

Neuroliderazgo: clave para la generación de la neuroplasticidad autodirigida en la gerencia

Mena, Milena*

Resumen

El propósito del artículo es contextualizar el Neuroliderazgo desde su concepto hasta los elementos que determinan la tendencia, haciendo énfasis en las fortalezas más notorias que sirven de apalancamiento para el uso y consecución de los objetivos planteados. Se realizó una investigación documental, especialmente en aquellos referidos a claves que generan neuroplasticidad autodirigida en el área gerencial; se consignaron conceptos de reorganización, remodelación y reestructuración del cerebro mediante el uso de herramientas, basados en los preceptos de Braidot (2011) y Arana (2012) enfocados en el neuroaprendizaje, en torno al desempeño para el éxito organizacional; se concluye que el líder que asume estas tendencias de neuroestrategias nacidas desde el mismo cerebro, permiten obtener competencias necesarias para el éxito de la organización

Palabras clave: neuroliderazgo, neuroaprendizaje, éxito organizacional.

* Abogada, MSC en Gerencia de Recursos Humanos, Participante del Doctorado en Ciencias Gerenciales, Soporte Técnico y Pedagógico y apoyo a la supervisión del Centro Agroempresarial y Acuícola del SENA Regional Guajira, Docente Universitaria de la Universidad de la Guajira. Investigadora activa. milemena@yahoo.es

Neuroleadership: Key for the Generation of Self-Directed Neuroplasticity in Management

Abstract

The purpose of this article is to contextualize neuroleadership from its concept to the elements that determine the trend, emphasizing the most noteworthy strengths that serve as leverage for its use and attainment of the proposed objectives. Documentary research was carried out, especially regarding keys that generate self-directed neuroplasticity in the managerial area. Concepts of reorganization, remodeling and re-structuring of the brain were studied through the use of tools based on the precepts of Braidot (2011) and Arana (2012), focused on neurolearning and regarding performance for organizational success. Conclusions are that the leader who takes on these neurostrategical tendencies born from the brain itself, makes it possible to obtain the necessary competencies for the organization's success.

Keywords: neuroleadership, neurolearning, organizational success.

Introducción

El cambio ha sido una opción que se tiene pero que no se quiere usar, el líder que evalúa el rumbo de la organización y observa que ésta se dirige a un umbral de donde no se aspira retornar, utiliza esta opción con la esperanza de levantar y mantener el rumbo esperado por la directiva.

Así es como el líder que se enfrenta a esta opción necesita tener las herramientas necesarias para que el equipo, utilizando destrezas y habilidades especiales dispuestas por el estudio de la neurociencia, permitan optimizar el desempeño y alcanzar el éxito esperado por la organización.

La toma de la decisión adecuada, vencer la resistencia al cambio y aumentar el desempeño organizacional, es la búsqueda en la tendencia de liderazgo más óptima, aquella que se acerque a las necesi-

dades de cada organización y posiblemente se encuentre dentro del complejo concepto del Neuroliderazgo.

El propósito de este artículo entonces, fue contextualizar el Neuroliderazgo desde su concepto hasta los elementos que determinan la tendencia, haciendo principal hincapié en las fortalezas más notorias y que sirven de apalancamiento para el uso y consecución de los objetivos que se planteen.

Neuroliderazgo: un proceso cerebral basado en perspectivas, modelos y tendencias

La década de los 90 fue declarada como “la década del cerebro” por los grandes avances en el conocimiento de función y capacidades diferenciales, según las circunstancias que afronta el hombre, especialmente por los aportes en los estudios con nuevos equipos que detallan aún más su intrincada red eléctrica que conforman las neuronas y sus interconexiones.

Estos avances, han aportado valiosos descubrimientos que son aplicables a múltiples actividades, como la educación, economía y finanzas, administración y mercadeo, ciencias de la salud, gerencia y liderazgo, entre otras consideraciones que valida Braidot (2009) en sus estudios.

Esta tendencia, intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, en vista que estudia los procesos cerebrales que explican el desempeño, motivación, toma de decisiones, inteligencia emocional, forma de relacionarse con el entorno, inteligencia, aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo.

Así mismo, el liderazgo, al ser reconceptualizado, no se hace utilizando las antiguas bases relacionadas a las teorías clásicas, éstas se fundamentan en el conocimiento que se acumula durante el ejercicio de la gestión; ahora, se fortalecen al dirigirse a la comprensión del funcionamiento cerebral que aporta la neurociencia, aspectos que comparten Braidot (2011) y Arana (2012).

No obstante, en el contexto organizacional, la aplicación de la neurociencia provee un amplio potencial en elementos como el co-

nocimiento, metodología y todas aquellas herramientas indispensables para la comprensión relacionadas con las dinámicas que intervienen en el liderazgo, para, de esta manera, abrir un nuevo campo en la investigación con una diversidad de aspectos.

De manera que el Neuroliderazgo, en sus diferentes estudios Braidot (2008 y 2009), sugiere que no solo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales que se vinculan a la toma de decisiones, sino también a la capacidad para resolver problemas, así como al funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo; además al aprendizaje individual y organizacional, a los procesos motivacionales, también a la creatividad e innovación, a los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional.

En estas áreas, existe una nueva perspectiva que interpreta y traduce todos los descubrimientos de la neurociencia, y la aplica en los entornos organizacionales, especialmente en las metodologías, modelos y herramientas necesarias para su desarrollo; el Neuroliderazgo en este sentido, se fundamenta más en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, que en el aprendizaje de modelos de liderazgo y de gestión externos, se han acuñado a lo largo de la historia como conocimiento acumulado.

A este respecto, Braidot (2006) considera que los verdaderos líderes son aquellos que tienen el cerebro preparado para tomar la decisión correcta sobre la marcha; asume que ya no hay tiempo para trazar escenarios, dada la alta velocidad con que cambian las circunstancias; no hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida.

Por lo anterior, esta tendencia de liderazgo, apunta más a la toma de decisiones instintivas, que a las decisiones preconcebidas, lo que proporciona más oportunidades para exploraciones creativas ante retos de amplias dimensiones, argumento que Braidot (2007) fundamenta en sus estudios de Neuroventas.

La neuroplasticidad autodirigida: una realidad para la gerencia

La dinámica organizacional establece por si sola momentos que enriquecen la experiencia de aquello que forma parte del equipo directivo, inclusive de la misma gente que desde lo operativo brinda un gran número de elementos al entorno.

Cada una de estas experiencias, por pequeñas que sean, son captadas por el cerebro y, como una señal eléctrica más, inicia el poderoso sistema de interconexión que, para Dispenza (2007), es una señal que le otorga al cerebro la capacidad de remodelarse, reorganizarse y reestructurarse, en un fenómeno conocido como Neuroplasticidad, que al ser utilizada en los fundamentos, a necesidad del individuo dueño de ese conocimiento, se convierte en autodirigida, capacidad que se debe formalizar para que así se materialice.

Visto de esta manera, Braidot (2008) en sus investigaciones asume que la neuroplasticidad es una habilidad del cerebro con la que modifica o altera su propia estructura; esto, como consecuencia de la experiencia y del estilo de pensamiento del individuo.

Esto es posible, en razón a que el cerebro, según los estudios de Logatt (2011), tiene la habilidad biológica para crear nuevas sinapsis y crear nuevas células; o, por el contrario, disminuir el número de conexiones nerviosas, según sea la necesidad y los requerimientos; esta capacidad innata es fundamental para la adaptación al entorno, tanto para el logro de cambios de hábitos como para la adopción de nuevos hábitos, así como cambios en las percepciones del mundo, el aprendizaje de nuevas conductas y formas de pensar, lo que definirá en teoría un cambio de paradigmas.

Esta habilidad del cerebro también explica el papel que las relaciones sociales desempeñan en la remodelación del cerebro, por lo que las experiencias repetidas van esculpiendo su forma, tamaño, número de neuronas y de conexiones sinápticas; de este modo, la repetición de determinado evento, permite que las relaciones clave modelen gradualmente determinados circuitos neuronales.

Las consideraciones expuestas permiten establecer que, si estamos sometidos a fuertes emociones positivas o negativas, producirán

de cualquier manera una remodelación de las vías neuronales, las cuales por demás no son definitivas y varían según el cambio del entorno, aspectos en los que coinciden Braidot (2011) y Logatt (2011).

Finalmente, la neuroplasticidad conforma la base estructural del aprendiz, dado que el proceso de aprendizaje se explica sobre la base de la plasticidad del cerebro; y su capacidad para la adaptación al cambio; esto define, en esencia, que el aprendizaje tiene que ver con la capacidad de hacer conexiones sinápticas y de reorganizarse; por lo que la neuroplasticidad del cerebro ofrece, pues, amplias consideraciones en el ejercicio de liderazgo.

Neuroaprendizaje: una conjunción soportada en la asociación, experiencia y capacidad de atención

Para el líder de hoy existen desafíos importantes a la hora de transitar por nuevos caminos, especialmente cuando estos nacen desde el mismo interior del cerebro; por ello, esta tendencia adquiere mayor importancia cuando se utilizan herramientas que estimulan o potencian aún más sus procesos.

Es por ello que el neuroaprendizaje, como herramienta del Neuroliderazgo, se refiere a la conjunción de varias ciencias como la pedagogía, neurobiología, psicología, entre otras; el neuroaprendizaje, estudia al cerebro especialmente como órgano del aprendizaje, considerando no solo su anatomía, sino su funcionalidad y su plasticidad, la cual hace posible los procesos innatos del aprendizaje.

En este sentido, Braidot (2011) sostiene que algunos de los aportes más sobresalientes del neuroaprendizaje, por los procesos donde el hombre interviene más y que pueden ser capitalizables en la gestión del liderazgo, son el Aprendizaje por Asociación, Aprendizaje por Experiencia y Capacidad de Atención.

El primer aporte, es el Aprendizaje por Asociación, que por defecto es la manera más común como aprende el ser humano, en vista que para generar aprendizaje se necesita relacionar el nuevo conocimiento con uno previamente existente, sustenta este aporte Hebb (1949), quien sugiere que los nuevos circuitos o redes neuronales se establecen más fácilmente por la influencia de otros circuitos ya exis-

tentes; en este sentido, cuando el hombre se expone a nuevos conocimientos busca aquellos con los cuales puede asociarlos y generar sobre este uno nuevo.

Bajo esta concepción, se entiende que el cerebro aprende más fácil algo nuevo, cuando parte de lo ya aprendido y crea las conexiones sinápticas respectivas, de esta forma se agregan las conexiones relacionadas con la nueva información. Visto de esta manera, el aprendizaje por asociación es relativamente más sencillo.

Por su parte, el Aprendizaje por Experiencia se sustenta en los hallazgos en la neurociencia, los cuales sugieren que la experiencia es la vía más efectiva para generar cambios neurológicos, aspecto que Schachter & Tulving (1994), consideran en sus aportes al aseverar que las informaciones que obtenemos a través de la experiencia sensorial, se procesan y entran en la memoria de manera más fuerte que las obtenidas en forma puramente intelectual.

Estos autores consideran que se distinguen dos tipos de memorias: una semántica y otra episódica. La memoria semántica se vincula con la información obtenida por medios intelectuales como concepto, donde no hay mayor participación de los sentidos, por lo que sugiere la lectura como método para hacer conexiones; por su parte, la memoria episódica, se obtiene a través de la experiencia y la vivencia con los contenidos cognitivos en un ambiente de experiencia.

Dispenza (2008) lo asocia a que la experiencia enriquece el cerebro, por medio del fortalecimiento de las conexiones sinápticas y las hace más duraderas, estos elementos ya habían sido identificados por Piaget (1978) en sus estudios inherentes al constructivismo, cuya teoría se refiere a la fundamentación de la experiencia como base del aprendizaje del hombre.

Otra condición de esta perspectiva del neuroaprendizaje relacionado a la experiencia e inequívocamente al constructivismo, es el uso de espacios colaborativos que, a criterio de Londoño (2008), es más que una metodología integral, que no se puede limitar al trabajo asociativo o en grupo, ni mucho menos a la suma de tareas segmentadas para desarrollar una actividad al hombre, como centro del proceso de aprendizaje, se sirve a privilegiar los objetivos comunes por en-

cima de los individuales y contempla mejorar la interrelación de éste con los demás.

Un neurolíder debe, considerar en cada una de estas herramientas, los recursos y objetos técnicos, y el contexto como elemento mediador y socializador importante para lograr el conocimiento, argumento coincidente con las necesidades del aporte descrito anteriormente.

Finalmente, Braidot (2008) estudia la cantidad de atención o densidad de atención y sugiere que una persona es capaz de focalizar su atención sobre un evento en particular y ésta se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones, por lo que una adecuada densidad de atención modela el cerebro, dado que refuerza los circuitos neurales específicos que forman parte de diferentes estructuras de la corteza pre-frontal, en estrecha relación con el sistema límbico, modulador de las emociones.

La implicación de la corteza pre-frontal, en relación a este proceso de cantidad de atención radica en que esta se encuentra implicada en los procesos de planificación, resolución de problemas y toma de decisiones, de modo que a mayor concentración, existirá mayor densidad de atención; entonces, el éxito depende de la capacidad que tenga un líder para enfocar e inducir a otros a enfocar la atención con intensidad y frecuencia en ideas específicas, necesarias para el abordaje de problemas y su solución.

Consideraciones finales

El Neuroliderazgo, como tendencia, proceso, perspectiva, conducta, o, como cualquier herramienta para gestionar gente, necesita que se interiorice primero su eficacia comprobada en la resolución de conflictos, en la búsqueda de incrementar el desempeño de sus seguidores y fortalecer las relaciones entre ellos.

La toma de decisiones del neurolíder está condicionada, entonces, a la forma como éstos administren las herramientas dispuestas por el Neuroliderazgo, dado que cada miembro del equipo de trabajo es totalmente diferente y sus condiciones y procesos son también di-

versos. Sin embargo, como líderes, se debe considerar como parte fundamental de su proceso de aprendizaje de manera más fácil, proveer el entorno informativo adecuado que le permita al seguidor poder contextualizar y generar el cambio esperado, lo que es fundamental para maximizar el beneficio del esfuerzo en la capacitación.

En consecuencia, el líder es responsable de crear las condiciones adecuadas para facilitar y desarrollar tanto los procesos cognitivos, como las funciones ejecutivas del cerebro, de manera que la gente pueda alcanzar la competencia necesaria para cumplir con sus objetivos.

En este sentido, asumir el Neuroliderazgo como estilo, debe por una parte cubrir diversos estilos y modelos de aprendizaje, dirigidas según las facilidades cognitivas que cada uno le brinde al individuo, en procura de profundizar en los ambientes colaborativos de los cuales se ha demostrado su alta capacidad de generar competencias en el hombre a través de los diferentes modelos asociativos y experienciales.

No obstante, pueden considerar los diferentes tipos de inteligencias particulares y trabajar en cada una de ellas, para finalmente optimizar los distintos canales de representación sensorial y formas de enfrentar los desafíos emergentes en la organización, lo cual los hará partícipes de los principales cambios que la dirijan al éxito.

Finalmente, esta posibilidad que ofrece el Neuroliderazgo al gestor de gente, de provocar en sus seguidores el focalizar su atención en el problema, generar el cambio necesario para solucionarlo y culminar con la remodelación, reestructuración y reorganización del cerebro en el área gerencial, es lo que en teoría se denomina Neuroplasticidad autodirigida en la Gerencia.

Referencias bibliográficas

- Arana, A. (2012). **Neuroliderazgo: Una perspectiva innovadora del Liderazgo**. Global Leadership Consulting (Venezuela).
- Braidot, N. (2009). **Neuromarketing**. Editorial Gestión 2000. Barcelona (España).

- Braidot, N. (2006). **Neuromarketing, Neuroeconomía y Negocios**. Ediciones Puerto Norte-Sur. Barcelona (España).
- Braidot, N. (2007). **Neuroventas**. Ediciones Puerto Norte-Sur. Barcelona (España).
- Braidot, N. (2008). **Neuromanagement**. Ediciones Granica. Buenos Aires (Argentina).
- Braidot, N. (2011). **Neuroliderazgo: Una fórmula científica para alcanzar el éxito**. Ediciones Grupo Braidot. Barcelona (España).
- Hebb, D. (1949). **The Organization of Behavior**. Ed Wiley. New York (Estados Unidos).
- Joe Dispenza, D.C. (2007). **Evolve your Brain – The Science of changing your Mind**, Health Communications, INS. Florida (Estados Unidos).
- Joe Dispenza, D.C (2008). **Desarrolle su Cerebro. La ciencia para cambiar la mente**. Kier. Buenos Aires (Argentina).
- Logatt, C. (2011). **Neuroplasticidad y Redes Hebbianas: Las Bases del Aprendizaje**. Asociación Educar. Buenos Aires (Argentina).
- Londoño, G. (2008). Aprendizaje colaborativo presencial, aprendizaje colaborativo mediado por computador e interacción: aclaraciones, aportes y evidencias. Revista **Educación, Comunicación y Tecnología** 4(2). Colombia.
- Piaget, J. (1978). **La Representación del Mundo en el Niño**. Ed Morata. Murcia (España).
- Schachter, D. & Tulving, E. (1994). **Memory Systems**. Bradford Brooks. Massachusetts (Estados Unidos).