrecen al personal y a las organizaciones no derriban totalmente el miedo ante el cambio en las empresas; pero el hecho de abrir espacios para canalizar lo que siente frente al fenómeno de la metamorfosis en lo humano reduce el miedo, porque pasa de un estado intrapsíquico a uno intersíquico que se desgasta por el lenguaje. En forma complementaria hay envolturas emocionales que caen cuando se comunican y esta tiene en efecto en el comportamiento humano.

En el contexto de estudio, el orden y el tiempo en las etapas de cambio, no tiene que ver nada con lo secuencial o rígido; por el contrario la metamorfosis en las organizaciones y al interior del hombre perdió su estrecha relación tiempo-mente por la forma como fluyó en las empresas, más aún; cuando su dinámica permitió establecer tres etapas; preparación, acción y replanteo y es justamente este último enunciado donde el orden pierde sentido puesto que se puede volver a algunos aspectos que se creían resueltos para dar respuesta a unos procesos y en su devenir se almacenan diversas representaciones y soluciones. Para esto se requiere aceptación de lo divergente.

Maturana (2003) propone que el orden depende de la estructura interna del cerebro para reconocer sus ventajas, abriendo la posibilidad de replantear convicciones, habilidades, acciones; aquí tienen cabida el entrenamiento, empoderamiento y la rotación de personal que muchas veces genera innovaciones y ganancias incalculables para la organización y las personas que la conforman.

Los espacios de entrenamientos centrados en el ser para la metamorfosis significaron movimientos, mudanzas hacia un mundo que exige aprender para vivir, a ser y dejar ser al otro en la medida de sus posibilidades para el bien común. Es aquí precisamente donde el aprendizaje se presentó como elemento *sine qua non* para enfrentar un precipitado entorno donde la in-

certidumbre, el tiempo y el cambio dejan de ser abrumadores en la toma de decisiones. Se trató de evolucionar de varias formas; ser, pensar y actuar hecho que viabiliza creaciones innovadoras.

En cuanto al método de decisiones se logró que el conocimiento, el trabajo en equipo y el acompañamiento garantizaran la mejor alternativa en la que se compartían aciertos o errores, dando espacio a la reciprocidad; con ello el sentido de pertenencia hizo eco en la autoestima de cada empleado permitiéndole sentirse útil para su empresa y por lo tanto quería estar sano para dar y recibir lo mejor.

La metamorfosis fue asumida como un reto empresarial que dio paso a la búsqueda y creación de respuestas, lo que fue dando un giro a la cultura de la organización; como afirma Osorio (2011) la imposibilidad de comprendernos desde nuestra más profunda hipercomplejidad, como “seres bio-culturales”, se da en la cultura organizacional.

Al respecto, las organizaciones son sistemas integrados por personas con dinámicas similares pues éstas nacen y por tanto tienen una personería jurídica, que dan cuenta de su existencia, vida, crecen, se transforman, y algunas de ellas que no logran innovar mueren. Desde allí, se pudo entender porqué cada institución posee características que las hacían únicas, proporcionándoles identidad.

Las organizaciones como sistemas vivos cambian en ocasiones algunos procesos que le son inadvertidos hasta que hacen ruido o se manifiestan. Reavivando el re-surgir de la resistencia y con ella la represión, en el contexto estudiado tuvo lugar; la resistencia pero se fue disipando en la medida que se se pudo hablar.

Argyris (2009) afirma que el fenómeno del silencio y el callar en las organizaciones es algo habitual; señalando así una brecha entre lo que las personas piensan y lo dicen, otorgando al silencio un papel importante; Desde allí, se puede entender porqué el autor sugiere que para examinar la comunicación dentro de una empresa; se debe atender lo que se callan en ella, resignificando así el silencio, presentándolo como un fenómeno que comunica.

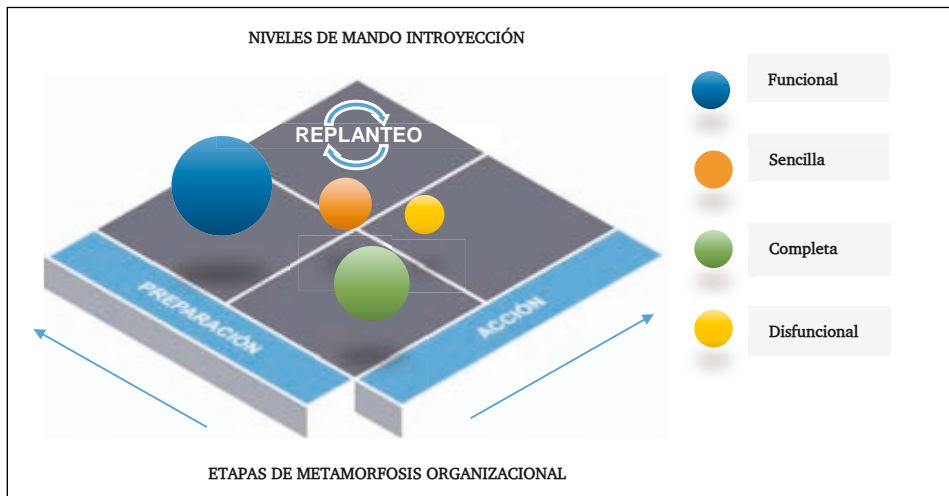
Del mismo modo, esta actitud defensiva de “no exposición” es una conducta de entrada bastante común en la actualidad de gran interés en las organizaciones, porque se presenta como una barrera que le impide a los

empleados asumir los procesos de cambio y consecución de la búsqueda del éxito empresarial.

Argyris (2009), permite entender que las rutinas defensivas cuando son muy frecuentes se convierten en mecanismo que lejos de proteger o mejorar los resultados en las personas deteriora la confianza y produce distanciamiento al cambio en las organizaciones, alejándolas de la innovación, fuerza creadora que sucumbe en lo encubierto.

Describiendo en mayor detalle la metamorfosis en las empresas audaces que tienen clara su intención de perdurar en el tiempo y se entrenan para no envejecer; lo hacen puliendo sus habilidades e incluso compartiendo con otras sus restricciones como una alternativa que trasciende a sus propios temores e inseguridades, por lo que se descubre proyectando sus impotencias, una sustancia social y necesidad de apoyo.

El insumo de la neurogerencia como herramienta en la metamorfosis organizacional planteó un modelo innovador capaz de tramitar por medio de la aptitud cerebral los cambios que invitan junto a las organizaciones al ser humano a trascender más allá de su forma, acorde a lo que propone el entorno, evolucionando en su propia sustancia. En este sentido, se propuso el siguiente esquema que será detallado más adelante.



**Figura 7. Metamorfosis organizacional**

## 5.2 Tipos de Metamorfosis

Analizando en profundidad al fenómeno, se proponen dos tipos de metamorfosis: una referida al beneficio que genera y la otra señala el nivel de complejidad del fenómeno: ambas clasificaciones poseen una subclasificación. En la primera están la metamorfosis funcional y la disfuncional que se refieren a la utilidad que generan los cambios en la organización.

- Metamorfosis Funcional: deriva en resultados positivos, permitiendo la evolución de la empresa y la satisfacción de sus colaboradores.
- Metamorfosis Disfuncional: entendida como aquella cuyos resultados generan detenimiento e involución a la organización.

La segunda clasificación determina la subclasificación según su complejidad o nivel de completitud:

- Metamorfosis sencilla o incompleta: que son los cambios que se dan en algunos departamentos o procesos de la organización pero no generan mayor impacto en su cultura ni en las demás dependencias.
- Metamorfosis completa o compleja: es la que se establece en toda la organización impacta notoriamente la cultura de la organización al establecerse en la totalidad de esta, esto implica un proceso de maduración que requiere generalmente de dos a cuatro años para su realización pero puede pasar por etapas de inactividad en su proceso (paros sindicales, por ejemplo). Para que se pueda instaurar, en ningún momento se considera viable asumirlo cambiando la totalidad del talento humano sino las mentalidades; esta metamorfosis se trata de mutación con características propias.

## 5.3 Etapas de la Metamorfosis Organizacional

Estar inmerso en estos procesos implicó varias etapas: la preparación, acción y replanteo flexibles en su comprensión, pues sus partes se intercomunican indistintamente del tiempo establecido. Cada una de ellas guarda unas orientaciones que le dan consistencia al proceso, de hecho si bien es cierto que se recomienda dar a conocer la razón del cambio, cómo lograrlo, y qué sucesos son susceptibles de presentarse para posteriormente tomar acciones que viabilicen su libre paso, durante su transcurrir se está reflexionando frente a esto; el paso de la resistencia a lo positivo así lo requiere.

Aunado a ello, al momento de obtener resultados, por la misma naturaleza del fenómeno que es sistémico, donde cada etapa está vinculada a vivencias de la subsiguiente sin rigidez en los tiempos. Esto se debe en gran medida a los elementos consciente e inconsciente que subyacen en la conducta humana cuando se trata de los cambios, por ejemplo Braidot (2014) facilita la comprensión de lo discernido al aseverar:

Si usted se pregunta la razón por la que muchos esfuerzos de cambio en la organizacional no tuvieron éxito en el pasado y si puede el neuromanagement suministrar una respuesta en el presente, estamos en condiciones de responderles que sí, siempre que el liderazgo y la transformación organizacional, tengan en cuenta la naturaleza del cerebro y la manera en que este predispone a las personas a resistirse a ciertas formas de liderazgo y aceptar otras. Como consultores más de una vez nos hemos preguntado porque las personas se resisten a cambios de una manera tan obcecada, cuando es evidente que estos les aportarán beneficios. Si bien no hay una respuesta única para esta pregunta, sabemos que una de las causas tiene que ver con la naturaleza de la memoria humana y su relación con la atención consiente (p. 32).

Es interesante ver más adelante como el tratadista también conectó lo anterior con la brecha entre el discurso y la realidad, generando un procesamiento cerebral que los científicos denominan error; a nivel neurológico este se produce por las diferencias percibidas entre lo que se espera y lo que acontece para acercar al lector a su entendimiento. Así mismo, relata el siguiente ejemplo: si una empresa asegura que el cambio traerá beneficios para sus integrantes y algunos empleados observan que sus compañeros están siendo despedidos, los cerebros de los afectados por ese motivo emitirán señales que consumen mucha energía; estas es una de las razones por las cuales ciertas situaciones controlables pero poco conocidas obstaculizan la metamorfosis en las organizaciones. Desde esta perspectiva, se mostró el dialogo entre la neurogerencia y la metamorfosis, en el cual la primera categoría se convirtió en una herramienta para la segunda, aportando un insumo valioso al mundo organizacional, pese a los miles de fenómenos futuros que se vayan insertando en los nuevos escenarios que siempre requerirán algo que crear, mejorar o hacer.

Para Braidot (2014), los hombres deben saber que las alegrías, deleites, risas, bromas, pesares, tristezas, depresiones y lamentaciones tienen un único origen: el cerebro, es por medio el que adquirimos la sabiduría y el conocimiento, vemos, oímos y sabemos qué es lo malo y qué es lo bueno, lo dulce y lo desagradable. De acuerdo con el autor, es irrefutable que el cam-

bio es una creación humana, pero a su vez ocurre en el hombre de forma biológica e indistintamente de su deseo, por tanto no le queda otro camino al gerente en el ámbito empresarial que aprovechar sus potencialidades para reorientar su recorrido y sus derivaciones.

#### **5.4 Ilusión metamórfica**

Esta consiste en cambios de apariencia, por tanto posterior a un tiempo genera una decepción en los clientes, característica frágil, que la hace caer en cualquier momento, de ahí el calificativo ilusión metamórfica; porque es un falso cambio que se adjudica, por impresión. En este orden de ideas, estas empresas son susceptibles de desaparecer o terminar devoradas por otras que le dan un giro a sus propuestas, estrategias, ganando credibilidad y mutando en su esencia lo que las convierte en un proceso bio-cultural, término utilizado por Osorio (2011).

#### **5.5 Introyección metamórfica**

Este es uno de los aspectos más arduos que ameritó análisis en el cambio; alude al proceso de apropiarse de algo; va más allá de asumir lo que viene de afuera; es llegar a integrarse y dejarse permear al punto de llegar a la conversión. Al respecto Mèlich (1997), esboza una posible explicación de lo que debe pasar para que la internalización tenga cumplimiento; al sustentar el extraño se convierte en cómplice, la vida cotidiana se constituye a partir de múltiples interrelaciones, en el que se conserva el proceso del aprendizaje al interior como aspecto en común en las organizaciones.

De lo anterior se deduce, que la metamorfosis organizacional se asumió como una creación del todo y no como una particularidad de los propietarios (extranjeros extraños) sino como la inclusión, situación que se fue complementando al insertar en las empresas elementos culturales de sus empleados, en entornos convergentes. Es así como el extraño se transforma en cómplice, vinculándose al sistema.

## Conclusiones

La gerencia centrada en el ser proporciona dispositivos neuronales que soportan el proceso de cambio y mediante ellos se potencian nuevas conexiones mentales fundamentadas en la metamorfosis; todo esto se hizo evidente en todos los niveles de la organización. Algunos de los aspectos primordiales que activaron estos dispositivos fueron: el nivel de responsabilidad adquirida por los empleados para con la organización, consigo mismo y el trabajo en equipo; esto mejoró la cultura de las organizaciones al integrar elementos de cada uno de sus empleados.

La transformación empresarial se asumió como un desafío lo que facilitó un ambiente de oportunidades para vislumbrar un camino único construido con los aportes de sus componentes donde el manejo de la incertidumbre, adaptación, transformación de la intransigencia en semblantes positivos a favor de la toma decisiones y el bienestar de la organización.

Luego se reforzaron la perspectiva de la gerencia centrada en el ser humano como aspecto clave en el sistema de la organización y la importancia de sensibilizar frente a la necesidad de cambio antes que abocar a las transformaciones al personal que integra el campo laboral y se dejó en claro el valor del error para aprender; esto modificó la forma de percibir el cambio, de tal manera que se necesitó una mente flexible, apertura, confianza y la participación para sacar provecho de los procesos empresariales.

El acto de la comunicación, es un mecanismo de conexión que debe ser valorado para optimar el funcionamiento de la organización, lo que viene a representar una actividad sináptica, de encuentro y engranaje, características básicas para la gestión de una cultura organizacional que ocurre al dar lugar a los espacios de escucha o de entendimiento humano, admite el crecimiento del ser, y aun cuando muchas veces no se cumplan los pedidos de sus empleados en la empresa, el sólo hecho de la escucha genera un sentimiento de tranquilidad, que le posibilita a la persona al sentirse atendido.

El tiempo para el cambio fue relativo a las pretensiones frente a la cultura empresarial que se vivía; de igual forma, el significado que la gente le concedió a al proceso y el nivel de participación de los niveles de mandos abonaron a la experiencia de la organización, al movilizar los pensamientos, sentimientos y emociones, resaltado la premisa del comportamiento de contagio.



Por último el gerenciamiento desde la perspectiva cerebral abrió franjas a una organización ávida de nuevas experiencias que desafió sus patrones de comportamientos, operaciones clásicas para enrumbar sus acciones en una construcción para y con sus empleados llenas de aciertos y desaciertos que constituyeron parte de su realidad actual. El proceso metamórfico dota de conocimientos para poder dar frente a las empresas en situaciones similares mostrando un posible camino para ganar – ganar que se proyecta no solo al personal y a la comunidad.

## Referencias bibliográficas

- Abreu, Y. (2015). La neurogerencia como herramienta estratégica para el gerente negociador; *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 121-137.
- Acevedo, A. y López, A. (2006). El proceso de la entrevista. 3<sup>ra</sup> ed. Madrid. Editorial Limusa,
- Argyris, C. (2009). Conocimiento para la acción. 3ra ed., 1- 392. Editorial Granica, S.A, Ciudad de México..
- Ballén, M.; Pulido, R. y Zúñiga, F. (2007). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas. 2da ed. Bogotá. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia,
- Braidot, N. (2014). Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al neuromanagement. 2da ed., Buenos Aires. Editorial Granica S.A. .
- Canovas, D. (2013). Organizaciones metamórficas. La mitad de dependientes doblemente poderosas. Alicante España. Editorial Ana María Hita Velazco.
- Cardona, S. (2008). Neuromanagement. Los conocimientos sobre el cerebro aplicados al mando en las organizaciones. 3ra ed., 1- Valencia España. Editorial Almazara, S.L..
- Carrero, V.; Soriano, R. y Trinidad, A. (2012). Teoría fundamentada “Grounded Theory” El desarrollo de teoría desde la generalización conceptual.: 2da ed. Madrid. Editorial Colecciones de Cuadernos Metodológicos.
- Cegarra, J. (2012). Los Métodos de Investigación. 1ra ed., 1-16. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Editorial Trillas.
- Gil, J. (2014). Neurogerencia como base para el desarrollo de la resiliencia en empresas ecológicas. 1ra ed. Madrid. Editorial Académica Española.
- Gilbert, S. (2005). Biología del Desarrollo. 7<sup>a</sup> ed.,. Montevideo Uruguay. Editorial Médica Panamérica.
- González, T. y Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características;. *Nure investigación* 44(1), 1-5.
- Gore, E. y Vázquez, M. (2010). Hacer lo invisible visible: una introducción a la forma del trabajo.: 1ra ed. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Gorz, A. (1995) Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica. 1ra ed., Madrid. Editions Galiléé.
- Herreros, C. (2012). Neuro-management. 1a ed., Madrid. Editorial LID.
- Kafka, F. (1915). La metamorfosis. 1<sup>a</sup> ed., Austria, Editorial Kurt Wolff Verlag.

- Llanos, C. (2002). La metamorfosis de la empresa (posmodernismo y empresa). *Revista Centro de Investigación. Universidad de la Salle. Mexico.* 5(19), 109-114.
- Marcelo, C.; Yot, C.; Mayor, C.; Sánchez, M.; Murillo, P.; Rodríguez, J. y Pardo, A. (2014). Las actividades de aprendizaje en la enseñanza universitaria: ¿hacia un aprendizaje autónomo de los alumnos?; *Revista de Educación* (363): 334-359.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica.* 3a ed. Mexico
- Martínez, M. (2007). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método.* 1a ed México. Editorial Trillas.
- Maturana, F y Varela, G. (2003). *El árbol del conocimiento.* 1a ed. Santiago de Chile. Editorial Universitaria S.A.,
- Maturana, H. (2003). *El sentido de lo humano.* 1a ed. Santiago de Chile. Editorial Comunicaciones Noreste Limitada.
- Mélich, J. *Del extraño al cómplice.* (1997). *La educación en la vida cotidiana. Pedagogía de la investigación y de la comunicación.* Primera reimpresión. Barcelona. Editorial Anthropos.
- Morin, E. (1992). *El método IV. Las ideas, su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización;* 2da ed. Madrid. Ediciones Cátedra;
- Morin, E. (2003). *El método V. La humanidad de la humanidad. La identidad humana.* 3ra ed. Madrid. Ediciones Cátedra.
- Morín, E. (2010). Complejidad restringida, complejidad general. *Revista estudios,* 8(93): 81-135.
- Morse, J. (2006). *Asuntos críticos en metodología de investigación,* Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.
- Osorio, S. (2011). La metamorfosis de la humanidad en la era planetaria y la emergencia de la antropolítica. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad.* Universidad Militar Nueva Granada Bogota Colombia.6(2):139-161.
- Pelekais, C.; Tromp, L. y Seijo, C. (2014). *La neurogerencia sustentada en la neuroética: Nueva forma de conducción de las organizaciones.* Maracaibo. Ediciones Astro Data S.A..
- Rodríguez, G. (2010). Epistemología de la Educación.. *Revista Ingeniería Primero,* 17(1): 23-30.
- Rodríguez, G.; Gil Flores, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa.* 1ª ed., Granada. Editorial Granada Aljibe,
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar una teoría fundamentada.* 1ª ed. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.
- Tojar, J. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar.* 1ª ed. Madrid. Editorial La Muralla S.A..

- Trigo, E.; Rojas, G. y Bohórquez, F. (2013). Procesos creativos en investigación cualitativa II. 1ª ed., España. Editorial Instituto Internacional del Saber.
- Vázquez, M.; Ferreira, M.; Mogollón, A.; Fernández, M.; Delgado, M. y Vargas, I. (2006) Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicada en salud. 1ª ed., Barcelona, Editorial Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vega, S.; Cuvi, M. y Martínez, A. (2001). Género y ciencia: los claroscuros de la investigación científica en el Ecuador. 1ª ed. Quito. Editorial Fundacyt.
- Yahya, H. (2003) El colapso de la teoría de la evolución en 20 preguntas. 2da ed., 1-148. Editorial James Braham. Nueva Delhi, India.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014) Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. 1ra ed., 115-1. Editorial Brujas, Córdoba, Argentina.

# GERENCIA

## CENTRADA EN EL SER COMO POTENCIALIZADOR DEL CAMBIO

---

TATIANA S. BRITTO GONZÁLEZ  
NATALIA FUENTES MOLINA



UNIVERSIDAD  
DE LA GUAJIRA  
SHIKII EKIRAJIA  
PÜLEE WAJIIRA