



Escuela de Economía y Negocios

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Neuroliderazgo aplicado a las Organizaciones

“Del Liderazgo al Neuroliderazgo en las organizaciones; el análisis de los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados a la gestión de las organizaciones.”

Autor: Secco Ágata Solange

Legajo: EYN-7435

Plan: 1995c

Modalidad: Actuación Profesional

Docente tutor: Mario Belec

Fecha de presentación: junio de 2021

“Mira a tu alrededor. Todo cambia. Todo en este mundo está en un continuo estado de evolución, afinado, mejora, adaptación... cambiando. No fuimos puesto en esta tierra para permanecer estancados”.

Autor: Steve Maraboli

ABSTRACT

Hace alrededor de tres décadas que se ha comenzado a introducir en los negocios la Neurociencia. Con ella ha surgido el desafío de analizar a sus líderes y colaboradores desde un aspecto más científico para estudiar sus comportamientos. Esto se debe a que los líderes dentro de las organizaciones cumplen un rol fundamental para la generación de un buen clima laboral y las relaciones laborales entre los colaboradores.

En los tiempos que corren la base científica que existe sobre la neurobiológica, ya sea en el intelecto como en las emociones, sentimientos y comportamientos sociales de las personas ha causado una gran revolución. Esto ha llevado a un cambio de paradigma pasando del Liderazgo al Neuroliderazgo.

El objetivo de este trabajo es demostrar la necesidad que tienen las empresas en la actualidad de capacitar continuamente a sus líderes con nuevas habilidades para la gestión organizacional. Estas capacitaciones pueden ser llevadas a cabo por el sector de Recursos Humanos especializado en el tema de Neuroliderazgo o a través de cursos de Coaching de liderazgos tercerizados.

Para desarrollar estas nuevas habilidades consideramos que la introducción de la Neurociencia en el Liderazgo permitirá generar un cambio positivo en la forma en que los líderes se pueden comunicar con sus colaboradores. Siendo estos capaces de hablar en el "lenguaje cerebral" de los trabajadores dentro de la organización, lo que permitirá buscar un eficiente desarrollo personal y buenos resultados del trabajo individual y de equipos.

Durante el devenir de la investigación se desarrollará la gran importancia que tiene el Neuroliderazgo como herramienta para tomar decisiones rápidas y acertadas en escenarios cambiantes. Además, analizaremos cuándo dar indicaciones a los colaboradores, delegar tareas, motivar a los equipos de trabajo para obtener altos rendimientos, comunicar mejor y gestionar el conflicto desde el punto de vista cognitivo y cerebral. Todas estas nuevas capacidades adquiridas por los líderes a través de la Neurociencia.

PALABRAS CLAVES

1. **Neuroliderazgo:** *“disciplina que se basa en desarrollar destrezas de liderazgo entendiendo cómo funciona el cerebro y aplicando procesos para mejorar las destrezas que desean desarrollar”*

Autor: Montse T.

Neuroliderazgo. El desafío del líder actual.

Junio 2020.

2. **Inteligencia emocional:** *“se refiere a la capacidad de los individuos para reconocer sus propias emociones y las de los demás, discriminar entre diferentes sentimientos y etiquetarlos apropiadamente, utilizar información emocional para guiar el pensamiento y la conducta, y administrar o ajustar las emociones para adaptarse al ambiente o conseguir objetivos”.*

Autor: Colman, Andrew.

A Dictionary of Psychology.

2008.

3. **Motivación:** *Es “la raíz dinámica del comportamiento”; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción”.*

Autor: José Luis Pinillos.

Libro: Principios de psicología.

Madrid, España. 1977.

4. **Comunicación:** *Es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. “La comunicación es la interacción verbal, el contacto con otros seres, y se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro”.*

Autor: Wolton, Dominique.

La comunicación en el centro de la modernidad.

Agosto de 2017.

5. **Gestionar el conflicto:** *“Los conflictos generalmente son el resultado de los puntos de vista opuestos. Con un claro entendimiento de los problemas y de las personalidades involucradas, un buen líder podrá resolver los conflictos de manera rápida y efectiva. Esto lo puede lograr a través de la escucha con empatía, formular las preguntas necesarias, evaluar las personalidades de las personas involucradas y determinar el grado de intervención necesaria”.*

Autor: Dale Carnegie.

Libro: Resolver conflictos en el trabajo y nuestra vida

Año 2013

CONTENIDO

ABSTRACT	3
PALABRAS CLAVES.....	4
1. Neuroliderazgo:.....	4
2. Inteligencia emocional:.....	4
3. Motivación:	4
4. Comunicación:.....	4
5. Gestionar el conflicto:.....	5
INTRODUCCIÓN.....	12
1. Planteamiento del Problema.....	14
2. Formulación de los objetivos.....	15
2.1 Objetivos generales.....	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3. Hipótesis	16
4. Diseño metodológico	16
4.1 Fuentes Primarias.....	16
5. Plan de obra	18
6. Marco teórico.....	20
6.1 Aprendizaje.....	20
6.2 Capacitación	21
6.3 Liderazgo	22
6.4 Neuroliderazgo	23
6.5 Toma de decisión	23
6.6 Resolución de conflicto	24
6.7 Inteligencia emocional	24
6.8 Cerebro humano	25
CAPITULO 1:.....	29
INTRODUCCIÓN A LA NEUROCIENCIA Y NEUROANATOMIA	29
1. Qué es la Neurociencia	29
2. Teoría de los Tres Cerebros	31
2.1 El cerebro reptiliano	32

2.2 El cerebro límbico	32
2.3 El neocórtex	32
3. Neuroplasticidad	33
3.1 La plasticidad sináptica	33
4. Funciones Cognitivas	34
4.1 Percepción	35
4.2 Atención.....	36
4.3 Comprensión.....	36
4.4 Memoria.....	36
4.5 Lenguaje.....	36
4.6 Orientación	36
4.7 Gnosias:.....	37
4.8 Praxias.....	37
5. Neurociencia Aplicada	37
CAPITULO 2:	40
TEORIAS DE LIDERAZGO.....	40
1. Historia del Liderazgo	40
2. Qué es el Liderazgo.....	41
3. Teorías del Liderazgo	43
3.1 Teoría Situacional	44
3.1.1 El líder dirige.....	45
3.1.2 El líder supervisa	45
3.1.3 El líder asesora.....	46
3.1.4 El líder delega	46
3.2 Teoría Participativa.....	46
3.3 Teoría de relaciones o transformacionales.....	48
4. Tipos de Liderazgo	49
4.1 Liderazgo orientado a las tareas.....	50
4.1.1 Liderazgo autocrático o dictador	50
4.1.2 Liderazgo paternalista o transaccional	50
4.1.3 Liderazgo burocrático	51
4.1.4 Liderazgo lateral	52

4.2 Liderazgo orientado a las personas.....	52
4.2.1 Liderazgo participativo o democrático.....	53
4.2.2 Liderazgo carismático o transformacional	54
4.2.3 Liderazgo delegativo o l'isser faire	54
4.2.4 Liderazgo liberal	55
CAPITULO 3:	57
EFICIENCIA Y LIDERAZGO	57
1. Habilidades de un líder eficaz.....	57
1.1 Compromiso.....	57
1.2 Inteligencia emocional	58
1.3 Conciencia.....	58
1.4 Compasión	59
1.5 Confianza.....	59
1.6 Aprender de los errores	59
1.7 Resolución de problemas.....	59
1.8 Resiliencia.....	59
1.9 Motivación e Inspiración	60
1.10 Empatía	60
1.11 Habilidad comunicativa.....	61
1.12 Capacidad de coordinación y colaboración	61
1.13 Saber delegar.....	61
1.14 Planificación estratégica	62
2. ¿Qué debe hacer una persona para desarrollar el liderazgo?.....	63
CAPITULO 4:	66
NEUROLIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	66
1. ¿Qué es el Neuroliderazgo?.....	66
2. Neuroliderazgo como estrategia de gestión directiva	68
3. Principios del Neuroliderazgo.....	71
3.1 Cada cerebro es distinto	71
3.2 Necesidad de un sistema de recompensa	71
3.3 Los mensajes emocionales.....	72
3.4 La mente está programada para cooperar.....	72

3.5	<i>La información puede condicionar las expectativas y las acciones</i>	72
3.6	<i>El estado emocional condiciona las acciones:</i>	72
CAPITULO 5:		75
ENFOQUES DEL NEUROLIDERAZGO		75
1.	<i>Áreas de enfoque del Neuroliderazgo</i>	75
1.1	<i>Toma de decisiones</i>	76
1.2	<i>Resolución de problemas</i>	77
1.3	<i>Trabajo en equipo</i>	78
1.4	<i>Gestión emocional</i>	79
CAPITULO 6:		81
INTELIGENCIA EMOCIONAL		81
1.	<i>La Inteligencia Emocional y el Neuroliderazgo en las organizaciones</i>	81
2.	<i>Inteligencia Emocional</i>	82
2.1	<i>Autoconciencia</i>	83
2.2	<i>Autorregulación</i>	84
2.3	<i>Automotivación</i>	84
2.4	<i>Empatía</i>	84
2.5	<i>Habilidades sociales</i>	84
3.	<i>Inteligencias múltiples</i>	85
3.1	<i>Inteligencia auditiva – musical</i>	86
3.2	<i>Inteligencia corporal-kinestésica</i>	86
3.3	<i>Inteligencia lógico-matemática</i>	86
3.4	<i>Inteligencia verbal-lingüística</i>	87
3.5	<i>Inteligencia visual-espacial</i>	87
3.6	<i>Inteligencia interpersonal</i>	87
3.7	<i>Inteligencia intrapersonal</i>	87
3.8	<i>Inteligencia naturalista</i>	88
4.	<i>Inteligencia Emocional en relación a la Inteligencia Cognitiva</i>	88
5.	<i>Inteligencia Emocional y el Liderazgo Efectivo</i>	90
CAPITULO 7:		92
NEUROPLASTICIDAD Y NEUROAPRENDIZAJE		92
1.	<i>¿En qué consiste la Neuroplasticidad?</i>	92

2. ¿Cómo ocurre la plasticidad cerebral?.....	92
3. ¿Cuál es la importancia de la Neuroplasticidad en la gestión de equipos?.....	93
3.1 Capacidad de adaptación al cambio	94
3.2 Acierto en la selección de personal	95
CONCLUSIÓN	97
BIBLIOGRAFIA	100

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Lóbulos frontales	25
Ilustración 2: La corteza prefrontal y su relación con la memoria de trabajo	26
Ilustración 3: Sistema 1 y Sistema 2	27
Ilustración 4: Niveles de análisis de las Neurociencias.....	30
Ilustración 5: Modelo de los tres cerebros de MacLean	31
Ilustración 6: Plasticidad neuronal al repetir una tarea	34
Ilustración 7: Funciones cognitivas	35
<i>Ilustración 8: Alcance de la Neurociencia</i>	38
Ilustración 9: Liderazgo Situacional.....	45
Ilustración 10: Tipos de Liderazgos empresariales	49
Ilustración 11: Teoría de las inteligencias múltiples	85

INTRODUCCIÓN

A través de los años y el avance de las teorías organizacionales hemos aprendido que el éxito de una empresa se debe al desempeño del recurso humano. También sabemos que está fuertemente ligado a las metas, visión y políticas de la organización.

En nuestra opinión es importante que las organizaciones destaquen al empleado como un ser individual y social que forma parte fundamental del sistema organizacional. Sin ellos y una buena interrelación no podría la organización llegar a lograr las metas propuestas.

En los tiempos que corren podemos ver que las sociedades y su forma de relacionarse cambian constantemente y la competitividad empresarial es cada vez mayor. Es por ello que creemos necesario que las organizaciones estén preparadas de la mejor manera posible para hacer frente a esos cambios constantes. Una forma de estarlo es dotarse del mejor recurso humano y mantenerlo capacitado. Este deberá saber liderar, manejar los conflictos, aprender continuamente, tener una buena comunicación vertical u horizontal con jefes y colaboradores. Además, será importante que tengan la misma convicción y motivación de éxito que tiene la organización.

Por lo enumerado anteriormente, el presente trabajo de revisión bibliográfica tiene como finalidad demostrar la importancia del Neuroliderazgo dentro de la organización y cuáles son las herramientas que este nuevo paradigma aporta para el desarrollo de un buen líder. También haremos hincapié en lo fundamental que es un líder eficaz para mantener buen clima laboral y buena interrelación de los colaboradores.

A lo largo de este trabajo descriptivo desarrollaremos el nuevo concepto de Neurociencia aplicada a la conducción de las personas dentro de las organizaciones a partir de sus principales elementos: la inteligencia emocional, la creatividad, el autocontrol, la toma de decisiones y la comunicación de sus líderes.

A partir de los estudios teóricos en neurociencia y el cerebro de las personas, su funcionamiento, anatomía y fisiología intentaremos comprender la base neuronal de

un líder y a partir de allí analizar la forma que tiene un líder de relacionarse con su equipo de trabajo.

Además, desarrollaremos los argumentos teóricos que sostienen que el Neuroliderazgo ayuda a comprender que cada integrante del equipo es una persona individual, con modelos mentales, sentimientos y personalidad distintas. Esto nos lleva a reflexionar sobre como para buen líder es fundamental poder identificar las características mencionadas anteriormente en sus colaboradores y ayudarlos a relacionarse mejor. De esta manera el líder podrá identificar a que colaborador asignarle tareas más sencillas o más compleja, a quien delegar responsabilidades más importantes confiando en que la persona podrá cumplir con la tarea asignada.

Este nuevo líder “emocionalmente neuronal”, sensible, seguro de sí mismo y empático con su equipo de trabajo no tenemos duda que es quien marca la diferencia en la nueva forma de coordinar grupos. Es nuestra apreciación que los antiguos paradigma de líderes rudos, serios y de órdenes imperativas van quedando en el pasado. Los nuevos vínculos basados en la confianza, buen clima laboral, crecimiento interpersonal y grupal creemos que comienzan a ser más importantes que, por ejemplo, la motivación salarial.

1. Planteamiento del Problema

El Neuroliderazgo¹ es un nuevo paradigma que viene a introducir en las organizaciones conceptos de neurociencia, es decir cómo funciona el cerebro de las personas. El mismo intenta crear un puente entre el conocimiento de las funciones de nuestro cerebro y su aplicación dentro del ámbito organizacional.

Esta nueva ciencia estudia como los líderes utilizan su cerebro al interactuar dentro de la organización. Esto lo hacen mientras toman decisiones, trabajan en equipo, gestionan sus emociones, se relacionan con empatía con sus colaboradores, gestionan y resuelven conflictos².

Sabemos a partir de los estudios teóricos que el cerebro es la principal fuente de información del ser humano, es su disco duro. Allí se guardan todas las emociones, experiencias, recuerdos, la esencia y la personalidad de cada persona. Este órgano es el único que no se desgasta con su uso y puede modificarse a partir de las experiencias vividas. Esta característica del cerebro se conoce como Neuroplasticidad. Con cada experiencia el cerebro aprende a pensar y crea nuevos circuitos neuronales que con el tiempo generan nuevos hábitos o habilidades.

El reconocido Néstor Braidot afirma que *“la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo son los aspectos que las organizaciones deben tener en cuenta para enfrentar los cambios y hacerse más fuertes”*³.

Es en base a la experiencia propia y en contraste con la teoría de Braidot que podemos afirmar que toda organización en su interior tiene conflictos inherentes que surgen por la convivencia de muchas personas con pensamientos, carácter, edades distintas y la necesidad constante de cambio. Es normal que en el día a día de cualquier organización surjan conflictos por mal compañerismo, mal desempeño de

¹ (Montse T. Neuroliderazgo. El desafío del líder actual. Junio 2020)

² (Maxwell J. C., Las 21 leyes irrefutables del liderazgo, 1998)

³ (Braidot Néstor, Neuromanagement Nueva Edición: Del Management al Neuromanagement, 2014)

algunos colaboradores, malos tratos de jefes, gerentes o entre colaboradores, poca o ineficiente capacitación que provoca la ejecución de malos procedimientos de trabajos.

Es por esta razón que creemos necesario que dentro de las organizaciones deben existir buenos líderes que sepan cómo gestionar las situaciones de conflicto. Que sepan conocerse a sí mismo, saber cómo su cerebro reacciona a situaciones particulares y cómo se comporta el cerebro de sus colaboradores ante un conflicto.

Para lograr esta habilidad es necesario capacitar a los líderes en Neuroliderazgo e Inteligencia Emocional. Y de este modo lograr que los mismos tengan la aptitud de comprender como funciona su cerebro y como su accionar puede influir en el accionar de sus colaboradores, gozará de un liderazgo exitoso y se diferenciara por sobre los demás líderes.

2. Formulación de los objetivos

2.1 Objetivos generales

El objetivo de este trabajo es demostrar desde una revisión bibliográfica la necesidad que tienen las empresas en la actualidad de capacitar continuamente a sus líderes con nuevas herramientas que aporta la Neurociencia para la gestión organizacional.

En el transcurso de la investigación desarrollaremos la gran significación que tiene el Neuroliderazgo como herramienta para tomar decisiones rápidas y acertadas en escenarios cambiantes. También es importante para dar indicaciones a los colaboradores, delegar tareas, motivar a los equipos de trabajo para obtener altos rendimientos, comunicar mejor y gestionar el conflicto desde el punto de vista cognitivo y cerebral.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los diferentes tipos de liderazgo que podemos encontrar dentro de una organización.

- Evidenciar las características que cada tipo o estilo de liderazgo posee basadas en el Neuroliderazgo.
- Desarrollar las capacidades y destrezas que debería tener un buen líder a partir del Neuroliderazgo.

3. Hipótesis

“El Neuroliderazgo introduce en las organizaciones una nueva manera de pensar, relacionarnos, tomar decisiones, gestionar conflictos, aprender individual y organizacionalmente desde la comprensión del funcionamiento del cerebro humano. Lo que permitirá mejorar el desempeño de los líderes a través del aprendizaje continuo y el manejo de sus emociones”

4. Diseño metodológico

El siguiente trabajo descriptivo se llevará a cabo a través del análisis primario de distintos libros y textos de importantes autores sobre el tema.

Durante el proceso de recolección de información y para la elaboración del presente proyecto se han considerado de importancia las siguientes fuentes:

4.1 Fuentes Primarias

Consideramos dentro de este grupo todos aquellos artículos, libros que fueron consultados a fin de llevar a cabo el objeto de estudio y que son necesarios para reunir información relevante vinculada al tema de estudio.

Bandler, Richard - “Use su cabeza para variar”.

Bandler creador de la Programación Neurolingüística nos introduce con lenguaje directo y sencillo a la conducta subjetiva del hombre: el trabajo sobre las submodalidades de los sistemas representacionales. La idea subyacente en la

Programación Neurolingüística, según el autor, es que la experiencia subjetiva tiene una organización y estructura determinada y que al conocerla permite tomar las riendas de nuestra mente.

Braidot, Néstor P. – “Neuromanagement y Neuroliderazgo”.

Trabajo realizado por el autor para la Revista digital de la Universidad Nacional de La Plata (diciembre 2013). En el artículo habla sobre el cambio de paradigmas de los conceptos tradicionales de Marketing, Management, Liderazgo hacia un nuevo concepto: Neuromarketing, Neuromanagement, Neuroliderazgo. Y como estos nuevos conceptos ayudan a las organizaciones a formar mejor ambientes de trabajo y desarrollar el potencial humano e intelectual de las personas.

Cardona, Sergio. - “Neuromanagement. Los conocimientos sobre el cerebro aplicados a mando en las organizaciones”.

Libro publicado en 2008 por el licenciado en CCPP y Sociología, especialista en Psicología Social por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Gestión Comercial (ESIC). En su libro describe como el cerebro dirige todas nuestras conductas y pensamientos y como la forma de comprender lo que sucede a nuestro alrededor hace que tomemos una decisión u la otra. A lo largo del libro nos brindara herramientas del Neuromanagement que le ayudaran al líder dar órdenes, delegar tareas, aclarar malentendidos, comunicar mejor, hacer evaluaciones de desempeño más eficientes y justas.

Garcés, M. y Finkel, L. “ETR (Emotional Theory of Rationality): Un nuevo paradigma emocional.

En este artículo los autores proponen un nuevo marco teórico que nos permite integrar y comprender desde un punto de vista funcional, emocional-cognitivo. La teoría desarrollada por los autores explica que las emociones son el mecanismo de optimización de la función cerebral además de ser el sistema de priorización de contingencias y estímulos. Como resultado de este enfoque, han desarrollado un modelo dinámico a nivel de sistemas capaz de proporcionar explicaciones plausibles para algunos fenómenos psicológicos y conductuales, y establecer un nuevo marco para la definición científica de algunos términos psicológicos fundamentales.

5. Plan de obra

En el desarrollo del presente trabajo de revisión bibliográfica describiremos los conceptos básicos respecto a la Neurociencia, el Liderazgo organizacional y la fusión entre ambos conceptos que nos ayudarán a comprobar la veracidad o nulidad de la hipótesis planteada.

Capítulo 1

En este capítulo desarrollaremos los principales temas referidos a la Neurociencia y la Neuroanatomía del cerebro humano. Nos introduciremos en la Teoría de los Tres cerebros, sus partes, que función cumple cada una en la forma de pensar y las emociones de las personas.

También abordaremos brevemente temas referidos a la Neuroplasticidad, cómo se modifica el cerebro humano a través del tiempo, las experiencias y los cambios neuronales que se producen cuando aprendemos algo nuevo y lo repetimos hasta formar nuevos canales neuronales.

Estos temas teóricos sobre Neurociencia nos ayudarán a comprender las particularidades del cerebro humano para luego en los próximos capítulos introducir conceptos de Liderazgo que junto con los conceptos de neurociencia convergerán en una nueva teoría: el Neuroliderazgo.

Capítulo 2

En el segundo capítulo abordaremos temas referidos al Liderazgo, su historia y evolución. Qué es el Liderazgo según las Teorías Situacional, Participativa y de Relaciones o Transformacionales y cuál es la función del líder según cada teoría.

También se describirán aquí los distintos tipos de líderes que podemos encontrar de acuerdo a los perfiles que cada persona tiene. Ellos pueden estar orientados a las tareas o a las personas. Analizaremos también cada perfil del líder y cómo se relaciona en la organización con su grupo de trabajo para fortalecer vínculos a través de la empatía y la confianza o marcando distanciamiento a partir de un carácter más rígido y burocrático.

Capítulo 3

En este capítulo desarrollaremos las habilidades que debe poseer un líder para llevar a cabo sus tareas de forma eficaz. Entre las habilidades fundamentales del buen líder haremos hincapié en la inteligencia emocional, el compromiso, la confianza, la resolución de problemas, la resiliencia, la motivación e inspiración, la habilidad comunicativa, etc. Todas habilidades que creemos importantes para el desarrollo de un buen líder y que nos introducirán a conceptos esenciales del Neuroliderazgo que desarrollaremos en el siguiente capítulo.

Capítulo 4

En el cuarto capítulo nos centraremos en el Neuroliderazgo, qué es y cómo se lleva a cabo dentro de la gestión directiva.

Desarrollaremos también los principios del Neuroliderazgo basados en la idea de que cada cerebro es distinto. La necesidad de un sistema de recompensa para motivar a las personas a desarrollar sus tareas y cómo el estado emocional puede jugar un papel importante en el desempeño de las personas.

Capítulo 5 y 6

En estos capítulos continuaremos desarrollando temas referidos al Neuroliderazgo y las distintas áreas de enfoques que se estudian en esta nueva ciencia. Analizaremos la toma de decisión, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la gestión emocional desde la mirada de la Neurociencia y cuáles son los procesos mentales que lleva a cabo el líder neuronal.

Describiremos también el concepto de Inteligencia Emocional e Inteligencias Múltiples y cuáles son las habilidades que debe tener un líder con estos tipos de inteligencias para ejecutar un liderazgo eficaz.

Capítulo 7

En el último capítulo de este trabajo nos centraremos en la Neuroplasticidad, qué es y en qué consiste. También plantearemos la importancia que tiene en la

gestión de equipos esta manera de reconstruirse el cerebro humano y formar nuevas conexiones neuronales a partir de la experiencia

Por último, definiremos qué es el Neuroaprendizaje, cómo ayuda a la interconexión de ideas para mejorar la toma de decisiones, los vínculos con el grupo de trabajo y desarrollar la capacidad de adaptación a los cambios.

6. Marco teórico

A continuación, se definirán de forma sintética aquellos conceptos teóricos que resultan relevantes para el desarrollo e interpretación del presente trabajo y que en el devenir de los capítulos abordaremos con más énfasis:

6.1 Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso por el cual se van adquiriendo o modificando habilidades, destrezas y conductas. En el proceso de aprendizaje se asimila la información, se obtiene un nuevo conocimiento y produce una acción.

El aprendizaje es una de las funciones que tienen mayor importancia en el ser humano. Sabemos que está fuertemente vinculado a la educación y el desarrollo de las personas ya que permite adaptarnos al medio en el que vivimos. El aprendizaje consiste en poder obtener, procesar, comprender y aplicar una información que nos ha sido «enseñada», es decir nos adaptamos a la exigencia de nuestro entorno.

Cuando aprendemos algo nuevo realizamos un cambio en nuestra conducta y en la conducta de otras personas. Este cambio es producido a consecuencia de un estímulo-respuesta.

El aprendizaje no es algo que podamos observar directamente porque ocurre dentro de cada persona y se trata de su capacidad para desempeñarse. Aun así, es posible a través de métodos evaluar el aprendizaje y cuáles son sus resultados. Dentro de las técnicas para la evaluación del aprendizaje se pueden encontrar:

- Observación directa: actitudes que revelan el aprendizaje.
- Respuestas escritas: se utilizan pruebas, cuestionarios o tareas por escrito.
- Respuestas orales: preguntas, comentarios o respuestas verbales durante la enseñanza.
- Autor reportes: autocrítica de la persona.
- Recapitulación dirigida: recuerdo de los pensamientos que acompañaban la ejecución de una tarea.
- Dialogo: conversación entre dos o más personas.

6.2 Capacitación

En un mundo en constante cambio estamos convencidos que las empresas deben estar preparadas para accionar lo más rápido posible. Para eso consideramos que las empresas deben poseer personas ágiles, emprendedoras, eficientes y eficaces para poder hacer frente a cualquier escenario.

Es por ello que creemos que la capacitación y el desarrollo del recurso humano es de suma importancia para poder lograr los objetivos de la empresa. Aun así, la capacitación es un tema que muchas empresas dejan en un segundo plano porque consideran que es un gasto. Por fortuna en los últimos años este concepto se está revirtiendo y muchas empresas comienzan a considerar a la capacitación del personal como una inversión para contribuir al desarrollo del personal y de la empresa.

Tal así lo expone Chiavenato al asegurar que: “La capacitación es una fuente de utilidad porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En otros términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, la organización y los clientes, enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual”⁴.

Según nuestro entendimiento la capacitación del recurso humano es un proceso formado por cuatro etapas que se encuentran interrelacionadas entre sí⁵:

⁴ (CHIAVENATO, Idalberto. comportamiento organizacional. 2da. México: McGrawHill, 2209)

⁵ (Wolton, Dominique. La comunicación en el centro de la modernidad. Agosto de 2017)

- Diagnóstico: consiste en hacer un relevamiento de las necesidades de capacitación que deben de ser atendidas dentro de la organización.
- Diseño: preparar un programa de capacitación para poder atender las necesidades.
- Implementación: poner en práctica el programa de capacitación.
- Evaluación: revisar los resultados obtenidos por medio de la capacitación.

Por tal razón creemos que la capacitación debe ser continua y tiene que tener como fin último alcanzar el desarrollo personal del capital humano. Los métodos que se utilicen para capacitar al personal deben evolucionar, dotarse de nuevas y mejores técnicas y herramientas tecnológicas.

6.3 Liderazgo

Desde nuestro punto de vista el liderazgo es la capacidad que tiene un líder de motivar y conducir a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo en común.

Por consiguiente, el liderazgo es llevado a cabo por una persona que se distingue del resto y tiene la capacidad de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización. El líder debe inspirar al resto de los participantes a alcanzar una meta en común. Por lo cual el liderazgo implica dos tipos de personas: el líder y los subordinados o equipo de trabajo.⁶

Al mismo tiempo dentro de toda organización podemos encontrar dos tipos de líderes. Por un lado, los formales escogidos por la propia empresa y por otro los informales que son aquellos líderes naturales que emergen de cualquier grupo de trabajo.

Por otra parte, a los líderes también los podemos clasificar de acuerdo a sus características personales, su forma de trabajar, de comunicarse o delegar tareas. Estos pueden ser democrático, autoritario, liberal, entre otras que se desarrollaran en los capítulos venideros.

⁶ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

6.4 Neuroliderazgo

Este concepto teórico recientemente introducido al ámbito organizacional intenta definir la base neuronal del liderazgo y la gestión a través del estudio del cerebro. Por otra parte, el concepto de Neuroliderazgo describe las conductas del desempeño de los líderes, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la forma en la que se relacionan con los demás.

Para Braidot, *“el Neuroliderazgo tiene que ver con las aptitudes que debe tener un líder, es decir, aquellas capacidades o acciones que lo hacen diferentes de otros individuos. Estas capacidades de buen líder pueden ser la disposición para trabajar en equipo, facilidad para resolver situaciones problemáticas y motivación”*⁷.

En concordancia con la teoría de Braidot, son las características mencionadas anteriormente las que consideramos necesarias para el buen desarrollo de un neurolider dentro de la organización y las que analizaremos a lo largo de este trabajo.

6.5 Toma de decisión

El siguiente aspecto trata sobre el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones para resolver distintas situaciones de la vida, como puede ser el contexto laboral, familiar y personal.

A causa de la introducción de la neurología se ha podido estudiar la conducta de los líderes a partir del conocimiento de su cerebro y fisiología. De esta forma se puede analizar desde la activación de las neuronas el proceso que hace el cerebro de un líder al tomar una decisión o desarrollo de cualquiera de las funciones del líder.⁸

⁷ (Braidot Néstor, Neuromanagemet y Neuroliderazgo, Revista digital de la Univeridad de La Plata, 2013)

⁸ (Martínez-Selva, J.M.; Sánchez-Navarro, J.P.; Bechara, A. & Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones)

6.6 Resolución de conflicto

Entendemos por resolución de conflicto la aptitud de encontrar una solución pacífica a desacuerdos, discusiones y conflictos. Estos desacuerdos pueden ser emocionales, políticos y económicos.

Consideramos que gestionar de forma eficiente un conflicto puede ser muy beneficioso para un equipo de trabajo. Por esta razón para que un líder pueda resolver adecuadamente un conflicto debe poder *“caminar kilómetros en los zapatos del otro”*, es decir que el líder debe poder ver el conflicto como lo ve el otro, ponerse en su lugar. De esta forma el líder podrá tener la perspectiva y motivación de aquellos individuos o grupo en conflicto.⁹

6.7 Inteligencia emocional

Otro rasgo importante para un buen liderazgo es la interacción de elementos emocionales y cognitivos que llevan al individuo a experimentar sentimientos que lo condicionan a actuar de una manera u otra.

Referido a este concepto en la década de los noventa, el autor Daniel Goleman creo el concepto de Inteligencia Emocional definiéndola como *“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Las emociones tienen base en las funciones del cerebro y a través de ellas los seres humanos se relacionan con los demás, incluso en el ámbito organizacional afectando de forma positiva o negativa el desempeño laboral.”*¹⁰

Teniendo en cuenta esto sostenemos que un buen líder debe poder gestionar sus emociones y actuar a través de acciones preestablecidas en pos de logros individuales y grupales.

Las emociones son respuestas fisiológicas ante estímulos internos o externos y coincidimos con el autor Paul Ekman en que existen seis emociones universales, sin

⁹ (José Luis Pinillos. Libro: Principios de psicología. Madrid, España. 1977)

¹⁰ (Goleman, Daniel. Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, 2013)

importar país, cultura, edad o género: el miedo, la ira, la sorpresa, la alegría, la tristeza y el asco. En consecuencia, estas jugaran un papel importante en la forma de actuar de las personas y en particular para nuestro trabajo en los neurolideres de las organizaciones.

6.8 Cerebro humano

Sabemos que el cerebro humano es el órgano principal del sistema nervioso central. Este se encuentra dentro del cráneo. Su componente principal es la corteza cerebral: una capa de tejido neuronal plegado que cubre la superficie de los hemisferios.¹¹

Dentro del cerebro humano también encontramos los lóbulos frontales que están ubicados en la parte anterior de la corteza cerebral, tal lo muestra la ilustración 1. Están asociados con funciones ejecutivas, tales como el autocontrol, la planificación, el razonamiento y el pensamiento abstracto.

El cerebro humano se encarga tanto de regular y mantener cada función vital del cuerpo, como de ser el órgano donde reside la mente y la conciencia del individuo y este concepto es fundamental para el desarrollo de la teoría de Neuroliderazgo.

Ilustración 1: Lóbulos frontales



Fuente: PsicoActiva. "Los lóbulos frontales y su relación con las emociones". Psicólogo Sergio Muñoz Collado. Marzo 2020

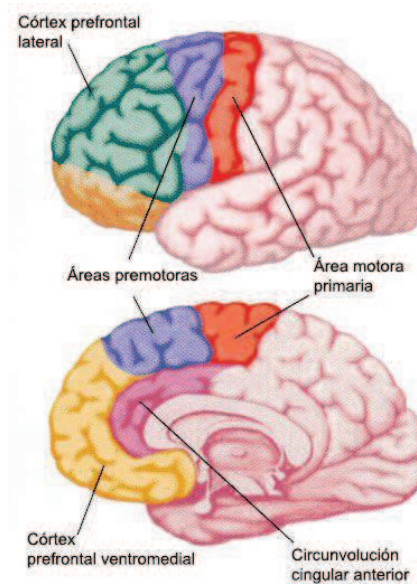
¹¹ (Bear, Connors & Paradiso. 1998. Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson)

6.9 Lóbulo frontal

En los seres humanos el lóbulo frontal es uno de los seis lóbulos principales de cada hemisferio del cerebro. Los lóbulos frontales son los encargados de las funciones ejecutivas. Ellas nos permiten dirigir nuestra conducta hacia un fin y comprender la atención, planificación, secuenciación y reorientación sobre los actos humanos. Los lóbulos frontales están implicados también en los componentes motivacionales y conductuales del sujeto y se encargan de procesar los pensamientos, el lenguaje y resolver los problemas.¹²

Los lóbulos frontales como muestra la ilustración 2 están divididos en subregiones cada una con características fisiológicas especiales:

Ilustración 2: La corteza prefrontal y su relación con la memoria de trabajo



Fuente: PsicoActiva. "Los lóbulos frontales y su relación con las emociones". Psicólogo Sergio Muñoz Collado. Marzo 2020

¹² (Bear, Connors & Paradiso. (1998). Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson)

1- **Corteza ventromedial prefrontal:** ubicada en la parte inferior del lóbulo frontal. Esta región está implicada en las acciones de toma de decisiones emocionales ya que participa en el aprendizaje afectivo y recupera el estado somático a la hora de tomar decisiones similares del pasado.

2- **Corteza prefrontal dorsolateral:** cumple un papel fundamental en la memoria de trabajo y funciones ejecutivas que ayudan a la toma de decisiones utilizando la experiencia para analizar una situación y tomar la mejor decisión (Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara & Román, 2006, p.415).

3- **Corteza cingulada anterior:** Tiene un papel fundamental en las funciones cognitivas racionales, en la toma de decisiones, la empatía y emociones. Esta región del cerebro se activa cuando esperamos consecuencias negativas o conflictos a la hora de tomar decisiones.

Sistema 1 y Sistema 2

Existen dos sistemas de procesamiento cognitivo que utiliza el cerebro humano para pensar. Este concepto de SISTEMA 1 y SISTEMA 2 lo hizo popular Daniel Kahneman¹³ y cumplen distintas funciones tal lo muestra la Ilustración 3.

Ilustración 3: Sistema 1 y Sistema 2



Fuente: Elaboración propia

¹³ (Kahneman, Daniel. "Pensar rápido, pensar despacio". Editorial Debate .2002)

Tal lo describe la imagen el SISTEMA 1 es intuitivo, automático e inconsciente y que implica todas las tareas que hacemos en nuestra vida cotidiana. Es un sistema que utiliza pocos recursos, los cuales son limitados, pero que funciona de forma rápida y eficiente. El SISTEMA 1 está formado por “atajos mentales” o procesos heurísticos rápidos y automáticos que producen respuestas casi instantáneas a las situaciones del día a día como taparnos los oídos si escuchamos un ruido fuerte, cubrirnos la cabeza si vemos caer un objeto sobre nosotros. Cuando el SISTEMA 1 se encuentra ante una nueva situación que no puede encajar dentro del modelo es cuando se activa el SISTEMA 2.¹⁴

El SISTEMA 2 es un pensamiento más lento y lo activamos solo cuando es realmente necesario. Es exhaustivamente racional y consume muchos recursos mentales. Lo utilizamos cuando tenemos que analizar el costo beneficio de realizar una nueva inversión.

Hasta aquí hemos desarrollado los conceptos teóricos relevantes que nos dan un marco de entendimiento para el devenir del presente trabajo (bibliográfico). En el próximo capítulo desarrollaremos en profundidad lo referido al cerebro humano, su anatomía y funcionamiento que será necesario comprender para poder introducirnos en el Neuroliderazgo y que debería pasar en el cerebro de los líderes que practiquen esta disciplina.

¹⁴ (Kahneman, Daniel. “Pensar rápido, pensar despacio”. Editorial Debate .2002)

CAPITULO 1:

INTRODUCCIÓN A LA NEUROCIENCIA Y NEUROANATOMIA

1. Qué es la Neurociencia

La palabra Neurociencia deriva del griego *neuros* que significa nervios, siendo su finalidad científica el estudio de la estructura y funcionamiento del sistema nervioso. El objetivo de esta ciencia es entender cómo se forman los pensamientos humanos, la conciencia, la interacción social y las emociones en las personas. Ésta se basa en la interacción de los elementos del cerebro que originan la conducta de los seres humanos.

Esta nueva ciencia es multidisciplinaria y en ella intervienen neurólogos, psicólogos, psiquiatras, filósofos, lingüistas, ingenieros, físicos y matemáticos¹⁵, como así también médicos, sociólogos, y muchas especialidades más.

José Marina en el prólogo del libro de Blakemore y Frith¹⁶ define la Neurociencia Cognitiva como *“el estudio de las bases neuronal de los fenómenos conscientes, de nuestros pensamientos, emociones, preferencias, conflictos”*.

Por lo cual, podemos afirmar que la Neurociencia Cognitiva estudia en los seres humanos los procesos de aprendizaje, lenguaje, inteligencia, creatividad, memoria, conciencia, empatía y todo lo referido a las conductas sociales de las personas.

Esta disciplina posee sus inicios en los tiempos antiguos y se llevaba a cabo de manera más precaria. En la actualidad los avances en Neurociencia están revolucionando la forma en que podemos entender nuestras conductas, cómo aprende y guarda información nuestro cerebro, y cuáles son los procesos biológicos que facilitan el aprendizaje. Para ello los científicos han dividido el estudio en cinco niveles de análisis, como se observan en la Ilustración 4. Cada uno de ellos se encarga de

¹⁵ (Manes y Niro, 2014)

¹⁶ (Blakemore y Frith, *Cómo aprende el cerebro. Las claves para la educación*. Editorial Ariel, 2014)

profundizar cómo funciona el cerebro a nivel molecular, celular, sistémico, conductual y cognitivo.¹⁷

Ilustración 4: Niveles de análisis de las Neurociencias



Fuente: Niveles de estudio en las Neurociencias, UNAM.

En el proceso de aprendizaje se adquiere información y se la almacena para ser usada cuando haga falta. El aprendizaje se produce a través de procesos químicos y eléctricos en nuestra red neuronal, que a su vez se van modificando cada vez que aprendemos algo nuevo.

De esta manera, los especialistas determinan que el objetivo principal de las Neurociencias es explicar cómo actúan millones de células nerviosas para producir la conducta en los individuos y cómo a su vez las células nerviosas están influenciadas por el medio ambiente que nos rodea y la conducta de los otros individuos¹⁸.

¹⁷ (Bandler, Richard. (1989) "Use su cabeza para variar". Editorial Cuatro Vientos, Chile)

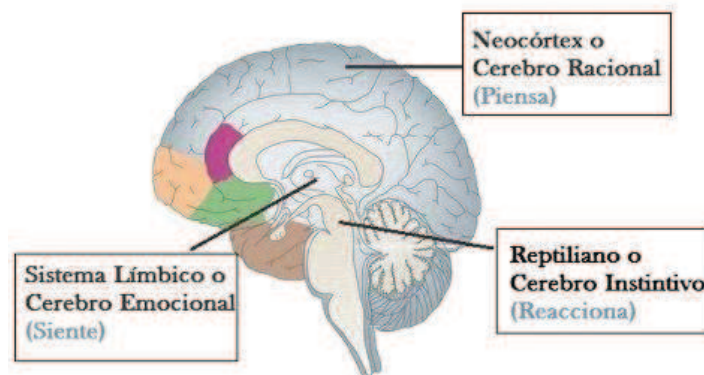
¹⁸ (KANDEL, E., J. SCHWARTZ y TH. JESSELL. (1997). *Neurociencia y conducta*. Madrid: Prentice Hall)

2. Teoría de los Tres Cerebros

El cerebro humano es el sistema más complejo que se conoce hasta el día hoy. Si se quiere comprender su funcionamiento es necesario encontrar patrones que puedan explicar cómo es su funcionamiento y estructura.¹⁹

Uno de esos patrones de estudio está expuesto en La teoría de los tres cerebros²⁰ o cerebro triúnico que propuso el neurocientífico MacLean. En ella explica que el cerebro humano está dividido en tres regiones de acuerdo a las diferentes tareas que realizan. Las tres regiones descritas por el autor que se encuentran representadas en la Ilustración 5 son: el complejo reptiliano, el sistema límbico y el neocórtex.

Ilustración 5: Modelo de los tres cerebros de MacLean



Fuente: Bear, Connors & Paradiso. Neurociencia explorando el cerebro

El autor expone que cada región del encéfalo humano sería relativamente independiente y se relacionan según su jerarquía de desarrollo y la importancia de sus funciones. El **complejo rectilíneo** sería el primero en aparecer en el ser humano y es la estructura que lleva a cabo las funciones más básicas e importantes para sobrevivir.

¹⁹ (Bear, Connors & Paradiso. (1998). Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson)

²⁰ (MacLean, Paul. 1973. "A Triune Concept of the Brain and Behaviour". Editores: D. Campbell, T. J. Boag)

Por otro lado, el **neocórtex** es la estructura más reciente en la línea evolutiva humana y se ocupa de las funciones más complejas y refinadas.²¹

2.1 El cerebro reptiliano

Paul MacLean describe que el complejo reptiliano es la zona más baja del prosencéfalo. Allí se encuentran los ganglios basales, la zona del tronco del encéfalo y el cerebelo responsables del mantenimiento de las funciones necesarias para la supervivencia. Esta estructura se limitaría a las conductas simples e impulsivas que siempre se repiten del mismo modo. Dependen de los estados fisiológicos del organismo como es el miedo, el hambre, el enojo, etc.

2.2 El cerebro límbico

El sistema límbico, según MacLean apareció con los mamíferos más primitivos y sobre la base del complejo reptiliano. Es la estructura responsable de la aparición de las emociones y está asociada a cada una de las experiencias que vive el ser humano.

Su utilidad está relacionada con el aprendizaje. Si una conducta produce emociones agradables el ser humano intentará repetirla o modificar su entorno para que se produzca de nuevo. Mientras que si la conducta produce dolor al recordar esa experiencia querrá la persona evitar tener esa experimentarla otra vez.

2.3 El neocórtex

Para MacLean el neocórtex era el "*hito evolutivo*" más reciente del desarrollo de nuestro cerebro. En esta estructura tan compleja residía la capacidad para aprender todas las particularidades de la realidad, de trazar los planes y las estrategias más complicadas y originales.

Para el neurocientífico, el neocórtex podía considerarse "*la sede de la racionalidad en nuestro sistema nervioso*", ya que nos permite la aparición del

²¹ (MacLean, Paul. 1973. "A Triune Concept of the Brain and Behaviour". Editores: D. Campbell, T. J. Boag)

pensamiento sistemático y lógico, que existe independientemente de las emociones y de las conductas programadas por nuestra genética.

3. Neuroplasticidad

De distintas definiciones encontradas sobre el tema podemos establecer que la plasticidad cerebral es la capacidad del sistema nervioso para cambiar su estructura y su funcionamiento a lo largo de su vida, adaptándose a la diversidad del entorno²².

Por tal motivo la Neuroplasticidad permite que las neuronas se regeneren tanto anatómica como funcionalmente y formen nuevas conexiones sinápticas. La plasticidad neuronal es la facultad que tiene el cerebro para recuperarse y reestructurarse. Esta característica adaptativa del sistema nervioso le permite al cerebro reponerse de trastornos o lesiones, y puede minimizar los efectos de alteraciones estructurales producidas por patologías como la esclerosis múltiple, Parkinson, deterioro cognitivo, enfermedad de Alzheimer, dislexia, insomnio en adultos, etc.

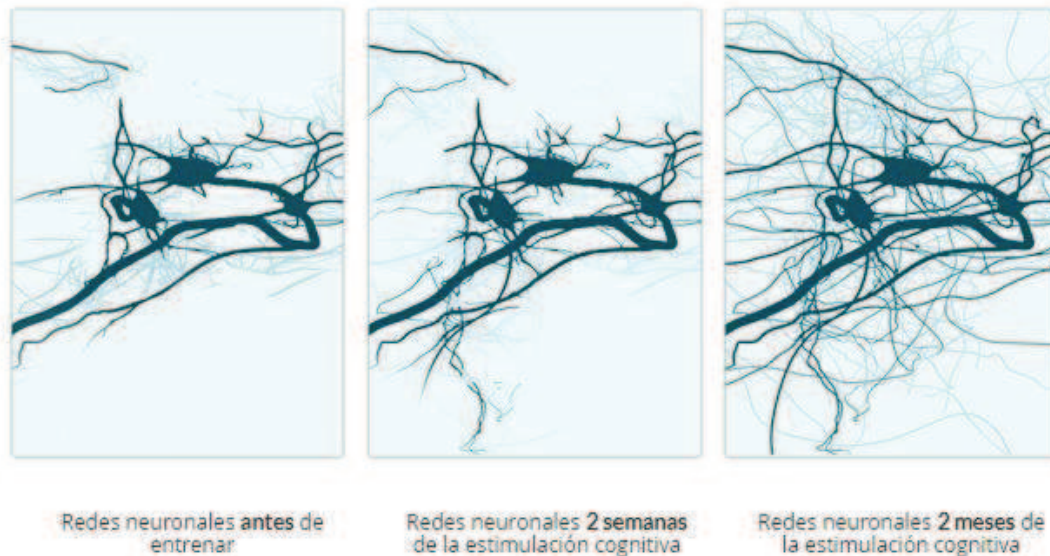
3.1 La plasticidad sináptica

Continuando con el tema sabemos a partir de estudios realizados científicamente, que cuando el cerebro está ocupado en un nuevo aprendizaje o en una nueva experiencia, establece una serie de conexiones neuronales. Estos circuitos neuronales son construidos como rutas para la intercomunicación de las neuronas. Estas rutas se crean en el cerebro a través del aprendizaje y la práctica.²³

De manera que las neuronas se comunican entre sí mediante conexiones llamadas sinapsis y estas vías de comunicación se pueden regenerar durante toda la vida. Cada vez que se adquieren nuevos conocimientos, a través de la práctica repetida, la comunicación o la transmisión sináptica entre las neuronas implicadas se ve reforzada como se puede ver en la ilustración 6.

²² (Néstor Braidot. E-book: Neuroliderazgo: El cerebro en el liderazgo y la gestión)

²³ (Bear, Connors & Paradiso. (1998). Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson)

Ilustración 6: Plasticidad neuronal al repetir una tarea

Fuente: CogniFit. Plasticidad cerebral

Por lo tanto, una mejor comunicación entre las neuronas significa que las señales eléctricas viajan de manera más eficiente a lo largo del nuevo camino.

En consecuencia, si se reutiliza un circuito neural y restableciendo la transmisión neuronal entre las neuronas implicadas, al repetir una acción, cada nuevo intento mejora la eficiencia de la transmisión sináptica. La comunicación entre las neuronas correspondientes es mejor y la cognición se hace más y más rápidamente.²⁴

4. Funciones Cognitivas

Las funciones cognitivas son los procesos mentales a través de los cuales podemos recibir, procesar y elaborar la información. Permiten que la persona tenga un papel activo en los procesos de interacción, percepción, comprensión del entorno y desenvolverse en el mundo que le rodea.²⁵

²⁴ (Bear, Connors & Paradiso. (1998). Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson)

²⁵ (Soledad, B. J. (2014). Habilidades cognitivas básicas: formación y deterioro. Editorial UNED)

Las habilidades cognitivas nos permiten llevar a cabo cualquier tarea. Las utilizamos continuamente para aprender, recordar información, nuestra historia e identidad personal, manejar información relativa del momento presente del sujeto y hacia dónde se dirige, mantener y distribuir la atención, reconocer distintos sonidos, procesar diferentes estímulos, realizar cálculos o representar mentalmente un objeto.²⁶

A continuación, detallaremos las funciones cognitivas que posee el ser humano que se encuentran sintetizadas en la Ilustración 7:

Ilustración 7: Funciones cognitivas



Fuente: Elaboración propia

4.1 Percepción

Es el proceso por el cual se coordinan y codifican las diversas sensaciones que recibimos, tanto del medio externo como del interno.

²⁶ (Soledad, B. J. 2014. Habilidades cognitivas básicas: formación y deterioro. Editorial UNED)

4.2 Atención

Es la capacidad de generar, dirigir y mantener un estado de activación adecuado para poder procesar bien la información.

Estas dos capacidades son muy importantes ya que, si percibimos las cosas de modo adecuado y prestamos atención a las cosas relevantes, los procesos mentales que hagamos posteriormente se verán beneficiados. Por el contrario, si percibimos las cosas de modo distorsionado o prestamos atención a estímulos irrelevantes los procesos cognitivos serán más complicados debido a que la información que tendremos no será la adecuada para trabajar.

4.3 Comprensión

Es la capacidad que nos permite “entender” la información que hemos percibido. Es un proceso más complejo que implica reflexión, contextualización, análisis, etc.

4.4 Memoria

Es la capacidad de codificar, almacenar y recuperar de manera efectiva la información aprendida. Tenemos diferentes tipos de memoria; la sensorial de 1 a 3 segundos, la memoria a corto plazo de 18 a 30 segundos y la memoria a largo plazo.

4.5 Lenguaje

Capacidad de relacionar un sistema de códigos con significados de objetos, acciones, cualidades, etc. Está íntimamente ligado a la memoria.

4.6 Orientación

Es la capacidad que tenemos de ser conscientes de nuestra propia persona y de nuestra situación espaciotemporal. Muy relacionada con la memoria, ya que nuestros recuerdos y conocimientos nos pueden permitir orientarnos.

4.7 Gnosias:

Es la capacidad que tiene el cerebro para reconocer información previamente aprendida. Ésta puede ser objetos, personas o lugares a través de nuestros sentidos, es decir, hay gnosias para cada uno de los canales sensitivos y gnosias que combinan diferentes canales (visual, olfativa, táctil, auditivas, gustativas y corporales).

4.8 Praxias

Son las habilidades motoras adquiridas, es decir, movimientos organizados que realizamos para alcanzar un objetivo.

La unión de todas nuestras capacidades cognitivas serían las *funciones ejecutivas*. Éstas son actividades mentales complejas que utilizamos para organizar, guiar, regular y evaluar el comportamiento necesario para adaptarnos a nuestro entorno y conseguir metas.

5. Neurociencia Aplicada

Las neurociencias abarcan diferentes términos y disciplinas formales, las cuales se encuentran descritas en la ilustración 8. Como se puede observar cada una de las disciplinas que forman las Neurociencias se ocupan del estudio específico del cerebro y del sistema nervioso desde un enfoque particular.

De cada una de las disciplinas aplicadas se ha producido importante información para la investigación en el campo del liderazgo. Pero es la *Neurociencia Cognitiva* la que puede resultar de mayor utilidad en el estudio de los líderes²⁷ mediante la comprensión de la interacción social cognitiva.

²⁷ (Waldman, Balthazard, y Peterson, 2011)

Ilustración 8: Alcance de la Neurociencia

Disciplina	Características
Neurología	Se encarga de los problemas del sistema nervioso, y se enfoca en la prevención de enfermedades. La neurología moderna es un campo que se deriva de la medicina y la psicología. Se estableció hacia la década de 1950 (Laureno, 2010), después del fin de la Segunda Guerra Mundial. En las décadas posteriores, a través de sus avances sobre técnicas modernas de neuroimagen y las diferentes investigaciones científicas sobre diagnóstico y terapia, el campo se consolidó y continuó incentivando la investigación sobre la prevención y el estudio de las enfermedades del cerebro (Su, Yang, Trikamji, y Mishra, 2015).
Neurobiología	Estudia el cerebro y su configuración, así como sus funciones biológicas, con énfasis en los nervios, a partir de su unidad básica, que es la célula.
Neuroquímica	Estudia los procesos químicos a nivel celular del sistema nervioso. La neuroquímica investiga todo el proceso químico del cerebro, en especial de los transmisores y receptores, ya que estos son claves en todo el proceso de comunicación cerebral.
Neurofisiología	Se ocupa del estudio de las reacciones del cerebro frente a estímulos externos que provienen del entorno, de otros individuos, etc.
Neuropsicología	Estudia el comportamiento humano a partir de las investigaciones en neurociencias y sus herramientas o tecnologías neurocientíficas. Su objetivo primordial es vincular comportamientos de diferentes partes del cerebro a sus funciones específicas.
La neurociencia cognitiva	Se encarga de los fundamentos neurales de la cognición y la salud mental, haciendo hincapié en los mecanismos neuronales implicados en la memoria, la recompensa y la atención.

Fuente: Administración & Desarrollo. Revista digital: Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. 2016

Los principales autores que hemos analizado respecto al concepto de *Neurociencia Cognitiva* fueron George Miller y Piager. Ambos investigaron la relación que hay entre el pensamiento humano y el cerebro. Sus investigaciones han permitido la aplicación de técnicas de la neurociencia al estudio del comportamiento social²⁸.

Por los aportes de estos autores sabemos que el enfoque de la *Neurociencia Cognitiva* es multidisciplinar e involucra disciplinas de las ciencias sociales como la psicología, lingüística, antropología, filosofía y neurociencia, integrando factores motivacionales y sociales. Los principales fenómenos sociales en los que las investigaciones apuntan son: las emociones, la empatía, la toma de decisiones, entre otros y se desarrollaran en los capítulos venideros.

Hasta aquí dejamos expuesto los conceptos básicos de Neurociencia, las partes del cerebro y cómo funciona fisiológicamente éste. Estos pueden ser en

²⁸ (Ochsner y Lieberman, "El surgimiento de la Neurociencia Cognitiva Social". Universidad de California, 2001)

principio conceptos aislados, pero a lo largo del presente documento nos permitirán interrelacionarlos con conceptos de Liderazgo organizacional que desarrollaremos en el próximo capítulo para luego abordar la simbiosis de ambos temas en la definición de Neuroliderazgo.

CAPITULO 2:

TEORIAS DE LIDERAZGO

1. Historia del Liderazgo

Desde la existencia de los primeros hombres y civilizaciones podemos identificar el rol que cumple un líder. Egipto tenía sus faraones, presumidos y autoritarios que dirigían al pueblo y dejaban una estatua en cada mandato. Jesús con su amabilidad, generosidad y fe condujo a miles de personas por un bienestar en común. Siguiendo por las civilizaciones antiguas: Babilonia, China, Grecia, Roma, Mayas, Incas. Continuando por la Edad Media y el sistema feudal hasta llegar a la gran Revolución Industrial, con sus nuevas formas de estructurar el trabajo y las personas. Luego con el surgimiento de los Sindicatos y los distintos tipos de gobiernos: Democráticos, Socialista, Comunistas, etc. Toda nuestra historia está dirigida por líderes.

Por lo citado en el párrafo anterior podemos definir al liderazgo organizacional como la habilidad interpersonal que tiene una persona para influir, inducir y animar a los colaboradores a tener un objetivo en común dentro de la empresa con entusiasmo, sintiéndose parte del equipo y por propia voluntad.²⁹

Conforme al nacimiento de las ciencias administrativas se encuentran las primeras teorías sobre Liderazgo. En ellas surge la necesidad desde el origen de las organizaciones que personas con cierta capacidad conduzcan grupos de trabajadores con un objetivo común: alcanzar metas económicas, productivas o cualquier otra índole.³⁰

Chiavenato define al Liderazgo como *“una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana. Es un fenómeno social, cuya*

²⁹ (Arana, Arnoldo. (2012) “Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo”. Global Leadership)

³⁰ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

*influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad*³¹

2. Qué es el Liderazgo

A partir de la definición de Chiavenato podemos decir entonces que el liderazgo como habilidad o competencia surge del gerente o jefe de una organización. Éste debe poseer la experiencia, los modelos mentales, el pensamiento sistémico, la buena comunicación³² y escucha activa que le permiten llevar adelante su rol y conducir a la organización a lograr sus metas.

Es por esto que el Liderazgo se ha convertido en un tema permanente dentro de las organizaciones. En consecuencia, las empresas buscan constantemente ser más competitivas y esto ha producido que las personas dentro de ella sean cada vez más eficientes.

Razón por la cual la capacidad para ejercer un buen liderazgo es clave para ser un administrador eficaz y eficiente. Una persona se convierte en un buen líder si la gente está dispuesta a seguirlo, tal cual lo describe la siguiente frase: *“La influencia es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo. En ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Estos se ganan la voluntad y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a que fluyan sobre ellos*³³.

Según los autores Goleman y Boyatzí³⁴ explican que *“los grandes líderes son aquellos que tienen un poderoso sistema de interconexiones cerebrales, denominados Inteligencia Social. Ésta actúa como competencias interpersonales del líder construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que ayuda a persuadir a otras personas a ser eficaces.”*

³¹ (Chiavenato, Idalberto. Administración: Procesos administrativos. Tercera edición. Bogotá, 2001. Editorial Mc Graw-Hill)

³² (Wolton, Dominique. La comunicación en el centro de la modernidad. Agosto de 2017)

³³ (Lussier, Robert. liderazgo. México: Internacional Thomson Editores, S.A, 2002)

³⁴ (Goleman D., Boyatzí, R., McKee, A., El líder resonante crea mas. Ediciones B, 2019)

Además, Katz y Kahn³⁵, en el desarrollo de la Teoría de las Organizaciones proponen cuatro causas que sostienen la necesidad del liderazgo dentro de la organización:

- a) **La imperfección del diseño organizacional:** la interacción real que se desarrolla en la organización es mucho más compleja que el diseño formal de ésta. Por tal razón es necesaria una articulación entre ambas que debe llevarla a cabo el líder.
- b) **Cambio de las condiciones ambientales:** La organización como sistema abierto gestiona las variaciones ambientales de cierta amplitud, volviendo a su estado de equilibrio sin que haya cambiado como sistema. Sin embargo, ante fluctuaciones ambientales de gran tamaño la vuelta al equilibrio pasa por un cambio en el sistema. Como señalan los autores: *“Es a esta escala cómo la adaptación requiere capacidad inventiva y de creación más allá de lo que pide la ejecución de los requerimientos del rol. Se necesita liderazgo de primer orden”*.
- c) **La dinámica interna de la organización:** La diferencia entre los distintos subsistemas junto a las nuevas funciones y cambio ambiental hacen necesario una mutación persistente que será encauzada por el líder.
- d) **La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones:** Los empleados incorporan a su relación organizacional experiencias formadas fuera de la organización. Como así también nuevas necesidades debido a su evolución individual que pueden no corresponderse con las solicitadas para su rol. Si se tiene una posición más firme en la estructura (y el líder la tiene), sus necesidades pueden transformarse en el motor de cambio que conduzca al resto de miembros.

Junto a la necesidad del liderazgo organizacional Katz y Kahn también describen su naturaleza. La exponen como *“el resultado de la intersección de factores estructurales sociales y las peculiaridades de los sujetos que conforman dicha estructura”*. Para ello, proponen tres tipos de conducta de liderazgo:

³⁵ (Katz, D., Kahn, R. Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas, 2da edición, 1989. Madrid, España)

- a) *“La introducción de cambios estructurales, o sea, la formulación de la política.*
- b) *La interpolación de la estructura, es decir, la integración de la estructura formal existente, o improvisación.*
- c) *El uso de la estructura formalmente proporcionada, o el hecho de administrar”.*

A partir de las definiciones anteriormente expuestas empezamos a vislumbrar la importancia que tienen conceptos como conexiones cerebrales, circuitos neuronales o inteligencia social mencionados en el capítulo anterior y que son necesarios para llevar a delante este nuevo paradigma de Neuroliderazgo.

Con esta nueva concepción de forma de liderar no se intenta eliminar al liderazgo tradicional sino de ensamblarlo con las nuevas herramientas que brinda la Neurociencia como es la inteligencia social o emocional para que las empresas puedan invertir en la capacitación de sus lideres en Neuroliderazgo y puedan aprender a tomar decisiones rápidas y acertadas, empatizar con sus colegas y acoplarse de la mejor manera posible a los cambios ambientales que sufren las empresas en estos tiempos.

Hecho este spoiler referido a Neuroliderazgo continuaremos desarrollando los aspectos clásicos y no menos importantes de los tipos de Liderazgo que podemos encontrar en una organización.

3. Teorías del Liderazgo

Desde que se comenzó a estudiar el liderazgo en las organizaciones se desarrollaron diferentes teorías sobre el tema. Las mismas ayudan a comprender los tipos de líderes que las empresas demandan en los tiempos modernos y aprender a diferenciar las habilidades que debe potenciar o poner en práctica el líder en una u otra situación particular.³⁶

³⁶ Arana, Arnoldo. (2012) “Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo”. Global Leareship)

A continuación, desarrollaremos las teorías de Liderazgo más relevantes para el desarrollo de este trabajo:

3.1 Teoría Situacional

Dicha teoría analiza a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función a la situación y nivel de desarrollo que tienen los miembros de su equipo. Se trata de un liderazgo eficaz porque atiende las necesidades y diferentes situaciones del equipo logrando establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización.

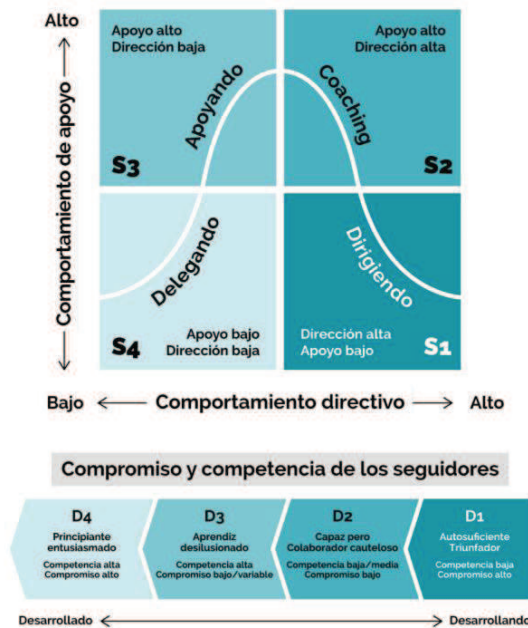
El modelo de liderazgo situacional más conocido en el campo de la psicología y los RRHH es el desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard. Estos autores establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder³⁷:

- Dirección: Es el comportamiento directivo del líder que se encuentra centrado en la definición de las tareas, en cuándo y cómo se realizarán.
- Apoyo: El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, fomentando principalmente la participación de todos sus miembros. Da cohesión y motiva a las personas.

Esta situación se representa gráficamente en la Ilustración 9. Según el líder vaya utilizando estos dos comportamientos, se pueden encontrar cuatro niveles de liderazgo: apoyar, coaching, delegar o dirigir. A continuación, describiremos que ocurre en cada cuadrante dependiendo del tipo de comportamiento que tenga el líder basándonos en la teoría de Ken Blanchard & Paul Hersey.

³⁷ (Ken Blanchard & Paul Hersey. Universidad de Ohio, 1968. "Liderazgo de máximo nivel")

Ilustración 9: Liderazgo Situacional



Fuente: Cuando el contexto se encuentra con el desafío: un enfoque del liderazgo situacional. Maiké Stolte. 2020

3.1.1 El líder dirige

La principal función que tiene un líder es la de dirigir y tomar decisiones. Para hacerlo de forma exitosa y que suponga un estímulo para el equipo de trabajo es fundamental que las instrucciones que da el líder a sus colaboradores sean claras y concisas.

El líder debe asegurarse que, desde el principio, los miembros de su equipo sepan lo que tienen que hacer. Sólo así serán capaces de ir avanzando en las tareas y cosechando un éxito tras otro, y logre mantener la motivación de todo el grupo.

3.1.2 El líder supervisa

En este segundo nivel, el líder permanece en continua supervisión con su equipo, ofreciendo feedback constante. También es durante esta etapa que el líder pregunta y solicita información a sus colaboradores para recopilar sugerencias, mejoras y nuevas ideas que aporten al proyecto.

La decisión final siempre será del líder, pero gracias a sus preguntas hace partícipe a todo el equipo y enseña a pensar y reflexionar a todos.

3.1.3 El líder asesora

Como líder se debe saber estimular a nuestros colaboradores. Sólo así se podrá esperar de ellos lo mejor porque han sido guiados y motivados hacia un mismo objetivo.

Cuando se alcanza esta etapa, el liderazgo ofrece oportunidades a todo el equipo para conversar e intercambiar opiniones y diferentes puntos de vista, enriqueciendo el proceso de colaboración.

3.1.4 El líder delega

Es fundamental que los líderes quieran y sepan delegar tareas en su equipo. En este nivel de liderazgo situacional los individuos son maduros, saben cómo comportarse, cuál es su papel y qué se espera de ellos. Esto se debe a que su líder ha sabido explicarlo con claridad. Por este motivo, el líder es capaz de delegar responsabilidades en sus colaboradores y respetar el modo de en qué las llevan a cabo y las decisiones que toman.

Como conclusión, podemos decir que la Teoría del Liderazgo Situacional es una herramienta muy valiosa y de gran importancia. Con ella los líderes pueden ejecutar su rol de forma más dinámica. Para liderar con éxito en cualquier ámbito de la vida y la organización, quien actúe como líder debe saber adaptarse a las circunstancias y a las personas con las que convive y trabaja cada día.

3.2 Teoría Participativa

Como su nombre indica, el liderazgo participativo permite la cooperación de todos los miembros del equipo implicados en un proyecto. Esto se manifiesta a partir de la propuesta de ideas y opiniones deliberadas en conjunto. Esto se da a pesar de que existe una autoridad concreta que es referente del liderazgo dentro del equipo.³⁸

³⁸ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

La principal característica del liderazgo participativo es la forma en la que se toman las decisiones. En el liderazgo autoritario o tradicional existe una persona con cargo de líder que lleva a cabo la toma de decisiones de forma unilateral. Este cargo se adquiere por méritos. Es decir, se trata de la persona del equipo más capacitada para dirigirlo. Esto presupone su idoneidad a la hora de tomar decisiones y de imponerlas al resto del equipo.

Por el contrario, en el caso del liderazgo participativo la función del líder está más cercana a la de un árbitro que a la de un jefe. En este tipo de liderazgo las decisiones se toman en función a la opinión de la mayoría. Ésta se manifiesta de forma abierta y libre para ser contrastada y expuesta frente al resto de ideas y opiniones. Luego se determina cuál es aceptada por la mayor parte del equipo. Una vez que se ejecuta esta deliberación la función del líder desarrollar las condiciones necesarias para llevar a cabo la alternativa elegida. Lo fundamental aquí es que la opinión del líder valdrá lo mismo o similar al del resto del equipo.³⁹

Como se puede ver el liderazgo participativo presenta varias ventajas respecto al liderazgo autoritario o tradicional. Entre ellas podemos mencionar: concentra mayor variedad de puntos de vista, fomenta mayor compromiso y unión por parte del grupo y evita decisiones de intereses personales.

También tiene desventajas a la hora de tomar decisiones. Entre ellas es imposible ejecutar todas las alternativas, colaboradores con carácter más fuertes pueden superponerse al resto del grupo y causar tensiones en el grupo.

Para evitar estos aspectos negativos es importante que el líder busque un punto de equilibrio. Podrá recurrir a una vía de tomar decisiones que sea participativa y le permita tener una mayor eficiencia al escoger dichas decisiones. Sin dejar de valorar al mismo tiempo la opinión y aportes del conjunto del equipo. De esta forma, se hace un mix entre las ventajas de un modelo y del otro que permite aportar mejores resultados en la mayoría de los casos.

³⁹ (Serrano, B y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Fundación Universitaria Konral Lorenz. Elsevier España)

3.3 Teoría de relaciones o transformacionales

El Liderazgo Transformacional^{40,41} se caracteriza por su capacidad para realizar cambios, tanto en los individuos como en las organizaciones y en los sistemas sociales.

El liderazgo transformacional hace emerger la conciencia de los colaboradores acerca de lo que es importante, generando resultados superiores a los comúnmente esperados. Además, fortalece el compromiso con la misión y visión de la organización al margen de los objetivos personales. Es una teoría que se centra en el interés común desde una perspectiva ética y moral.

Esta forma de liderar ejercer influencia sobre lo que motiva a los colaboradores a alcanzar logros que superan los que puede esperarse de ellos normalmente. Conforman un proceso mediante el cual *“una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor”*⁴².

Este tipo de liderazgo “transforma” a personas y organizaciones influyendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Se interesa en las necesidades de cada colaborador en particular que les proporciona empatía, apoyo y ayuda a desarrollar su potencial.

El líder transformacional inspira cambios positivos en los colaboradores preocupándose por las tareas y el bienestar de ellos. Es así como se logra tener la confianza y el respeto de los demás.

A modo de conclusión de este apartado podemos decir que no hay una única teoría de Liderazgo que se manifieste mejor que otra. Cada organización y cada líder podrán aplicar la teoría de liderazgo que mejor se ajuste con las necesidades de la empresa o el carácter y personalidad del líder o subordinados.

⁴⁰ (Burns, James MacGregor. 1978. Leadership. New York: Harper & Row)

⁴¹ (Bass, B.M: Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press, 1985)

⁴² (Northouse, Peter G: Leadership: Theory and Practice (7 ed.). London: SAGE, 2016)

Incluso creemos que un buen líder debería poder combinar las distintas teorías de acuerdo a situaciones particulares por las que atraviese la empresa o equipo de trabajo.

4. Tipos de Liderazgo

En las teorías de liderazgo descritas anteriormente podemos encontrar numerosos tipos de liderazgo. Cada uno depende como mencionamos anteriormente, de la personalidad del líder, experiencia, seguridad al hablar, modo de conducir al grupo, tomar las decisiones, delegar tareas, promover, incentivar y motivar ideas o proyectos.

Existen diversos tipos de liderazgo o estilos de dirección y gestión de equipos. A continuación, los clasificaremos por su enfoque ya que pueden estar orientados a las tareas o a las personas tal como se muestra en la Ilustración 10. También de cada estilo de liderazgo describiremos las distintas particularidad y herramientas que debe poseer un líder para cumplir con sus tareas.⁴³

Ilustración 10: Tipos de Liderazgos empresariales



Fuente: Jeroni Calafell. Web: Tipos de liderazgo

⁴³ (Alvarado, J. - 1995. Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO)

4.1 Liderazgo orientado a las tareas

4.1.1 Liderazgo autocrático o dictador

Un líder autocrático es aquel que da ordenes respecto a las tareas que se deban ejecutar y espera que se lleven a cabo según lo establecido. Es una persona positiva ante las distintas situaciones. Utiliza las recompensas como motivación y asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones ya que se auto considera la única persona capaz de tomar decisiones importantes.⁴⁴

El líder autocrático es una persona poco empática con sus colaboradores. Cree que tiene que estar controlando constantemente el desempeño de su equipo de trabajo porque ninguno es capaz de trabajar por sí mismos. Tiene la idea que solo él trabaja de manera eficiente y conoce bien los procesos dentro de la organización. Como consecuencia este líder genera un ambiente tenso de trabajo donde los colaboradores no se sienten seguros de su desempeño y la productividad no mejora.

Otra característica de este tipo de líder es que tiende a ahogar la creatividad de sus colaboradores. No les brinda confianza para poner en común nuevas ideas para el desarrollo de las tareas y los colaboradores trabajan a reglamento cumpliendo con lo solicitado por el líder.

Este tipo de liderazgo no se considera malo si es utilizado adecuadamente, por ejemplo, en épocas de crisis. En cierto punto es eficiente ser autoritario, saber guiar y ordenar las tareas entre los colaboradores. Solo hay que tener en cuenta que a largo plazo no es recomendable ponerlo en práctica porque puede provocar sentimientos negativos en el grupo de trabajo y alto nivel de rotación del personal.

4.1.2 Liderazgo paternalista o transaccional

Es un tipo de líder que se caracteriza por una total falta de confianza en su equipo de trabajo. Somete a su grupo a una fuerte supervisión, toma la mayor parte de las decisiones y gestiona a los equipos a través de premios y castigos. Su único

⁴⁴ (Alvarado, J. - 1995. Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO)

objetivo es que los colaboradores trabajen más y mejor utilizando las recompensas para premiar a quien obtenga mejores resultados.⁴⁵

Suele crear estructuras de trabajo muy claras, con tareas bien definidas para cada integrante del equipo. También determina que incentivos van a percibir los que realicen eficientemente las tareas. Los equipos de trabajo de este líder suelen sentirse seguros y protegidos.

Es un buen tipo de liderazgo para cuando se transitan etapas de estabilidad en la empresa y el objetivo principal es seguir funcionando sin problemas y con eficacia. Pero en situaciones turbulentas, con cambios constantes este tipo de liderazgo se vuelve inflexible para adaptarse al día a día.

4.1.3 Liderazgo burocrático

Es la manera más formal de liderar. El líder burocrático dirige a su equipo de trabajo en la realización de las tareas a partir de normas y reglamentos precisos. Estas reglas se basan en las políticas de la organización. Su principal objetivo es buscar la eficiencia en cada actividad a desempeñar, las cuales están delimitadas por metas y acciones específicas.

Este tipo de liderazgo se encuentra en ambientes rígidos de trabajo. Los colaboradores solo tendrán la tarea de acatar órdenes y seguir las instrucciones específicas dadas por el líder. Generalmente este tipo de liderazgo se encuentra en mandos medios industriales con tareas mecánicas y bien definidas.

El líder burocrático ejerce su autoridad bajo sistemas únicos de promoción o recompensas basados generalmente en la antigüedad y conocimientos técnicos de los colaboradores. Un rasgo particular del líder burocrático es no ser empático, no promueve la motivación entre su equipo de trabajo y no se interesa por el desarrollo personal de cada individuo. Tampoco toma en cuenta comentarios o sugerencias de los empleados.⁴⁶

⁴⁵ (Alvarado, J. - 1995. Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO)

⁴⁶ (José Luis Pinillos. Libro: Principios de psicología. Madrid, España. 1977)

Algunas ventajas de este estilo de liderazgo son que facilita la consecución de objetivos y resultados de alta calidad. Fomenta también la eficiencia y el cumplimiento de metas, estructuras basadas en el respeto, fortalece la autoridad y permite que se aprovechen al máximo las normas de la organización.

Como desventaja podemos mencionar que no permite la comunicación entre líderes y equipo de trabajo, hay exceso de rigidez y resistencia a los cambios, no permite la sociabilidad y el entorno se vuelve tenso, y no menos importante no hay interés por el bienestar y motivación de los empleados.

4.1.4 Liderazgo lateral

Este tipo de liderazgo se caracteriza por actuar como líder sin ser jefe. Es decir, que la persona tiene la capacidad innata de poder influir sobre sus compañeros de trabajo para lograr metas en común. El liderazgo lateral conlleva un conjunto de habilidades que permite conseguir que otros colaboradores hagan lo que el líder quiere.⁴⁷

Este estilo de líder sin ser jefe puede influir en los valores, creencias, y acciones de sus compañeros y apoyarlos a trabajar por un fin común. Es resolutivo en la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto muchas veces le juega en contra ya que termina asumiendo muchas más responsabilidades y queda sobrepasado de tareas.

Tanto el jefe como sus compañeros deben apoyar y aceptar el rol del líder lateral y esto no siempre es fácil, sobre todo si el jefe tiene un carácter autoritario.

4.2 Liderazgo orientado a las personas

Los líderes orientados a las personas se centran en organizar, apoyar y desarrollar personalmente a los miembros del equipo de trabajo. Son personas que fomentan la participación y tienen en cuenta la opinión, consejos y necesidades de las personas.

⁴⁷ (Alvarado, J. - 1995. Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO)

Estos líderes son mucho más empáticos, tienen en cuenta las emociones de sus empleados y los ayudan con sus problemas personales con una actitud amistosa y cercana. Generan un entorno de confianza y respeto mutuo en pos de los resultados de la organización.⁴⁸

4.2.1 Liderazgo participativo o democrático

Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser participativo. Tiene en cuenta la opinión de los colaboradores que forman el equipo de trabajo y van tras un mismo objetivo. Esto lleva a que la responsabilidad de los objetivos planteados no recaiga en una sola persona y que el compromiso sea asumido por todo el grupo.⁴⁹

El liderazgo participativo invita a los miembros del equipo de trabajo a realizar aportes y sugerencias de las actividades que se realizan y cómo se realizan. También se analiza en que se puede mejorar y fundamentalmente se genera constante capacitación que permite que sea cada vez mejor la eficiencia del grupo.

Con este estilo se fomenta que el equipo de trabajo este motivado. Al ser un líder más empático éste proporciona un ambiente adecuado para el desarrollo personal de los individuos, su crecimiento y por consiguiente beneficios para la organización. Otra ventaja de este líder es que mantiene una comunicación fluida con su equipo de trabajo. Esto le permite que haya claridad en el desarrollo de las tareas. Si hubiera errores podrán ser subsanados a través de recomendaciones de cualquier integrante del equipo que aporten una buena solución y bienestar común.⁵⁰

Como desventaja para este tipo de liderazgo podemos mencionar la demora en la toma de decisiones. Esto como consecuencia de escuchar y aceptar las recomendaciones y comentarios de los colaboradores para luego definir que opción sería más beneficiosa para la organización.

También será necesario establecer reglas de convivencia para mantener un orden en el equipo. Se mantendrán relaciones de confianza, pero no absoluta con los

⁴⁸⁻⁴⁹ (Alvarado, J. - 1995. Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO)

⁵⁰ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

colaboradores. Esto será necesario para evitar malinterpretaciones, abuso o libertinaje entre los miembros del grupo y derive en dificultades para establecer el orden para la ejecución de tareas.

4.2.2 Liderazgo carismático o transformacional

Este estilo de líder se caracteriza por ser una persona simpática, cautivadora, con grandes habilidades comunicativas. Además, posee una comunicación no verbal muy fuerte y puede inspirar el buen ánimo entre su equipo con solo estar unos minutos con ellos.⁵¹

Tiene la facilidad de generar sentimientos positivos en su grupo provocando que todos los integrantes sientan motivación y entusiasmo. Posee visión a largo plazo, siempre se muestra disconforme con lo establecido, va en busca de nuevas alternativas y propone cambios que beneficien al grupo entero.

La desventaja que tiene este tipo de liderazgo es que el éxito necesita de su presencia. Si el líder abandona el proyecto o se va de la empresa la eficiencia del grupo podría verse fuertemente afectada. Esto se debe a que los colaboradores creen que sin este líder carismático las cosas ya no funcionarían.⁵²

Los líderes carismáticos tienen la habilidad de equilibrar los ambientes de trabajo lo que conlleva a que la organización goce de "buena salud". Esta actitud puede resultar contagioso para que otros grupos actúen de similar modo y así lograr un buen clima laboral en toda la organización.

4.2.3 Liderazgo delegativo o laissez faire

En este tipo de liderazgo nos encontramos con una persona que se basa en el "hacer y dejar hacer". Es del tipo pasivo y traspassa el poder y las decisiones al equipo de trabajo.

⁵¹ (Mendoza M. R., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas". En Revista Facultad de Ciencias Económicas)

⁵² (Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

El liderazgo delegativo permite que, si un colaborador tiene experiencia, esta entrenado y motivado no necesita de supervisión para ser eficiente en sus tareas. Este tipo de liderazgo deja que los integrantes del equipo determinen plazos de entrega, gestionen sus propias tareas y resuelvan los distintos problemas que puedan surgir en el día a día según su criterio.⁵³

Para los colaboradores este tipo de líder les permite trabajar con más libertad, potenciar su creatividad y mejorar la productividad personal.

Este tipo de liderazgo puede resultar efectivo cuando las tareas a desarrollar requieran alto nivel de creatividad. También es beneficioso cuando se requiere un contexto de alto nivel de especialización y el equipo de trabajo tiene conocimientos más amplios que el líder.⁵⁴

4.2.4 Liderazgo liberal

Este tipo de líder es pasivo y delega la toma de decisiones a sus colaboradores respecto a cómo realizar el trabajo. Los colaboradores tendrán independencia operativa y contarán con el apoyo del líder si se lo manifiestan.

Este tipo de líder busca que las tareas fluyan sin tener que estar pendiente él de sus trabajadores. Les brinda la responsabilidad total sobre las tareas y se mantiene pasivo frente a la toma de decisiones. Los trabajadores tienen el poder de tomar decisiones para mejorar las tareas y procesos y no el líder. Esto es una ventaja en cierta forma porque no es imprescindible que el líder este en la empresa para que su equipo de trabajo sea productivo.⁵⁵

Como ventaja del liderazgo liberal podemos mencionar que es bueno si se aplica en grupos de trabajo con mucha antigüedad. También es adecuado si los colaboradores tienen muy buenos conocimientos de las tareas a realizar y los posibles desvíos a corregir. Otra característica de los empleados que ayuda a implementar este

⁵³⁻⁵⁵ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

⁵⁴ (Atencio, Eduardo. (2015) "Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual como recurso intangible en las organizaciones que aprenden")

tipo de liderazgo es si tienen una personalidad con mucha autoconfianza y responsabilidad.

Pero si se trata de un grupo junior o personas naturalmente dispersas este tipo de liderazgo puede ser un fracaso para el equipo de trabajo y para la empresa en general. Esto ocurre si los colaboradores no cuentan con buena capacitación o conocimientos de las tareas provocando demoras en realizarlas o mal ejecutadas y no se obtendrían resultados favorables para la organización.⁵⁶

Por todo lo expuesto en este capítulo de estilos de Liderazgo queda evidenciado por la teoría que formas de liderar hay muchas. Cada estilo de Liderazgo tiene ventajas y desventajas, se adaptan mejor unos que otros dependiendo de las circunstancias organizacionales, la personalidad, edad, pensamientos, valores que poseen los líderes y también los equipos de trabajo.

Esto nos lleva a establecer cuán importante es que los líderes puedan responder rápidamente a cambios en el ambiente de trabajo y que tengan la capacidad de empatizar con sus equipos de trabajo, que posean inteligencia emocional entrenada para advertir y controlar los conflictos. Todos estos aspectos que nos brinda el conocimiento de Neurociencia que, aplicada al Liderazgo, sin dudas estamos convencidos que enriquece y favorece las relaciones laborales como así también la eficiencia.⁵⁷

Por esta razón en el siguiente capítulo estará destinado a indagar con mayor profundidad en aquellas habilidades, naturales y entrenadas, que puede tener un líder para ser un líder eficiente o Neurolider.

⁵⁶ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

⁵⁷ (Colman, Andrew. Inteligencia emocional. A Dictionary of Psychology. 2008)

CAPITULO 3:

EFICIENCIA Y LIDERAZGO

1. Habilidades de un líder eficaz

Todo líder debería desarrollar determinadas capacidades que le pueden ayudar a dirigir un equipo. Las habilidades de liderazgo son cualidades que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso.

Estas capacidades no tienen que ver con los diferentes tipos de liderazgo, sino con las cualidades personales de la persona que se ocupa de guiar a otros dentro de la organización. La Inteligencia Emocional y la compasión son algunas de las competencias clave de los grandes líderes. También lo son la capacidad de delegar y ser capaz de aprender de los errores.⁵⁸

Ser capaz de adaptarse a los cambios, mostrarse proactivo, ser objetivo y saber escuchar son alguno de los rasgos que tienen en común los buenos líderes. En una charla Richard Boyatzis reunió alguno de los puntos más importantes que debería tener un buen líder y se describirán a continuación⁵⁹.

Según el autor, *“la mayoría de las personas que ocupan cargos directivos acostumburan a no ser muy buenos líderes”*. Sólo entre un 5 y un 15% de los líderes actuales son realmente eficaces y ejemplares, señala el autor.

1.1 Compromiso

La clave para el liderazgo eficaz es conseguir que la gente se comprometa y construir relaciones que hagan que el trabajo deje de percibirse como una obligación.

⁵⁸ (Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). La inteligencia emocional y su relación con las prácticas de liderazgo. Revista Internacional de Negocios y Gestión)

⁵⁹ (Richard Boyatzis. Video: “Keys to leadership success”. Clase magistral en ESADE para ejecutivos. 2013)

Para que la gente dé lo mejor de sí misma hay que ser consciente de que para lograr ese compromiso hay que hacer todo lo posible para que las personas se sientan implicadas.

El compromiso se manifiesta de muchas maneras: compromiso con la empresa para no abandonar en las buenas ni en las malas, compromiso con el equipo para liderarlo eficazmente, compromiso con los clientes para ofrecer un valor mayor en el producto y compromiso con uno mismo para seguir siempre mejorando.⁶⁰

El compromiso individual de un manager se verá amplificado cuando su equipo también adquiera ese compromiso y trabaje codo a codo para llevar el proyecto hacia el éxito. Es una de las habilidades de un líder transformador, que se distingue por esa capacidad para creer en su equipo.

1.2 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es saber si se está utilizando las emociones de forma inteligente. Si no se es capaz de gestionar las propias emociones, un líder nunca podrá ser capaz de gestionar las de los demás. Los grandes líderes poseen cualidades emocionales y saben cómo percibir y gestionar los sentimientos propios y los de otros.⁶¹

En el capítulo seis analizaremos con más profundidad esta característica fundamental del líder eficiente.

1.3 Conciencia

El primer paso para poder gestionar las emociones de forma inteligente es ser consciente de ellas. Hay investigaciones que demuestran que esta conciencia es un pilar fundamental en los buenos líderes.

⁶⁰ (Richard Boyatzis. Video: "Keys to leadership success". Clase magistral en ESADE para ejecutivos. 2013)

⁶¹ (Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). La inteligencia emocional y su relación con las prácticas de liderazgo. Revista Internacional de Negocios y Gestión)

1.4 Compasión

Otra de las características comunes que han detectado en los grandes líderes es la compasión. Los líderes compasivos saben comprender las necesidades y sueños de quienes los rodean y respetan su visión de la realidad.

1.5 Confianza

Un buen líder debe tener confianza en sí mismo y en el proyecto que dirige. Tiene que transmitir seguridad a sus seguidores. Un líder inseguro, no es un líder, sino alguien dudando de sí mismo.⁶²

1.6 Aprender de los errores

Cuando se acepta los errores, se es consciente de lo que se hizo mal y se aprender de ello es de esperar que no se volva a cometer los mismos errores.⁶³

1.7 Resolución de problemas

Un mánager también debe ser una persona resolutiva, es decir, una persona con recursos y conocimientos para resolver problemas. En ocasiones ocurre que hay ciertos bloqueos que sólo los puede resolver un mánager y es ahí donde entra la capacidad de resolución de problemas que permite al equipo seguir avanzando.⁶⁴

1.8 Resiliencia

Aunque hemos hablado de la capacidad de resolver problemas, siempre es inevitable que surjan problemas que no se pueden resolver. Por ejemplo, la llegada tarde de un equipo de trabajo a la entrega de un proyecto que no se puede evitar. El líder tendrá que ser capaz de gestionar las consecuencias, absorber la

⁶²⁻⁶³ (Richard Boyatzis. Video: "Keys to leadership success". Clase magistral en ESADE para ejecutivos. 2013)

⁶⁴ (Bados, Arturo y García, Eugén. (2014). Resolución de problemas. [pdf])

responsabilidad y no permitir que se responsabilice al equipo si este no ha tenido la culpa.⁶⁵

La resiliencia es precisamente la capacidad de las personas para sobreponerse a situaciones adversas y recuperarse rápidamente de ellas. Un buen manager no puede permitir que los problemas y adversidades le impidan trabajar; ante situaciones difíciles tiene que sobreponerse rápido y continuar trabajando.

1.9 Motivación e Inspiración

Un equipo motivado no sólo es un equipo que trabaja a un rendimiento superior, sino que también es más feliz y ayuda a atraer y retener al mejor talento. Es la motivación que inspiran los proyectos y las personas que los lideran los que determinan quién se queda con este talento.⁶⁶

Uno de los objetivos de un buen líder es motivar a su equipo y suponer una inspiración lo suficientemente importante como para que el resto de los miembros siga su ejemplo. Un manager que no es capaz de transmitir esta inspiración jamás llegará a ser un verdadero líder.

Eso lo tienen claro quienes optan por el liderazgo situacional quien no solo aumenta la motivación y el compromiso de su equipo, sino también ayuda a construir un clima de confianza.

1.10 Empatía

La empatía es la capacidad de percibir lo que otra persona siente, es decir, la capacidad de poder ponerse en el lugar de otras personas (psicológicamente hablando). Un buen líder debe ser siempre una persona empática ya que gracias a ello podrá modular y adaptar su discurso dependiendo de la persona o personas con las que se está comunicando.⁶⁷

⁶⁵⁻⁶⁶⁻⁶⁷ (Richard Boyatzis. Video: "Keys to leadership success". Clase magistral en ESADE para ejecutivos. 2013)

Si el líder es capaz de ponerse en la piel de los colaboradores, clientes o potenciales usuarios será más fácil que entienda la situación de cada uno. Así podrá desarrollar una buena comunicación con ellos orientada a conseguir sus objetivos.

1.11 Habilidad comunicativa

Sin una buena capacidad comunicativa sería difícil desarrollar el resto de las habilidades de un líder. Los más grandes e inspiradores líderes siempre se han diferenciado por tener grandes dotes de oratorias. Pero no hay que olvidar que en la comunicación tan importante es saber hablar como saber escuchar.⁶⁸

Prestar atención, ser conciso o tener un buen control sobre el lenguaje no verbal, son algunas de las claves para mejorar nuestras habilidades comunicativas.

1.12 Capacidad de coordinación y colaboración

La habilidad de un manager para fomentar estos comportamientos es indispensable si quiere que su equipo alcance los objetivos sin desperdiciar tiempo ni recursos.⁶⁹

La coordinación y colaboración ayudan a que no se produzcan solapamientos de trabajo. También que los esfuerzos se alineen en la dirección correcta y se innove más. Con estas dos capacidades el líder podrá identificar rápidamente los problemas y encontrar las mejores soluciones para estos. Para incentivar coordinación y colaboración el líder tiene que establecer las técnicas y herramientas que sirvan de canal para dicha coordinación.

1.13 Saber delegar

Un buen líder sabe delegar cuando entrega su confianza a los demás, les permite ser un engranaje importante del proyecto y los motiva emocionalmente a dar lo

⁶⁸⁻⁶⁹ (Richard Boyatzis. Video: "Keys to leadership success". Clase magistral en ESADE para ejecutivos. 2013)

mejor de sí. Alguien que quiera acaparar todo el trabajo y que no dé lugar al crecimiento de los demás, es un mal líder.⁷⁰

Una de las principales dificultades para un manager se encuentra en la delegación de tareas. Para algunos líderes delegar es sinónimo de perder el control sobre el trabajo. Es por eso que acaban realizando muchas tareas que no les corresponden o molestando a su equipo haciendo sobre control de las tareas.

Los problemas derivados de este comportamiento son muchos. Entre ellos la desmotivación que genera en el equipo la falta de confianza o la falta de tiempo que sufre el líder para realizar las que sí le corresponden. Otra consecuencia es la pérdida de la perspectiva global o la poca eficiencia derivada del superposicionamiento mental constante de las tareas.

Si al proceso de delegación lo acompañamos con un sistema de reporting de tareas y objetivos la sensación de pérdida de control desaparecerá. De esta forma el líder estará al tanto de todos los progresos en el proyecto.

1.14 Planificación estratégica

La planificación estratégica es la habilidad de un líder de conocer el estado actual de la empresa, el equipo humano y los recursos de los que dispone. Poseer esta capacidad para elaborar una ruta le permite a su equipo alcanzar los objetivos establecidos para el proyecto.⁷¹

La planificación estratégica está compuesta por diversas habilidades que un líder debe poseer: intuición, creatividad y por supuesto visión. Si un manager está inmerso en su día a día en tareas puramente ejecutivas es posible que pierda la visión general de la empresa y por lo tanto no pueda desarrollar esta planificación. Por este motivo es importante que de vez en cuando se aleje de estas tareas y dedique un tiempo a contemplar la situación con una visión más amplia.

⁷⁰⁻⁷¹ (Richard Boyatzis. Video: "Keys to leadership success". Clase magistral en ESADE para ejecutivos. 2013)

El líder autocrático, por ejemplo, se ocupa de planificar y tomar todas las decisiones. Esto se debe a que logra mantener el control en base a esa estructura de gestión rígida que le caracteriza.⁷²

Las catorce habilidades descritas anteriormente las consideramos muy importante para el perfil de un buen líder. Claro que no encontraremos todas estas habilidades en una misma persona o si dependiendo del perfil, personalidad, carisma que tengo un líder.

Si creemos, luego de indagar un poco en las características de cada habilidad, que la persona que logre a través de capacitaciones y experiencia sumar la mayor cantidad de estas herramientas podrá desempeñar un liderazgo efectivo y motivador.

Porque las relaciones en las organizaciones están cambiando, ya que las sociedades cambian a través del tiempo. No es eficaz actualmente, como jefe, imponerse autoritariamente, el personal espera más de sus líderes. Los mismos esperan ser guiados a un crecimiento personal y laboral, tener una relación amable, amistosa con sus líderes. Es por esta razón que tenemos la convicción que la Neurociencia y el entendimiento de cómo funciona el cerebro y las emociones de las personas es una herramienta clave para desarrollar el liderazgo en tiempos modernos.

2. ¿Qué debe hacer una persona para desarrollar el liderazgo?

No todos los líderes lo son de forma innata, es decir nacen sabiendo liderar. De hecho, en muchos casos la eficacia en el liderazgo se entrena con esfuerzo y constancia a través de cursos y coaching. Precisamente la disciplina de Neuroliderazgo es una de las formas de empezar a trabajar las habilidades y herramientas para convertirse en un mejor líder.⁷³

Para desarrollar un buen liderazgo también será necesario aprender a manejar mayor responsabilidad, aprender nuevas técnicas de resolución de conflictos,

⁷² (Alvarado, J. 1995, octubre. Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO)

⁷³ (Arruiz, M. 2016. Neuroliderazgo emocional. Conferencia en Universidad Nacional de Tucumán)

desarrollar la consciencia, descubrir formas nuevas de empoderar a otros e inspirarlos y fundamentalmente seguir formándose.⁷⁴

A lo largo de la carrera profesional de cualquier persona es importante obtener la mayor cantidad de experiencia y capacitación en todas estas habilidades que hacen al buen líder.

El concepto de liderazgo se puede analizar prácticamente en todos los ámbitos: político, social, deportivos, corporativos, etc. Al consultar los distintos autores referentes en el tema todos coinciden en las características que debe poseer un buen líder. Las principales son: saber trabajar en equipo, saber escuchar a sus compañeros, generar convicción en las demás personas, ser inteligente, sensible, optimista, empático, tener visión a largo plazo y autoconfianza.

En lo que encontramos discrepancias entre los autores es definir si el líder nace o se hace. Algunos definen que el liderazgo es innato a la persona desde que nace, que está en su ADN. Luego con el transcurso de la vida pueden hacer crecer y desarrollar esa inteligencia y lucidez emocional.

J.A Vallejos-Nájera⁷⁵ menciona que *“genéticamente se transmiten ciertas características que conforman la estructura de la personalidad; un ejemplo claro es la inteligencia, ciertas aptitudes y algunas cualidades del temperamento. Algunas aptitudes no son una herencia genética y se desarrollan por a raíz de entrenamiento o del contagio. Ciertas características son consecuencia de un entrenamiento planeado por los padres o por los educadores: el niño empieza a responsabilizarse de su vestimenta, de sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o sus fracasos. Esto va modulando su personalidad”*.

Incluso hay autores que proponen una tercera circunstancia: al líder lo hacen. Esta pregunta seguirá causando opiniones divididas entre los distintos autores, pero en nuestra opinión, un buen líder debe nacer y además hacerse.

⁷⁴ (Dale Carnegie. Libro: Resolver conflictos en el trabajo y nuestra vida. Año 2013)

⁷⁵ (J. A., Vallejo-Nájera. Guía Práctica de Psicología: Cómo Afrontar Los Problemas de Nuestro Tiempo. Ediciones Temas de Hoy, 1998)

Podemos nacer con algunas características innatas de algún estilo de líder. Pero a medida que crecemos y sociabilizamos en distintos grupos vamos a relacionarnos con otras personas y será allí donde pondremos en funcionamiento nuestras capacidades.

A nuestro entender la característica fundamental de un buen líder es la capacidad de mutar y poder adaptarse al entorno que los rodea. No es lo mismo ser líder en un equipo de trabajo con personas con una edad promedio de 30 años, que un grupo de trabajo con edad promedio de 50 años. Básicamente porque en ambos grupos los modelos mentales, las vivencias y formas de aprendizaje son muy distintas.

Por tal motivo consideramos que tener la capacidad de comunicarse eficientemente con los distintos grupos, escuchar sus necesidades, moderar el autoritarismo o reforzarlo es sin dudas la habilidad que brinda el Neuroliderazgo y que en el siguiente capítulo vamos a profundizar.⁷⁶

⁷⁶ (Arruiz, M. 2016. Neuroliderazgo emocional. Conferencia en Universidad Nacional de Tucumán)

CAPITULO 4:

NEUROLIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

1. ¿Qué es el Neuroliderazgo?

El Neuroliderazgo es una nueva forma de llevar adelante el liderazgo. Busca que los líderes entiendan cómo funciona el cerebro humano, puedan actuar, generar situaciones y climas laborales que hagan sentir motivados a los colaboradores.⁷⁷

Néstor Braidot, destacado autor sobre el tema menciona que el Neuroliderazgo tiene que ver con las aptitudes que debe tener un líder. Son aquellas capacidades o acciones que hacen diferentes a un líder de otros individuos. Estas capacidades de buen líder pueden ser la disposición para trabajar en equipo, facilidad para resolver situaciones problemáticas y motivación.

El Liderazgo, como ya hemos descrito en el capítulo 2, es la forma de dirigir a un grupo de personas hacia un objetivo en común siendo una de las actividades más antiguas del mundo. Desde épocas antiguas por sobre los demás un individuo se destacaba y era responsable de la toma de decisiones, la motivación del grupo, el manejo de los conflictos, y este se consideraba como el líder de la comunidad⁷⁸.

La neurociencia ha avanzado sobre el estudio y análisis del comportamiento del sistema nervioso humano y con ellos ha encontrado cada vez más áreas de aplicación. Así surge el Neuroliderazgo como disciplina e intenta definir la base neuronal del liderazgo y la gestión, a través del estudio del cerebro. Con ella se trata de explicar las conductas del desempeño de los líderes, la motivación, la toma de

⁷⁷ (Braidot, Néstor. (2013) NEUROMANAGEMENT Y NEUROLIDERAZGO. Cómo se aplican los avances de las Neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. 2013. UNLP)

⁷⁸ (Palomo Vadillo, M. Teresa. "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC 9na Edición, 2017)

decisiones, la inteligencia emocional y la forma en la que se relacionan con los demás.⁷⁹

El Neuroliderazgo es una nueva forma de llevar adelante el liderazgo. Busca que los líderes entiendan cómo funciona el cerebro humano para que puedan actuar y generar situaciones y climas laborales que hagan sentir motivados a los colaboradores.

Las principales características relacionadas con el Neuroliderazgo que deben tener los líderes son:

- La capacidad de hacer frente al cambio y adaptarse a nuevas situaciones. Les permitirá que puedan lidiar con los problemas más fácilmente, ejerciendo una buena dirección.
- Habilidad para ser buenos estrategas, prestando atención a todo a su alrededor. De esta manera tomar decisiones más acertadas.
- Capacidad de aprendizaje y retener los conocimientos adquiridos más fácilmente.
- La Inteligencia Emocional es imprescindible para manejar y entender los propios sentimientos, así como para entender los de los demás.

En la actualidad en muchas organizaciones aún existen “jefes” que mantienen modelos de liderazgo clásicos y que no buscan capacitarse y utilizar esta nueva ciencia. El nuevo paradigma de Neuroliderazgo tiene por objetivo aportar conocimiento neurocientífico en el área del desarrollo del liderazgo, la formación, la educación, la consultoría y el coaching. Se basa en la autoconciencia del líder, es decir, la gestión de uno mismo, la comprensión y la gestión de las relaciones con los demás.⁸⁰

⁷⁹ (Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. 2010. La inteligencia emocional y su relación con las prácticas de liderazgo. Revista Internacional de Negocios y Gestión)

⁸⁰ (Braidot, Néstor. NEUROMANAGEMENT Y NEUROLIDERAZGO. Cómo se aplican los avances de las Neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. 2013. UNLP)

2. Neuroliderazgo como estrategia de gestión directiva

El liderazgo es un aspecto sumamente importante para la dirección organizacional. En un mundo globalizado y de cambios constantes, las empresas deben adaptarse de forma ágil. Si no lo hacen podrán perder el rumbo o incluso competitividad en el mercado en el que se desenvuelven.⁸¹

En el ámbito gerencial moderno el Neuroliderazgo ha dejado entre ver la importancia que tiene la educación de las personas. Tener una buena educación beneficia el desarrollo de los procesos de liderazgo, aprendizaje, adaptabilidad y las acciones humanas.

Para Braidot *“el Neuroliderazgo intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, estudiando los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo propiamente”*⁸².

A partir del enfoque de Braidot, podemos afirmar que el Neuroliderazgo representa las acciones de un líder, particularmente su desempeño, que lo hace diferente a otros individuos. Es decir, que es fundamental que posea características destacadas como la disposición para trabajar en equipo, la facilidad para resolver situaciones, la motivación, entre otras.

El Neuroliderazgo puede aplicarse para identificar los mecanismos intelectuales y emocionales que interfieren en la toma de decisiones. Este dota de recursos neuronales a los líderes para que puedan tomar mejores decisiones incluso en contextos de cambio y crisis. De acuerdo con lo planteado por Braidot *“Las funciones ejecutivas del cerebro incluyen las capacidades de planificación, automonitoreo, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, flexibilidad, control de los impulsos y motivación”*, todas estas funciones de los lóbulos frontales.

⁸¹ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. 2003. Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

⁸² (Braidot, Néstor. NEUROMANAGEMENT Y NEUROLIDERAZGO. Cómo se aplican los avances de las Neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. 2013)

La neurociencia ayuda a los líderes a conectar mejor con su equipo de trabajo como así también a establecer una comunicación mucho más eficiente y positiva entre ambas partes. Es por ello que las técnicas de Neuroliderazgo incluyen elementos verbales y no verbales, ejercicios de concentración, observación, repetición y la personalización de cada mensaje que dirige a cada colaborador, entre otros.

Es por lo mencionado anteriormente que el Neuroliderazgo se convierte en una herramienta fundamental. Esto ayuda a potenciar los factores intelectuales y emocionales de los líderes vinculados a la toma de decisiones, la capacidad de resolución de conflictos, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo.⁸³

Otro autor del tema, Arnaldo Arana, plantea que las personas con capacidades para liderar deben reunir una serie de elementos, acciones, emociones o habilidades que se pueden comprender desde el estudio del Neuroliderazgo. En otras palabras, el autor refiere que *“el Neuroliderazgo se enfoca en los conocimientos y emociones que se articulan para la toma de decisiones, que incluye las habilidades para solucionar conflictos, la dirección de grupos de trabajo, el autoaprendizaje y el aprendizaje gerencial, lo que respecta a procesos creativos y motivacionales”*⁸⁴.

Dispenza, en su libro⁸⁵ sostiene que otra de las funcionalidades del cerebro es la Neuroplasticidad. Ésta consiste en *“la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse”*. En otras palabras, es la habilidad del cerebro para modificar o alterar su propia estructura como consecuencia de la experiencia y del pensamiento. Esto permite que podamos adaptarnos a los cambios que del entorno o para funcionar de otro modo.

Dentro de la organización la Neuroplasticidad permite evidenciar que un líder puede lograr ajustar y modificar sus procesos de aprendizaje y adaptación. Esto lo lograra en la medida que pueda de manera exitosa resolver las eventualidades que día a día se le presenten en su gestión como líder.

⁸³ (Arruiz, M. 2016. Neuroliderazgo emocional. Conferencia en Universidad Nacional de Tucumán)

⁸⁴ (Arana, Arnaldo. “Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo”. Global Leadership. 2012)

⁸⁵ (Dispenza, Joe. “Desarrolla tu cerebro: la ciencia de cambiar tu mente”. Editorial Palmyra, 2007)

De acuerdo con Braidot quien señala que: *“La aplicación de las Neurociencias Cognitivas a la conducción de las organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado”*.

Según Bachrach, *“La Neurociencia es la ciencia del siglo XXI y derribó algunos mitos acerca del cerebro”*. El autor explica que *“el ser humano no usa todo el cerebro, sino que sólo puede usar un 2% al mismo tiempo; es decir, cuantas más actividades en simultáneo queramos hacer “tenemos que apagar otras” y cuando las actividades son más de las que el cerebro puede soportar, se produce el estrés⁸⁶”*.

Bachrach asegura que *“el cerebro humano no puede concentrarse en más de una cosa al mismo tiempo. Lo que hace una persona cuando hace dos cosas al mismo tiempo es simplemente hacer una, apagarla. Hacer otra, apagarla. Así sucesivamente. Por lo que practicar el multitasking en las organizaciones es la primera causa del cansancio y equivocaciones; ya que el resultado es la sensación de ser más productivo, pero no lo es, es solamente una sensación, lo que no genera productividad ni competitividad organizacional”*.

Bachrach, también plantea que la interacción social es una cuestión de vida o muerte para el cerebro. *“Las necesidades sociales (para este órgano) son tan importantes como el agua o la comida, tal es así como existe evidencia científica de que las personas solitarias tienen una expectativa de vida de entre 5 y 10 años menos que aquellas que interactúan con otras y esa relación no la sustituye la televisión, el celular ni la tableta”*.

Contrastando las ideas de los autores mencionados en este apartado es que se evidencia en la teoría que todos coinciden en la idea de que para desarrollarse como un Neurolider es necesario tener capacidades intelectuales y emocionales que sirvan como herramientas para trabajo en equipo, para resolver conflictos, autoaprender o motivar a los equipos de trabajo a desempeñarse bien en sus puestos.

⁸⁶ (Bachrach, Estanislao. "Ágilmente: Aprendé cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor". Editorial Penguin Random House Grupo, 2012)

A continuación, desarrollaremos los principios del Neuroliderazgo que los autores David Rock y Jeffrey Swartz plantearon en sus estudios realizados en el año 2005 para seguir buscando evidencia teórica respecto de a la importancia que creemos que tiene el aprendizaje de herramientas de la Neurociencia para que los líderes alcancen habilidades que permitan mejorar su desempeño en las organizaciones.

3. Principios del Neuroliderazgo

Según un estudio realizado por David Rock y Jeffrey Swartz en 2005 se determinó que los procesos mentales de cada colaborador pueden ser muy distintos entre sí, aunque compartieran el mismo contexto. Por lo tanto, el Neuroliderazgo tiene que tratar de comprender cada cerebro en particular y, a partir de allí brindar la motivación adecuada para cada colaborador.⁸⁷ Para ello es necesario tener en cuenta los principios de esta teoría:

3.1 Cada cerebro es distinto

Es fundamental que el neuro líder sea consciente de este aspecto. Aunque crea el líder que ya conoce la clave para mantener motivado a su equipo de trabajo debe ser consciente que siempre pueden surgir nuevos empleados que posean procesos cerebrales diferentes.

3.2 Necesidad de un sistema de recompensa

Para que el cerebro de una persona considere positiva una determinada acción es de gran utilidad brindarle un buen sistema de recompensa. Se trata de la aplicación de la “técnica del refuerzo positivo”⁸⁸ según la cual se premian las buenas conductas para que los trabajadores las interioricen.

⁸⁷ (David Rock y Jeffrey Swartz. 2005. Artículo: La neurociencia del liderazgo)

⁸⁸ (B. F. Skinner. Psicólogo, filósofo, inventor y autor de la “Teoría de reforzamiento positivo y negativo” (...)) Los reforzadores positivos son todas aquellas consecuencias que aparecen tras una conducta y que la persona considera satisfactorias o beneficiosas. Mediante estos reforzadores positivos o satisfactorios, se busca aumentar la tasa de respuesta de una persona, es decir que aumente la probabilidad de realizar o repetir una acción)

3.3 Los mensajes emocionales

El líder no puede pedir únicamente profesionalidad del empleado o cuestiones técnicas y objetivas. El cerebro reacciona con mayor rapidez ante un estímulo emocional produciendo un aprendizaje más significativo por parte del empleado.

3.4 La mente está programada para cooperar

Muchos líderes se sorprenden al comprobar cómo empleados que nunca habían trabajado juntos son capaces de cooperar para superar situaciones críticas. Esto se debe a que el cerebro humano busca la cooperación con otros compañeros cuando se enfrenta a una situación que sabe que no puede afrontar solo.

3.5 La información puede condicionar las expectativas y las acciones

El líder debe ser cuidadoso con la información que facilita a su equipo. No significa que deba ocultar información. Debe procurar que la información remitida sea clara y tenga utilidad para cumplir las tareas propuestas. Tanto la falta como el exceso de información puede influir en las expectativas y las acciones de los profesionales.

3.6 El estado emocional condiciona las acciones:

Es necesario entender que los empleados no siempre responden del mismo modo a situaciones iguales o parecidas. El estado emocional de cada uno puede afectar a su rendimiento, ya sea favoreciéndolo o perjudicándolo.

Tal y como se desprende de los principios anteriormente descritos, no resulta nada sencillo ejercer el Neuroliderazgo. Estos líderes deben ser capaces de interpretar correctamente las señales que aprecian en sus empleados y construir sus respuestas con el objetivo de favorecer unos determinados procesos mentales.

Ahora bien, cuando este modelo de liderazgo resulta efectivo, las empresas pueden conseguir beneficios como:

- **Favorece el liderazgo “consciente”:** La primera ventaja derivada de la implementación del Neuroliderazgo está relacionada precisamente con los líderes. Estos consiguen una visión más amplia y completa de los colaboradores prestando atención a aspectos que anteriormente pasaban desapercibidos.

Esta mayor percepción les ayuda a anticiparse a los problemas e intervenir ante las primeras señales de que algo no marcha según lo previsto. También les permite comprender mejor a sus empleados en diferentes circunstancias.

- **El Neuroliderazgo mejora la cohesión del grupo:** En ocasiones las disparidades en los procesos mentales de los empleados pueden provocar malentendidos o conflictos entre estos. El Neuroliderazgo ayuda a crear un clima de confianza y, sobre todo, comprensión entre los trabajadores.

El líder cuenta con la ventaja de observar las acciones desde fuera. Esto le da una perspectiva más amplia de cada situación y gracias a su conocimiento del cerebro puede ofrecer una respuesta mucho más precisa. El resultado es un equipo de trabajo más cohesionado porque las tensiones desaparecen con mayor rapidez.

- **Aumenta los niveles de motivación y satisfacción:** Al sentirse más comprendidos por el líder los empleados están más motivados a la hora de cumplir sus tareas. Saben que cuando se encuentren perturbados por alguna razón el líder será comprensivo y no les exigirá que rindan al mismo nivel de siempre. Esto también se traduce en una mayor satisfacción con su posición dentro de la empresa, mejorando su compromiso corporativo.

- **Ayuda al empleado a adaptarse a nuevas realidades:** El Neuroliderazgo promueve una mayor Inteligencia Emocional entre los líderes. Así pueden ayudar a los trabajadores a adaptarse a nuevos entornos de trabajo o a enfrentarse a cambios imprevistos.

Hay que tener presente que el empleado sometido al cambio puede sentir ansiedad, frustración o incertidumbre. Un líder que comprenda estas variaciones de la conducta humana podrá contribuir a que las transiciones sean menos traumáticas.

- **Contribuye al aprendizaje de los equipos:** Esta ventaja puede verse como una consecuencia indirecta del Neuroliderazgo. Al abordar a cada empleado de una manera distinta, el líder consigue que este alcance su nivel óptimo de rendimiento.

Ello favorece el aprendizaje del resto de compañeros que pueden mejorar su propia praxis observando el trabajo de otros profesionales. Paralelamente, también se contribuye a la formación emocional de los empleados, que pueden aplicar con los demás las mismas estrategias que utiliza el líder con ellos.

Nuevamente podemos contrastar desde la revisión bibliográfica de los autores expuestos en este apartado de teoría de Neuroliderazgo con nuestra hipótesis y dar cuenta que nos acercamos cada vez más a evidenciar la importancia que tiene la capacitación de los líderes en técnicas de Neuroliderazgo y los beneficios que genera para las organizaciones. Que redundara en eficacia y rapidez de aplicar las estrategias para que las empresas logren mayores rendimientos en las metas propuestas.

Tal lo mencionan David Rock y Jeffrey Swartz⁸⁹ y en concordancia con ellos los principales beneficios de ejercer un Neuroliderazgo hace que las empresas logren que sus líderes sean personas más empáticas, que reconozcan en cada miembro del equipo características y emociones propias y distintas entre pares. De esta manera podrá trabajar de manera particular con cada colaborador sabiendo como motivarlo o ayudarlo a resolver dudas y conflictos.

Y si cada miembro del equipo se siente comprendido y tomado en cuenta sin dudas hará que la cohesión del grupo de trabajo mejore y se consigan mayores niveles de rendimiento. ¿Por qué quien no trabaja mejor cuando siente que sus ideas y esfuerzos importan?

Para continuar contrastando si nuestra hipótesis es verdadera o no en el próximo capítulo vamos a introducirnos de lleno en las áreas de enfoques del Neuroliderazgo y como se amalgaman los conceptos primitivos de Liderazgo como la toma de decisión, la resolución de conflicto, el aprendizaje, el trabajo en equipo, etc, pueden vincularse con la neurociencia y enriquecer cada área en beneficio de las organizaciones.

⁸⁹ (David Rock y Jeffrey Swartz. 2005. Artículo: La neurociencia del liderazgo)

CAPITULO 5:

ENFOQUES DEL NEUROLIDERAZGO

1. Áreas de enfoque del Neuroliderazgo

Sabemos por lo expuesto en capítulos anteriores que el Neuroliderazgo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales que se encuentran vinculados al contexto organizacional. Los más relevantes y observados son:⁹⁰

- tomar decisiones
- resolución de problemas
- funcionamiento y conducción de equipos de trabajo
- aprendizaje individual y organizacional
- procesos motivacionales
- creatividad e innovación
- estilos de liderazgo
- gestión del cambio,
- mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas

Es en estas áreas donde el Neuroliderazgo interpreta y traduce los descubrimientos de la neurociencia en metodologías, modelos y herramientas de aplicación práctica dentro de las empresas e instituciones.

El Neuroliderazgo pone la atención en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro. Es decir, apunta a una toma de decisiones más intuitiva ante una situación particular y no a tomar decisiones a partir de conceptos teóricos.⁹¹

⁹⁰ - ⁵⁷ (Braidot, Néstor. 2014. El género del cerebro. Diferencias que contribuyen a explicar estilos de liderazgo y gestión de organizaciones. Braidot Business & Neuroscience. International Network)

Al respecto comenta Néstor Braidot: *“Los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida”*.

A continuación, definiremos cada área de enfoque del Neuroliderazgo desde la mirada de distintos autores para poder comprender mejor el accionar de la Neurociencia en el liderazgo organizacional.

1.1 Toma de decisiones

Durante muchos años la toma de decisiones ha sido uno de los temas de estudio dentro del campo del liderazgo, con énfasis en su naturaleza, tipos, condiciones y estilos de elección de los líderes⁹². A través de la Neurociencia Cognitiva se trata de comprender y explicar los mecanismos biológicos que están inmersos en la toma de decisiones. Esta área de enfoque es uno de los aspectos fundamentales a través de los cuales un líder puede considerarse exitoso o no.

El autor Bazán⁹³ afirma que, *“La Neurología ha entrado en el campo del estudio de la conducta del líder a partir de los conocimientos de su cerebro y fisiología, desde donde las neuronas se activan en la toma de decisiones hasta la forma de conducirse en todas sus gestiones (...) esto es ver al líder dentro del funcionamiento de sus capacidades neuronales para diferentes misiones”*.

En ese sentido, se puede decir que la toma de decisiones y el aprendizaje representan la configuración de una red interconectada de neuronas. Estas permiten de manera natural o biológica que el individuo logre ejercer con mayor satisfacción y beneficio sus funciones. De este modo en todo proceso cerebral se lleva a cabo un sistema de comunicación e interrelación de neuronas. Así es posible aprender y por consiguiente producir conocimientos y emociones que le conllevan al desencadenamiento de acciones particulares.

⁹² (Ringleb, H y Rock, D. “El campo emergente del liderazgo neurológico”. 2008)

⁹³ (Bazán, Roberto. 2017. La fantasía del líder y la realidad del dirigente. Revalorando a nuestros líderes y dirigentes auténticos. Sevilla, España. Pentian)

De forma específica Vázquez⁹⁴ plantea que: *“La autodeterminación se ve expresada en la capacidad de tomar decisiones a partir del conocimiento de necesidades y posibilidades, así como la implicación personal y el compromiso que requiere la decisión tomada. De esta manera, la autodeterminación se nutre de la integración de distintas dimensiones que posibilitan la elección estas son una dimensión funcional: perspectiva mediata expresada en proyectos profesionales estructurados (...) y una dimensión motivacional: motivación profesional y satisfacción con la elección profesional”*.

En relación con lo planteado, es posible aceptar que la motivación surge con el propósito de alcanzar un objetivo particular que se encuentra externo al sujeto. Pero también nace de sí mismo como un impulso permanente de su propia autorrealización. En este aspecto podría considerarse una cualidad importante en aquellos sujetos que se reconocen a sí mismo como líderes y no necesariamente requieren de un objetivo específico para trabajar hacia el éxito en su desempeño. Por consiguiente, es probable que unida a esta motivación se encuentren elementos axiológicos como la responsabilidad y el compromiso por lo que se hace y lo que se quiere lograr como una meta personal.

1.2 Resolución de problemas

Este enfoque se corresponde con la capacidad de establecer procesos acertados para la solución de conflictos. Es una de las áreas de enfoque del Neuroliderazgo con mayor importancia. Esto se debe a que se establece cierta relación entre la toma de decisiones y la habilidad de negociar.⁹⁵

Para Silvia Damiano⁹⁶ desde el Neuroliderazgo se explica cómo *“la gente toma decisiones, resuelve problemas, maneja el cambio, colabora con otros más eficientemente y maneja sus emociones en forma acertada, conllevando a comprender sus reacciones, convirtiéndose en una condición sine qua non para dirigir los recursos y la energía humana de una manera exitosa frente a la resolución de problemas”*.

⁹⁴ (Velásquez, S., & Lázaro, G. (Eds.). (2019). Creando puentes: neurociencia, negocios y organizaciones Vol. 1. Lima: Cerebrum Ediciones)

⁹⁵ (Bados, Arturo y García, Eugeni. (2014). Resolución de problemas. [pdf])

⁹⁶ (Damiano, Silvia. “Implícame: Reflexiones inspiradoras para directivos que buscan el compromiso”. 2011. Editorial Gestión 2000)

Lo referido por la autora valida la idea de que las habilidades de un líder son mediadas y construidas a través de un proceso complejo y sistemático. Es decir que se da precisamente en la acción, en el contexto mismo donde desarrolla sus capacidades.

Por otra parte, algunos autores consideran que la resolución de problemas implica la búsqueda racional de una solución a través de una serie de estrategias que ayudan a afrontar una situación problemática. Se consideran cuatro habilidades básicas:

- a) definición y formulación del problema,
- b) generación de soluciones alternativas,
- c) toma de decisión, y
- d) aplicación de la solución y comprobación de su utilidad

En este orden de ideas, queda expuesta la variación de las habilidades básicas que coexisten de manera articulada para potenciar la toma de decisiones y la motivación para la resolución de conflictos en el plano organizacional. Así concluir en la comprensión de las situaciones que rodean las funciones del líder logrando establecer una negociación efectiva para solucionar y mejorar los procesos que representan desafíos que exigen propuestas de mejora continua.⁹⁷

1.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo representa más que un proceso de acciones desarrolladas colaborativamente, la posibilidad de establecer relaciones de trabajo sostenible. A través de estas se reconocen como miembros aquellos sujetos con los que se comparte una meta u objetivo común. Es por ello que una de las áreas de enfoque del Neuroliderazgo se centra en comprender como un líder logra motivar y establecer relaciones entre sujetos que activamente contribuyen para alcanzar un propósito colectivo.⁹⁸

⁹⁷ (Alvarado, J. -1995, octubre. Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO)

⁹⁸ (Browne, C. G. y Colm, Thomas. 2003. Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós)

A partir de lo anterior se puede decir que el trabajo en equipo requiere de cualidades de empatía ya que a nadie le gustaría trabajar con líderes irritables, dominantes o fríos. Sin embargo, aquellos que mantienen un liderazgo optimista y entusiasta suelen conservar durante mucho más tiempo la atención e interés de sus empleados.

Lo anterior corresponde a considerar que se requiere de una adecuada gestión emocional para lograr liderar a otras personas, como una habilidad necesaria para alcanzar los logros que sean dispuestos.

Por otro lado, Ferraros⁹⁹ refiere que, *“Los miembros del grupo adjudican a un integrante un rol de portavoz, chivo emisario, líder, etc. Será necesario que el integrante asuma el rol, se “haga cargo”. Este juego de adjudicación y asunción de roles se da en la interacción entre estos miembros de esta institución. En otras palabras, líder es la persona que entiende qué necesita el grupo y propone un camino creíble para resolver esa necesidad. Si la situación o los miembros cambian, el líder puede dejar de serlo en otro momento, así como puede no serlo en otro grupo”*.

Lo anterior hace referencia a la importancia de establecer roles y compromisos en medio de los procesos. Esto creemos que es necesario para establecer un trabajo organizado y comprometido. También se esperan que se aporten elementos éticos como la responsabilidad y el sentido de pertenencia. Por consiguiente, más que un líder que dirija, lo que se busca es un referente que además de motivar logre concretar acciones y planes a seguir.

1.4 Gestión emocional

La gestión emocional puede concebirse como la capacidad para reconocerse como sujeto dotado de características que lo hacen diferente. Que le permiten lograr objetivos y hacer que otros también los logren.

Posturas teóricas como las de Rojas y Gaspar¹⁰⁰, plantean que: *“Desde el punto de vista biológico las emociones se definen como las disposiciones corporales*

⁹⁹ (Ferraros, Juan. 2002. Condiciones para el trabajo en equipo. [pdf])

¹⁰⁰ (Rojas, Alfredo y Gaspar, Fernando. 2006. Bases del liderazgo en educación. Santiago de Chile, Chile: UNESCO)

dinámicas que definen los distintos dominios de acción en que nos movemos. De ahí que cuando uno cambia de emoción cambia de dominio de acción. Es decir, si cambian nuestras circunstancias emocionales cambia nuestra forma de razonar. Por ello se considera que nuestra racionalidad se fundamenta en la realización de operaciones condicionadas por la dimensión emocional. En cierta manera se considera que la conciencia y el pensamiento se originan desde la disposición emocional que filtra la realidad”.

Algunos autores han generado aportes con respecto a algunas teorías asociadas a las emociones, entre ellos Bericat¹⁰¹. Quien basado en la teoría de las expectativas de Turner y Stets, (2006), plantea que *“la valoración de un mismo objeto, hecho o persona dependerá de las expectativas previas que tenga el sujeto, lo que puede modificar la experiencia emocional resultante. En el ámbito de la interacción social, un factor clave es si los individuos están a la altura de las expectativas que despiertan en los otros según cual sea su posición de poder o estatus”.*

Lo expuesto por el autor puede concebirse como una realidad emocional que puede experimentar un líder. Más aún cuando cumple una función directiva dado que los sujetos a su cargo esperan evidenciar sus competencias y alcanzar logros. Es por ello que se requiere un cierto manejo integral y eficiente de los sentimientos y emociones. De manera que las acciones ejecutadas en relación con estas sean las mejores y lograr así cumplir con las expectativas que la organización puede tener con respecto a su desempeño.

De lo anterior, podemos precisar que la gestión emocional corresponde a la interacción entre elementos emocionales y cognitivos que llevan al sujeto a experimentar sentimientos que condicionan su actuar. Es por ello que podría decirse que el líder reconoce la prioridad de sus funciones y acciones. Por tal razón gestiona y enfoca sus emociones hacia sus objetivos. Esta es una característica fundamental a través de la cual es posible que el líder logre todo lo propuesto. En el siguiente capítulo vamos a exponer con profundidad el concepto de Inteligencia Emocional y como se integra en las organizaciones a través del Neuroliderazgo.

¹⁰¹ (Bericat Alastuey, Eduardo. 2012. Emociones. Sociopedia. Isa, 1-13)

CAPITULO 6:

INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. La Inteligencia Emocional y el Neuroliderazgo en las organizaciones

El estudio de las relaciones entre Neuroliderazgo e inteligencia Emocional han ocupado un espacio importante en el campo de las Neurociencias. Las investigaciones actuales fundamentan la relación desde varios paradigmas: lo holístico y la programación neurolingüística (PNL). Es así que la Inteligencia Emocional se fundamenta en la importancia de las emociones durante el proceso de aprendizaje organizacional.

Hay que mencionar también que en el caso de las empresas que tiene aptitudes de autorregulación, motivación, empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta que surjan del conocimiento de los empleados es probable que sean más adaptable a los cambios. Por tal motivo la Inteligencia Emocional se fomentará dentro de las organizaciones partiendo de la regulación reflexiva de las emociones. Esto será necesario para promover el conocimiento intelectual relacionado con la mente que piensa y siente.¹⁰²

Se debe agregar también que cuando hablamos de mente que piensa nos referimos a la forma de pensar desde la complejidad. Mientras que el conocimiento intelectual radica en el razonamiento lógico intervenido por la experiencia. Ambos factores importantes para crear el capital intelectual y emocional en las empresas desde la sociedad del conocimiento. Entonces podemos decir que la Inteligencia Emocional es la capacidad de comprender emociones y conducir las de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestro comportamiento y los procesos de pensamiento para producir mejores resultados.

¹⁰² (Atencio, Eduardo. 2015. "Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual como recurso intangible en las organizaciones que aprenden")

Con respecto a las organizaciones sabemos que se encuentran en un proceso continuo de cambio motivado por las demandas del contexto externo y la capacidad de adaptación de los empleados. Por tal motivo para que las empresas prosperen y sobrevivan es necesario participación psicológica que ponga a prueba las competencias psicosociales del trabajador para adaptarse a los cambios.

Es por esto que desde la perspectiva del Neuroliderazgo se busca enfocarse en los factores intelectuales y emocionales relacionados con la toma de decisiones dentro de la organización, la capacidad que tienen las personas para resolver problemas, gestionar equipos de trabajo, aprender, motivar, crear e innovar. Todos estos conceptos que se definen como Inteligencia Emocional y a continuación desarrollaremos mejor.

2. Inteligencia Emocional

Para empezar con el tema citaremos al autor Goleman¹⁰³ que define *“la Inteligencia Emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás”*. En otras palabras, es la conciencia autorreflexiva de comprender los sentimientos y pensamientos basados en la experiencia.

Continuando con las ideas de Goleman agrega que *“el verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo, tanto individual, como colectivo. A pesar de la importancia de los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales, las que determinan los resultados superiores en el ámbito profesional.”*

Por otra parte, los autores Salovey y Mayer (1990)¹⁰⁴ definen la Inteligencia Emocional como *“una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, la adaptación y el comportamiento del hombre dentro de cualquier*

¹⁰³ (Goleman, D. “La inteligencia emocional en la empresa”. 1998. Editorial Planeta)

¹⁰⁴ (Mayer, J.D. & Salovey, P. 1990. Artículo: Inteligencia emocional. Imaginación, cognición y personalidad)

organización, entre otras. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”.

En consonancia con las ideas de expuesta en los párrafos anteriores podemos decir que la Inteligencia Emocional es importante en las organizaciones ya que logra un equilibrio emocional entre los pensamientos y las palabras. Luego estos últimos tendrán el poder de influir en los estados emocionales de los demás. En consecuencia, si la reacción de los colaboradores es positiva se generará un clima organizacional adecuado que facilita la administración con inteligencia.

Otra definición sobre el tema que nos interesa exponer es la de Salinas Oscar¹⁰⁵ (2000), quien define la Inteligencia Emocional como *“la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. También debe aclararse que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes”.*

De esta última afirmación podemos señalar la importancia que tiene la capacitación de los trabajadores ya sea desde el sector de Recursos Humanos o por medio de Coaching especializados en Neuroliderazgo. Además, esta definición concuerda con la idea que planteamos en capítulos anteriores que un buen líder no necesariamente nace, sino que también se puede aprender a serlo a través del entrenamiento y experiencia.

Retomando las ideas de Salovey y Mayer¹⁰⁶ a continuación describiremos las habilidades que una persona debe tener y que los autores consideran importantes para desarrollar la Inteligencia emocional:

2.1 Autoconciencia

Es la habilidad para decir lo que sentimos en el momento adecuado. Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Lo mejor es saber controlar las emociones y aprovecharlas en beneficio propio, especialmente

¹⁰⁵ (Salinas Oscar Javier. 2000. Inteligencia emocional para los líderes triunfadores)

¹⁰⁶ (Mayer, J.D. & Salovey, P. 1990. Artículo: Inteligencia emocional. Imaginación, cognición y personalidad)

frente a crisis de comunicación, ya que a partir de la autoconciencia tomamos decisiones.

2.2 Autorregulación

Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, es el compromiso consigo mismo. Es una buena práctica para evitar cometer dos veces el mismo error. Si analizamos la forma en que hemos actuado y la reacción obtenida, podremos decidir si la próxima vez responderemos igual.

2.3 Automotivación

Son las emociones las que nos mueven hacia las metas en nuestra vida, el optimismo es muy importante a pesar de las dificultades. Es el impulso hacia el logro, esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral basados en el compromiso.

2.4 Empatía

Es saber lo que alguien siente sin que lo comunique con palabras. Es percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo. Esto podría parecer una cosa muy sencilla, pero es muy importante conocer los sentimientos de los otros.

2.5 Habilidades sociales

Es saber relacionarse con otras personas y conseguir influirlas para que haga lo que ésta proponga. Aprender de quienes tienen mayores habilidades sociales nos puede ayudar para explotar esta ventaja.

De acuerdo con estas cinco habilidades podemos decir que coincidimos con los autores en la importancia que los líderes posean estas características. Si esto es así los líderes que posean dichas habilidades serán seres sociales mucho más amables, amigables y empáticos con su entorno lo que ayudará a tomar decisiones más justas, manejar mejor los conflictos comprendiendo a las distintas partes involucradas, etc.

Se debe agregar en base a lo investigado que no podemos hablar de Inteligencia Emocional como la única que existe. Hay autores que consideran que las Inteligencias que existen en las personas pueden ser múltiples y las vamos a desarrollar en el siguiente apartado ya que las creemos también importantes para comprender que características debe tener un Neurolider.

3. Inteligencias múltiples

Para introducirnos en el tema de las Inteligencias Múltiples vamos a detenernos en la definición del autor Goleman Daniel (1996)¹⁰⁷ que señala que no existe una inteligencia general y total, sino que coexisten múltiples inteligencias y estas se representan gráficamente en la Ilustración 11.

Ilustración 11: Teoría de las inteligencias múltiples



Fuente: La teoría de las inteligencias múltiples de Gardner. Web:
<https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>

La teoría de las Inteligencias Múltiples de Goleman se basa en tres principios:

- a) La inteligencia no es una sola unidad, sino un conjunto de inteligencias múltiples.
- b) Cada inteligencia es independiente de las otras.
- c) Las inteligencias interactúan entre sí, de otra manera nada podría lograrse.

¹⁰⁷ (Goleman, D. 1996. La Inteligencia emocional. Madrid. Editorial Kairós)

Continuando con el tema otro autor que se destaca es Gardner (1983)¹⁰⁸; en su teoría de las inteligencias múltiples distingue siete inteligencias: musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística-verbal, visoespacial, interpersonal e intrapersonal. En estudios posteriores del 2001 este autor añade dos más: inteligencia existencial e inteligencia naturalista. Las mismas las describiremos a continuación para comprender su funcionamiento.

3.1 Inteligencia auditiva – musical

Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos y oyentes sensibles, entre otros.

3.2 Inteligencia corporal-kinestésica

Es la habilidad para controlar los movimientos de todo el cuerpo al realizar actividades físicas. Se usa para efectuar actividades como deportes que requiere coordinación y ritmo controlado. También se aprecia en las personas que usan su cuerpo para expresar emociones como danza y expresión corporal o en aquellos que son ágiles al ejecutar un instrumento.

3.3 Inteligencia lógico-matemática

Es la habilidad que poseemos para resolver problemas tanto lógicos como matemáticos. Comprende las capacidades que necesitamos para manejar operaciones matemáticas y razonar correctamente. Nuestro procesamiento aritmético, lógico, razonado va ligado a ella. Las personas que la desarrollan analizan con facilidad planteamientos y problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y acertijos lógicos con entusiasmo. Desarrollan habilidades en computación y pensamiento científico.

¹⁰⁸ (Gardner, Howard. 1983. Teoría de las Inteligencias múltiples)

3.4 Inteligencia verbal-lingüística

Es la fluidez que posee una persona en el uso de la palabra. Destreza en la utilización del lenguaje haciendo hincapié en el significado de las palabras, su orden sintáctico y sus sonidos. Se encuentra en las personas que les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y en los que aprenden con facilidad otros idiomas. Les es fácil la comunicación, expresión y transmisión de ideas en forma verbal.

3.5 Inteligencia visual-espacial

Es la habilidad de crear un modelo mental de formas, colores, texturas. Está ligada a la imaginación. Una persona con alta inteligencia visual está capacitada para transformar lo que crea en su mente en imágenes. Esta inteligencia nos permite crear diseños, cuadros, diagramas y construir cosas. Está en las personas que estudian mejor con gráficos, esquemas, cuadros o les gusta hacer mapas conceptuales y mentales. La base sensorial de esta inteligencia es el sentido de la vista, así como la habilidad de formar imágenes mentales.

3.6 Inteligencia interpersonal

Consiste en relacionarse y comprender a otras personas. Incluye las habilidades para mostrar expresiones faciales, controlar la voz y expresar gestos en determinadas ocasiones. También abarca las capacidades para percibir la afectividad de las personas.

3.7 Inteligencia intrapersonal

Es nuestra conciencia. Entender lo que hacemos nosotros mismos y valorar nuestras propias acciones. Es una característica de las personas que son reflexivas, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares. Conocen sus emociones y saben nombrarlas. Desarrollan la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo, de organizar y dirigir su propia vida.

3.8 Inteligencia naturalista

Consiste en el entendimiento del entorno natural y la observación científica de la naturaleza como la biología, geología o astronomía. Se da en las personas que aman a los animales y las plantas, que reconocen y les gusta investigar características del mundo natural y el creado por el hombre. Tienen la capacidad de observar, experimentar y entender las cadenas naturales de organización ecológica.

Luego de describir estas ocho inteligencias que nos plantea Gardner podemos reflexionar sobre cuantas de ellas podemos tener cada uno de nosotros y nunca nos habíamos detenido a pensarlo. Esto se debe a que muchos de nosotros no conocíamos hasta este momento como definir las o identificarlas y esta carencia es la que creemos que viene a cubrir el aprendizaje sobre Neuroliderazgo que no solo nos da nuevas herramientas para el desempeño en la organización, sino que nos sirve para relacionarnos en cualquier ámbito social.

4. Inteligencia Emocional en relación a la Inteligencia Cognitiva

Para continuar abordando el tema es necesario establecer una clara diferenciación entre la Inteligencia Cognitiva, la Inteligencia Social y la Inteligencia Emocional:

- **Inteligencia Cognitiva** es una habilidad para pensar o analizar información y situaciones. Aquí se destaca el pensamiento sistémico¹⁰⁹ o el reconocimiento de patrones.
- **Inteligencia Emocional** es una habilidad para reconocer, entender y utilizar información emocional sobre uno mismo. Entre ellos podemos encontrar al autoconocimiento y la autorregulación.

¹⁰⁹ (Pensamiento sistémico: “El pensamiento sistémico integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos, y capacidad para poder influir o interactuar con ellos”. Peter Senge. (1990) La Quinta Disciplina: ¿Qué es el Pensamiento Sistémico?)

- **Inteligencia Social** es una habilidad para reconocer, comprender y utilizar información emocional para con otros. Estos incluyen a la conciencia social y la gestión de relaciones, empatía y trabajo en equipo.¹¹⁰

Es necesario que hagamos esta distinción porque están tres categorías de competencias diferencian a los líderes excepcionales del promedio y cada una contribuye en mayor o menor medida a un rendimiento superior y efectivo.

Es importante para continuar la idea desarrollada por Goleman quien dice que *“las facultades de la Inteligencia Emocional son sinérgicas con las Cognitivas y es por eso que los trabajadores excelentes poseen ambas. Cuando una tarea conlleva cierta complejidad, la Inteligencia Emocional se vuelve más importante debido a que facilita la aplicación de la pericia técnica y el intelecto”*¹¹¹

Esta teoría del Psicólogo Daniel Goleman está fundamentada en base científica y nos explican que *“los dos tipos de inteligencia, Emocional y Cognitiva, expresan la actividad de diferentes partes del cerebro. El intelecto se basa únicamente en el funcionamiento de la neocorteza (las capas de la parte superior evolucionadas en tiempos más recientes). Los centros emocionales están más abajo, en la subcorteza (de evolución más antigua). Continuando con la explicación del autor “la Inteligencia Emocional involucra estos centros emocionales, trabajando de común acuerdo con los intelectuales. Las competencias humanas como el autoconocimiento, la autorregulación y la empatía agregan valor a las habilidades cognitivas. Esto lo hacen en muchos ámbitos de la vida, desde la efectividad y liderazgo en el trabajo hasta la salud y el relacionamiento con otros”*¹¹².

A raíz de estas teorías que Identifican una Inteligencia Emocional y otro Cognitiva se llevaron a cabo estudios sobre modelos de competencias utilizados para medir la excelencia. En ellos se observó que un 77% de las aptitudes tomadas en cuenta para el desempeño efectivo eran **emocionales**. Luego al comparándolas con el coeficiente intelectual y la pericia se observó que la aptitud emocional era dos veces más importante.

¹¹⁰ (Goleman, David., y Boyatzis, Richard. 2008. La inteligencia social y la biología del liderazgo. Revista Harvard Business)

¹¹¹⁻⁴⁴ (Goleman, D. 1995. La Inteligencia Emocional. Editorial Goleman, D.)

Un ejemplo de las investigaciones mencionadas es aquella conducida por Claudio Fernández Aráoz, de Egon Zehnder International (Buenos Aires)¹¹³. Fernández llevó a cabo un estudio de comparación entre 227 ejecutivos y concluyó que muchos de ellos fracasaban aun teniendo un puntaje alto en pericia y coeficiente intelectual.

El autor explica que *“la inteligencia emocional no actúa frente al coeficiente intelectual sumando sino más bien como multiplicador. Un ejemplo de ello es cuando en una organización un empleado es ascendido sólo por tener en cuenta su pericia técnica. En su nuevo puesto de trabajo las responsabilidades son diferentes e implican mayor trato con otras personas y no tanto con la destreza técnica”*¹¹⁴

A raíz de estos estudios y la evidencia de la importancia que tiene la Inteligencia Emocional para liderar equipos es que probablemente el análisis de este trabajo de revisión bibliográfica nos llevó a confirmar la hipótesis planteada. Hecha esta salvedad en el siguiente apartado vamos a profundizar como influye la Inteligencia Emocional en un Liderazgo efectivo.

5. Inteligencia Emocional y el Liderazgo Efectivo

Como desarrollamos en el capítulo 2 dentro de una organización y entre las teorías que planteamos sobre liderazgo se encuentran aquellas que se basan en las características personales que diferencian a los líderes de quienes no lo son. Pero con el devenir de este trabajo sabemos también que esas características no son las únicas que nos pueden ayudar a reconocer un liderazgo efectivo.

Es decir que un individuo que posea sólo una excelente capacidad, una visión inspiradora y grandes ideas no garantiza que se convierta en un gran líder. Por este motivo es que se comenzó a considerar la Inteligencia Emocional como una cualidad que señala un liderazgo efectivo.¹¹⁵

¹¹³⁻⁸² (Fernández Aráoz Claudio. “Rodéate de los mejores”. Editorial LID)

¹¹⁵ (Caballero Muñoz, Domingo., y Blanco Prieto, Antonio. 2007. Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. Revista Psicothema)

Las teorías sobre Inteligencia Emocional que venimos tratando resaltan la empatía como componente clave de la Inteligencia Emocional. Esta característica permite diferenciar a aquellos líderes con capacidad para inspirar y lograr la lealtad de sus seguidores. Por lo cual *“para tener éxito en puestos de liderazgo, toda la ventaja depende de la aptitud emocional”*¹¹⁶

Desde otro punto de vista se han llevado a cabo estudios con el fin de establecer una relación entre la Inteligencia Emocional y los tipos de Liderazgo. Los resultados objetivos mostraron que el tipo de Liderazgo Transformacional poseen mayores coeficientes de Inteligencia Emocional. Tal así lo mencionan Mandell y Pherwani un informe que elaboraron juntas y sostiene que *“son los líderes transformacionales los más efectivos a la hora de gestionar el cambio y los apropiados para fomentar la competencia emocional dentro de la organización. La inteligencia emocional en líderes constituye un factor fundamental en la efectividad de su liderazgo debido a la gran influencia que ésta posee sobre los grupos de trabajos que dirigen”*¹¹⁷.

Es por todo esto que consideramos importante que los líderes aprendan, se capaciten en reconocer sus emociones. Solo quienes tengan la habilidad de conocerse a si mismo, de aprender a controlar sus alegrías, sus tristezas o sus frustraciones; quien logre empatizar con la persona a su cargo será quien tenga la herramienta diferenciadora para generar un Liderazgo efectivo.

El último capítulo de este trabajo está dedicado a la Neuroplasticidad. Esto se debe a que, si ella no existiera todas las funciones y habilidades de la Inteligencia Emocional, Inteligencias Múltiples mencionadas anteriormente no se podrían desarrollar u aprender.

¹¹⁶ (Goleman, D. 1999. Que hace un líder. Harvard Business Review)

¹¹⁷ (Mandell, B. & Pherwani, S. 2003. Relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional: una comparación de género. Revista de Psicología y Negocios)

CAPITULO 7:

NEUROPLASTICIDAD Y

NEUROAPRENDIZAJE

1. ¿En qué consiste la Neuroplasticidad?

Podríamos decir que todos los cerebros parecer iguales, pero en realidad no lo son. Sabemos por la aprendido en anatomía básica que, de manera superficial la estructura básica y la forma es común en todos los cerebros. Ahora bien, los expertos en Neurociencia pudieron observar que en detalle cada cerebro es completamente diferente a otro. Esto se debe a que las distribuciones y los circuitos neuronales son muy heterogéneos¹¹⁸.

Estas diferencias mencionadas no se pueden explicar de un modo genético. Las experiencias que vive cada persona hacen que el cerebro sufra modificaciones físicas que se las denominan Neuroplasticidad o plasticidad cerebral. Dicho de otro modo, el cerebro tiene la capacidad para adaptarse y cambiar ante nuevas situaciones, estímulos y entornos.¹¹⁹ Veamos cómo se genera el proceso de Neuroplasticidad.

2. ¿Cómo ocurre la plasticidad cerebral?

Sabemos por investigaciones científicas que el cerebro está compuesto por diferentes individualidades morfológicas y no por una maraña de células compactas que forman una estructura. De ahí que cuando un grupo de neuronas se activan a la vez se envían información y establecen comunicación intensa entre sí. En

¹¹⁸⁻⁵² (Bear, Connors & Paradiso. 1998. Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson)

consecuencia, en cada conexión que tengan estarán más predispuestas a enviarse información. Para que este proceso se dé, se crean ramificaciones neuronales estables y se modifica la microestructura del sistema nervioso.¹²⁰

Por ejemplo, las neuronas se activan al reconocer una tableta de chocolate o al experimentar el sabor dulce. Por lo cual estos dos grupos de células se conectan un poco más entre sí, lo que hará que el cerebro se modifique un poco. Este es un mecanismo que sucede con cualquier tipo de experiencia, tanto con las que evocan recuerdos como las sensaciones o las ideas abstractas.

Gracias al fenómeno de la Plasticidad las personas tienen capacidades diversas como la de desarrollar avances tecnológicos o la de aprender nuevos idiomas. Además, a la Neuroplasticidad también se le puede atribuir la capacidad de aprender de los errores propios o crear una memoria autobiográfica con la que ser consciente de uno mismo. Sin la plasticidad en el encéfalo, el ser humano sería como un robot en una cadena de montaje.

Del mismo modo, la Neuroplasticidad favorece que se desarrolle la resiliencia. Esto es debido a que las neuronas pueden reorganizarse convenientemente para mantener el nivel de bienestar a pesar de diferentes adversidades emocionales o físicas¹²¹.

3. ¿Cuál es la importancia de la Neuroplasticidad en la gestión de equipos?

Como ya hemos mencionado en capítulos anteriores, el Neuroliderazgo¹²² se basa en conocer cómo las personas pueden tomar decisiones en función de su entorno social, su capacidad de cambio y la regulación de sus emociones. Con habilidades de Neuroliderazgo podrá un líder gestionar proyectos incorporando como la atención, los procesos mentales y la actividad cerebral, entre otros.

¹²⁰ (Mena, Milena. 2016. Neuroliderazgo: clave para la generación de la Neuroplasticidad autodirigida en la gerencia. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Tecnología e Innovación)

¹²¹ (Bear, Connors & Paradiso. 1998. Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson)

¹²² (Montse T. Neuroliderazgo. El desafío del líder actual. Junio 2020)

Ahora bien, para poder entender la tarea que ejerce la Neuroplasticidad en las funciones del Neuroliderazgo de una empresa es necesario tener en cuenta el concepto de Neuroaprendizaje.

Este se basa en las distintas formas que tiene el cerebro de adquirir conocimientos y puede hacerlo gracias a dos métodos distintos: por asociación o por experiencia. Con esta primera forma lo fundamental es aprender a partir de algo que ya había anteriormente. El segundo método es el que permite el mejor modo de adquirir conocimientos ya que tiene contacto directo con la realidad.

Esto quiere decir que un líder empresarial ha de aplicar estos principios no solo consigo mismo, sino que debe desarrollar las condiciones necesarias para que sus equipos de trabajo puedan llevar a cabo satisfactoriamente este proceso de aprendizaje.

Según Dispenza¹²³ (2007), el Neuroaprendizaje refiere a una disciplina que nació de la conjunción de varias ciencias como la neurobiología, la psicología y la pedagogía, entre otras. Éste estudia al cerebro "como órgano del aprendizaje", su anatomía, funcionalidad y plasticidad que hace posible los procesos de aprendizaje.

Hay dos aspectos en los que las empresas se pueden beneficiar de los avances de la psicología con el fenómeno de la Neuroplasticidad:

3.1 Capacidad de adaptación al cambio

Los mercados y las empresas están en una continua evolución. El cerebro se puede adaptar a estos nuevos tiempos y eso favorece a que se puedan desarrollar diferentes tareas gracias a las innovaciones tecnológicas. Si el cerebro se entrena, se hace más flexible y eso permite pensar de manera creativa, por lo tanto, la resolución de complejos problemas se facilita.

Las creencias de las personas sobre el aprendizaje y la inteligencia se definen con dos términos que tienen cierta complejidad: la mentalidad fija y la mentalidad de

¹²³ (Dispenza, Joel. 2007. Desarrolle su cerebro. La ciencia para cambiarla mente. Buenos Aires, Argentina: Krier)

crecimiento. Ya se sabe que una mente flexible tiene una mejor capacidad de adaptación al cambio.

La mentalidad de crecimiento ayuda al individuo a superar sus desafíos diarios. Además, contribuye a conseguir mejores resultados tanto en lo profesional como en lo personal. Las personas con mentalidad de crecimiento creen que el fruto de sus talentos y habilidades se relaciona con el aprendizaje, la formación y la resiliencia.

Los que piensan que sus capacidades son innatas creen que tienen una inteligencia fija. Los individuos con mentalidad fija temen el fracaso porque, para ellos, es una declaración negativa en sus capacidades y les genera angustia o frustración.

Por lo tanto, promover la capacidad del cerebro para que se adapte al crear nuevas vías neuronales abre un abanico de posibilidades en la gestión empresarial durante un proceso de cambio.

3.2 Acierto en la selección de personal

En el mundo empresarial es cada vez más importante conseguir la fidelización de los trabajadores. Para ello es fundamental acertar con las personas que forman parte de la organización. Mediante la Neuroplasticidad se puede comprender que las personas que están sometidas a estrés, presión y alta responsabilidad pueden mejorar sus funciones al entrenar su cerebro. Es decir, estas personas pueden aprender métodos de trabajo alternativos que les permitan ser más productivos¹²⁴.

A la hora de promocionar puestos internamente es muy interesante realizar estudios de este tipo. Esto ayuda a deducir qué tipo de perfiles pueden trabajar juntos para impulsar y beneficiar a los equipos de trabajo.

En los procesos internos de selección de personal la Neuroplasticidad puede colaborar en la promoción de una o varias personas. El objetivo será encontrar a los mejores aspirantes para un puesto concreto. Esto es así porque se puede detectar con rigor científico cuál de los aspirantes tiene un potencial real para esa plaza.

¹²⁴ (Fernández Aráoz Claudio. "Rodéate de los mejores". Editorial LID)

Para concluir, podemos decir que la Neurociencia aplicada a la empresa puede mejorar y optimizar los resultados para influir de forma positiva en el entorno en el que se opera. Como hemos visto es tal su importancia que en algunas organizaciones ya han comenzado su implantación dentro de los departamentos de Recursos Humanos o a través de Coaching especializados para mejorar la dirección de los equipos de trabajo.

CONCLUSIÓN

El Neuroliderazgo es una técnica que se ha comenzado a utilizar en las empresas para gestionar al recurso humano. Estas técnicas se basan en los conocimientos aportados por la Neurociencia y funciones del cerebro humano.

Esta nueva ciencia trata de estudiar como los líderes utilizan su cerebro al interactuar dentro de la organización. Esto lo hacen mientras toman decisiones, trabajan en equipo, gestionan sus emociones, se relacionan con empatía con sus colaboradores, gestionan y resuelven conflictos.

Sabemos que el cerebro es la principal fuente de información que posee el ser humano, es su disco duro. Allí se guardan todas las emociones, experiencias, recuerdos y se desarrolla la personalidad. Este órgano tiene la habilidad de cambiar y desarrollarse a partir de las experiencias vividas y esta propiedad se conoce como Neuroplasticidad. Con cada experiencia el cerebro aprende a pensar y va creando nuevos circuitos neuronales que con el tiempo generan nuevos hábitos o habilidades.

Por lo tanto, el Neuroliderazgo se centrará en comprender cada cerebro en particular. También definirá cuáles son las emociones que moviliza a cada persona, su proactividad al realizar las tareas, sus modelos mentales, etc. Esto ayudará a promover acciones según la necesidad de cada colaborador que nos permita un feedback más eficiente.

Cabe destacar que los aportes que la Neurociencia ha hecho al ámbito de los negocios no reemplazan totalmente a las teorías y prácticas del liderazgo tradicional, si no que las complementa y amplía su alcance y eficiencia. Como desarrollamos a lo largo de este trabajo la Neurociencia ayuda a los líderes a conectar desde un lado más empático y emocional con sus equipos de trabajo. Además, favorece una comunicación mucho más efectiva y positiva para ambas partes.

Para ejercer el Neuroliderazgo es fundamental que los líderes posean ciertas características que los distinguen de los demás, las principales son:

- 1- La **inteligencia emocional** es la más relevante de todas para llevar a cabo un efectivo Neuroliderazgo. Y es principalmente la capacidad del líder de identificar los estados de ánimo de sus colaboradores y ser empático a la hora de comunicarse con ellos.
- 2- El Neurolíder tiene que ser capaz de **aprender continuamente** gracias a la Neuroplasticidad de su cerebro. Adquirir conocimientos a través de cada experiencia y guardarla en su memoria para utilizarlo cada vez que lo necesite.
- 3- Tener **interés sincero** por los colaboradores. Esta característica consideramos que la debieran tener todos los líderes apliquen o no las técnicas de Neuroliderazgo.
- 4- El Neurolíder tiene que ser capaz de adoptar **diferentes tipos de liderazgo** en función a las necesidades del momento. Tener la versatilidad de poder ser un líder participativo si el equipo de trabajo está motivado y concentrado en las tareas. También poder actuar como un líder directivo si el grupo comienza a tener falta de iniciativa o incertidumbre.
- 5- Otra característica fundamental que tiene que tener el Neurolíder es poseer **buena comunicación**. De nada servirá conocer los procesos cerebrales y las emociones de los colaboradores si no puede el líder comunicarse eficientemente en un diálogo sereno, coherente, claro y constructivo.
- 6- El Neurolíder debe tener además la **capacidad de negociación**. Podrán surgir dentro del equipo de trabajo tensiones o discusiones. Como consecuencia los colaboradores podrán reaccionar inesperadamente provocando bajo rendimiento en las tareas. Es aquí donde el líder deberá ser capaz de negociar y buscar acuerdos entre los colaboradores y asegurar que nuevamente haya un buen clima laboral.

Con lo expuesto podemos decir que no es fácil ejercer el Neuroliderazgo. Por tal motivo los Neurolideres deberán ser capaces de interpretar las señales de su grupo de trabajo de manera correcta y construir las respuestas adecuadas que favorezcan determinados procesos mentales. De esta manera cuando el modelo de Neuroliderazgo sea efectivo, las empresas podrán conseguir importantes beneficios, como:

- 1- Favorecer el **liderazgo “consciente”**, es decir, líderes con una visión más amplia y completa sobre todo el grupo de trabajo, su personalidad, emociones, etc. Esto ayudara al líder a anticiparse a los conflictos y poderlos gestionar correctamente.
- 2- El Neuroliderazgo mejora la **cohesión del equipo** de trabajo. Ayuda a articular los distintos procesos mentales de cada colaborador creando un clima de confianza y de comprensión entre todos los integrantes del equipo.
- 3- Aumentan los **niveles de motivación y satisfacción** en los empleados saber que su líder los comprende cuando están pasando por una mala situación. El líder se muestra razonable y empático ante angustia de los colaboradores, los escucha y motiva sin exigirle que rindan el mismo nivel que cuando están bien anímicamente.
- 4- El Neuroliderazgo fomenta una mayor **inteligencia emocional** entre los líderes. Esto permite que los colaboradores se adapten a nuevos entornos de trabajo o cambios imprevistos que pueden surgir en estos tiempos. Dichos cambios generan en las personas ansiedad, incertidumbre o frustración. Un líder que comprenda estas conductas propensas a ser sentidas por su equipo de trabajo contribuirá a que la transición sea menos traumática para el grupo.
- 5- El líder al tratar a cada colaborador de manera distinta, sabiendo cómo funciona su cerebro. De esta forma logra que cada colaborador alcance su nivel óptimo de rendimiento. Esto ayuda a su vez a que el resto del equipo de trabajo mejore su rendimiento al observar el trabajo de los demás.

Con lo expuesto hasta aquí podemos concluir que la hipótesis planteada en este trabajo, siguiendo los lineamientos de esta nueva era, respecto de las capacitaciones de LIDERES en NEUCIENCIA se cumpliría, ya que queda demostrado en nuestro trabajo descriptivo, los beneficios que trae la aplicación del Neuroliderazgo en las organizaciones. Puesto que gracias a sus técnicas basadas en neurociencia permite que los líderes posean mayores herramientas para conocer sus propias emociones, detectar las emociones en los grupos de trabajo y mejorar los procesos de toma de decisiones, resolución de problemas y facilitar el proceso de cambio; así como también fomentar dentro de la empresa ambientes de trabajo funcionales y estables como medios para mejorar la productividad.

BIBLIOGRAFIA

Alvarado J. (1995, octubre). Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO.

Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). La inteligencia emocional y su relación con las prácticas de liderazgo. Revista Internacional de Negocios y Gestión.

Arana, Arnoldo. (2012) "Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo". Global Leaship. Consulting.

Arruiz, M (2016). Neuroliderazgo emocional. Conferencia en Universidad Nacional de Tucumán.

Atencio, Eduardo. (2015) "Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual como recurso intangible en las organizaciones que aprenden".

Bados, Arturo y García, Eugeni. (2014). Resolución de problemas.

Bandler, Richard. (1989) "Use su cabeza para variar". Editorial Cuatro Vientos, Chile.

Bear, Connors & Paradiso. (1998). Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson

Braidot, Néstor. (2013) NEUROMANAGEMENT Y NEUROLIDERAZGO: Cómo se aplican los avances de las Neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. Universidad Nacional de La Plata Buenos Aires, Argentina.

Braidot, Néstor. (2014). El género del cerebro. Diferencias que contribuyen a explicar estilos de liderazgo y gestión de organizaciones. Braidot Business & Neuroscience. International Network.

Braidot, Néstor. (2014). Las Neurociencias como fuente de oportunidad para la innovación en las organizaciones. Braidot Business & Neuroscience. International Network.

Browne, C. G. y Colm, Thomas. (2003). Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.

Caballero Muñoz, Domingo., y Blanco Prieto, Antonio. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. Revista Psicothema.

Caballero, Leidy y Lis, Jenny. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias.

Cardona, Sergio. (2008) "Neuromanagement. Los conocimientos sobre el cerebro aplicados a mando en las organizaciones. Editorial Almuzara.

Damiano, Silvia. (2011) "Implícame: Reflexiones inspiradoras para directivos que buscan el compromiso". Editorial Gestión 2000.

Dispenza, Joel. (2007). Desarrolle su cerebro. La ciencia para cambiar la mente. Buenos Aires, Argentina: Krier.

Edelberg, S.G. (2006). El líder ¿nace o se hace? [on line] disponible en: <http://espanol.business-opportunities.biz/2006/07/25/el-lider-%C2%BFnace-o-se-hace/>.

Garcés, M. y Finkel, L. (2019) "ETR (Emotional Theory of Rationality): Un nuevo paradigma emocional.

Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Editorial Goleman, D.

Goleman, D. (1999). Que hace un líder. Harvard Business Review.

Goleman, D. (2008), Inteligencia emocional. Kairos, p-10.

Goleman, David., y Boyatzis, Richard. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. Revista Harvard Business Review.

Martínez-Selva, J.M.; Sánchez-Navarro, J.P.; Bechara, A. & Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. Rev. Neurol, 42(7), 411-418.

Mena, Milena. (2016). Neuroliderazgo: clave para la generación de la Neuroplasticidad autodirigida en la gerencia. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Tecnología e Innovación – Renova.

Mendoza M. R., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”. En Revista Facultad de Ciencias Económicas.

Serrano, B y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Fundación Universitaria Konral Lorenz. Elsevier España. 5(11).

Velásquez, S., & Lázaro, G. (Eds.). (2019). Creando puentes: neurociencia, negocios y organizaciones (Vol. 1). Lima: Cerebrum Ediciones.