



# Neuroliderazgo

## Una fórmula científica para alcanzar el éxito

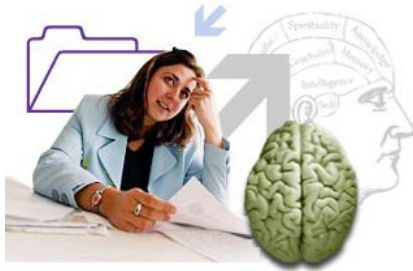
Néstor Braidot

Andrea Alvarez Delvenne

Sergio Lotauro

## LAS NEUROCIENCIAS EN EL ÁMBITO LABORAL

Las investigaciones neurocientíficas han permitido comprender los diferentes mecanismos neurocognitivos que subyacen a la conducta humana, tales como el aprendizaje, la capacidad de resolución de problemas, la motivación, el trabajo en equipo y los procesos de toma de decisiones.



Este nivel de análisis del funcionamiento del cerebro posee implicaciones en el área de las organizaciones, donde los especialistas en RRHH y los directivos pueden traducir estos descubrimientos en una metodología práctica dentro de la empresa.

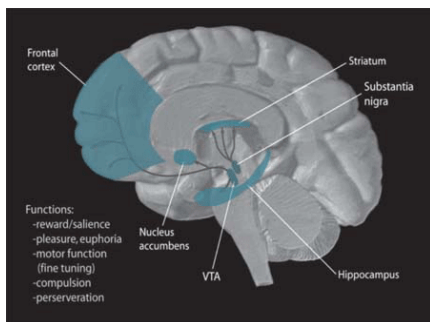
Hoy se conocen distintas situaciones que impulsan a la gente a la creatividad, la cooperación y la motivación dentro del trabajo o, en caso contrario, que fomentan circunstancias nocivas para el óptimo funcionamiento cerebral, como el estrés y la incertidumbre.

La equidad social y las conductas de cooperación dentro del ámbito laboral constituyen fuertes motivadores de conductas, al igual que los incentivos económicos. En este sentido, las ofertas justas provocan un incremento en la actividad de las regiones cerebrales relacionadas con el placer y la recompensa (Estríado ventral), del mismo modo que lo hace la cooperación entre los compañeros del equipo de trabajo [1].



Vivimos en un entorno social en el que la mayor parte de lo que hacemos se realiza a través de la colaboración con los demás. De esta manera los resultados de nuestro trabajo son diferentes en función de la relación satisfactoria con nuestros propios compañeros. En este sentido, la equidad se refiere a la distribución justa de los resultados (por ejemplo el dinero);

mientras que la cooperación es la capacidad de compartir a fin de maximizar los beneficios globales, en lugar de trabajar individualmente para maximizar los beneficios personales.



En este mecanismo de cooperación interviene un procesamiento relativamente automático e intuitivo comandado por el estriado ventral y la corteza prefrontal ventromedial que responden positivamente al



comportamiento de colaboración de las personas.

Estas situaciones aplicadas en el ámbito laboral actúan como refuerzos sociales, indicando que un trato justo y cooperativo incrementa la motivación intrínseca, mientras que la recompensa económica fomenta la motivación extrínseca. Esto predice una mejor satisfacción y rendimiento en el trabajo y conduce a una mayor actividad en las áreas cerebrales relacionadas con la recompensa y el refuerzo positivo, movilizándolo a los empleados a continuar con la dura labor por la que fueron recompensados.

Estos estudios demuestran que el dinero no es el único motivador. El recibir un trato justo activa los mismos sectores en el cerebro que las recompensas económicas ya que desempeñan un papel importante en el bienestar, por lo que resulta fundamental tener este dato presente en los programas de motivación en las empresas.

La justicia social y el respeto también ayudan a los integrantes de una empresa a mejorar el proceso de aprendizaje. Siguiendo este modelo, el director de la compañía podría optar por apoyar y elogiar a su personal. Esta conducta, además de liberar en el cerebro de los empleados una sustancia química llamada dopamina, fomenta las conexiones neurales en el sentido de que facilita la focalización atencional en la resolución de problemas y en la búsqueda de nuevas ideas.



Lo contrario ocurre con la injusticia y la falta de respeto. Siguiendo esta línea de investigación, diversos estudios han demostrado que la exclusión y el rechazo social activan las mismas regiones cerebrales que el dolor físico [2]. Es decir que, desde el punto de vista neurocientífico, una persona sentirá el mismo "dolor" al martillarse un dedo que al ser rechazada por sus compañeros de oficina, o ser ignorada por su jefe.

Estas regiones involucran al cíngulo anterior, específicamente la región dorsal. Una de las funciones correspondientes al cíngulo anterior es la de monitorear los conflictos y detectar errores, alertando a la corteza prefrontal involucrada en la capacidad de resolución de conflictos [3].

Estas situaciones pueden dificultar en los empleados la habilidad de pensar con claridad, generar nuevas ideas y resolver eficazmente los problemas inherentes a toda organización, disminuyendo también la capacidad para tomar decisiones.



En estos casos, las situaciones de estrés e incertidumbre activan el sistema de alerta en el cerebro, liberando cantidades importantes de cortisol, una sustancia nociva para el organismo. Alcanzado este punto las personas disminuyen su predisposición a la ayuda y a la cooperación.

Despertar los neurocircuitos de la aversión, el temor y el rechazo (específicamente la amígdala y la ínsula) reduce el funcionamiento de la corteza prefrontal, sede de las funciones superiores del hombre.

Complementando las investigaciones anteriores la evaluación y la atribución de significados a la conducta de los demás, constituye otro de los puntos a considerar para optimizar la manera de gestionar en el futuro.



La comprensión de nuestra propia conducta puede diferir de la interpretación que los demás hacen sobre nuestros actos. Este mecanismo natural está relacionado a que tendemos a evaluar la conducta de los demás en función de variables internas, y la conducta propia, en función de variables externas dependiendo de donde se ubique nuestro foco de atención.

Por ejemplo, usted entra a su oficina y ve a su compañero golpeando puertas, pateando las cosas y refunfuñando internamente. Inmediatamente puede interpretar la situación como que su compañero de oficina no es una persona ubicada y suele tener dificultades para controlar sus impulsos. Esta misma situación, pero en donde usted es el protagonista, es decir el que golpea puertas y objetos, será explicada sosteniendo que usted no tuvo un buen día.

Esto ocurre de esta forma porque tendemos a observar nuestra conducta como una película, en cambio las personas que nos rodean se basan en la imagen externa, como una fotografía. Este modo de procesamiento de la información, puede llevarnos a cometer errores en la interpretación del modo en que los demás nos ven.

Para empatizar con otras personas resulta de importancia poder cambiar el punto de vista en que analizamos nuestra propia conducta, y utilizar la perspectiva de un espectador externo. De esta manera, desarrollar la habilidad de “leer la mente de los demás”, resulta en un beneficio adicional para responder con mayor pericia en determinadas situaciones, tanto en la interacción con los empleados, como con los clientes.

#### BIBLIOGRAFÍA:

1. Tabibnia, G., Lieberman, M. (2007). Fairness and cooperation are rewarding: evidence from social cognitive neuroscience. *New York Academy of Sciences*, 1118:90-101.
2. Eisenberger, N., Lieberman, M. (2004). Why rejection hurts: a common neural alarm system for physical and social pain. *Trends in cognitive sciences* 8: 294-300.
3. Eisenberger, N. et al. (2003). Does rejection hurt: an fMRI study of social exclusion. *Science* 302: 290-292.