



## NEUROMANAGEMENT Y NEUROLIDERAZGO CÓMO SE APLICAN LOS AVANCES DE LAS NEUROCIENCIAS A LA CONDUCCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Dr. Néstor P. Braidot

### Cuando la realidad habla por sí misma

Mucho antes de que el Congreso de los Estados Unidos declarara a la década de los noventa como la “década del cerebro”, un grupo reducido de especialistas en conducción y gestión de organizaciones (entre los que afortunadamente me encuentro) habíamos previsto que las empresas avanzarían con gran ímpetu en la aplicación de los conocimientos de las neurociencias a sus actividades.

Este hecho finalmente se produjo, trazando una frontera definitiva entre el territorio de lo tradicional: marketing, management, liderazgo, economía, y lo avanzado: neuromarketing, neuromanagement, neuroliderazgo, neuroeconomía.

Por ejemplo, si digo que los mejores “cerebros” son los que mayor potencial tienen para crecer y ocupar puestos de relevancia en las organizaciones, usted puede pensar que no estoy diciendo nada nuevo, y ello es cierto.

Porque lo nuevo, lo extraordinario, lo que nos motiva y apasiona a quienes hemos dedicado nuestra vida profesional a desarrollar e implementar metodologías que conviertan a las organizaciones en ámbitos donde las personas puedan desarrollar su potencial intelectual y humano, son las nuevas herramientas que las neurociencias ponen a nuestro alcance para hacerlo cada vez mejor.

Hoy sabemos --aún cuando el tema pueda suscitar acaloradas discusiones

debido, fundamentalmente, a respetables sentimientos religiosos, - que cerebro, mente y espíritu no son compartimentos estancos.

Sabemos que alguien que sufra un daño en los lóbulos frontales puede cambiar su personalidad y pasar de ser social a antisocial, de equilibrado a agresivo o de optimista a depresivo; si dicha lesión se produce en la parte anterior o lateral, puede perder, incluso, la noción de las consecuencias que su conducta provoca en quienes lo rodean. Imagine la relevancia de estos conocimientos para los procesos de selección.

Algunos colegas suelen decirme que ningún aspirante a un puesto de relevancia aceptará que escaneen su cerebro.

Yo no estoy en condiciones de realizar la misma afirmación, no sólo porque algunos cargos implican millones en términos de ingresos, sino también, y fundamentalmente, porque no solo el devenir de los acontecimientos, sino también los cambios de paradigmas se producen a una velocidad sorprendente.

En la época en que nos toca vivir, la constatación científica de que existe una base neurobiológica tanto en el intelecto como en las emociones, los sentimientos y el comportamiento social ha provocado una verdadera revolución.

Por ello estamos transitando desde el management al neuromanagement, desde el liderazgo al neuroliderazgo, desde la economía a la neuroeconomía, desde el marketing al neuromarketing.

Doctor en Ciencias de la Administración, Master en Psicobiología del Comportamiento y en Neurociencias Cognitivas, Máster en Economía, Licenciado en Administración de Empresas, Contador Público Nacional, Licenciado en Cooperativismo, Máster en Programación Neurolingüística, Trainer en rediseño conductual y postgraduado en Psiconeuroinmunoendocrinología.

Autor de:

- Neuromanagement, Ed. Granica
- Neuromarketing, Ed. Gestion 2000/Planeta.
- Sácale partido a tu cerebro. Ed. Gestión 2000/Planeta.
- Cómo funciona tu cerebro, Ed. Wiley-Planeta



¿Qué es lo que hace que algunos líderes tarden milisegundos en tomar una decisión acertada y que otros tarden más y, encima, se equivoquen? ¿Por qué un individuo exitoso en un puesto fracasa cuando se lo asciende? ¿Por qué algunos equipos de trabajo tienen un alto rendimiento y otros no? La posibilidad de responder estas preguntas, entre muchas otras en las que subyace la aspiración de hacer más competitivas a las organizaciones a partir del desarrollo de su capital intelectual y humano, ha llevado a las ciencias empresariales a construir un puente con las neurociencias y la moderna neuropsicología.

Día a día se multiplican los conocimientos, día a día se multiplican las investigaciones que nos iluminan. Veamos algunos ejemplos:

- La neurociencia ha demostrado que existen procesos cerebrales ultrarrápidos que determinan la toma de decisiones.

Las empresas, las universidades y los gobiernos quieren saber cómo se produce este fenómeno en el cerebro de los líderes exitosos.

- Hombres y mujeres vienen a este mundo con una plataforma neurobiológica con grandes similitudes, pero también con diferencias que influyen decisivamente en la conducta.

Las organizaciones están constantemente atentas a estos avances para ubicar a ellos y ellas en los puestos que les permitan desarrollar su potencial.

- La clave de la resistencia al cambio está en la memoria de trabajo, su relación con los mecanismos de atención, la función de los ganglios basales y el consumo de energía cerebral.

Las organizaciones aplican estos conocimientos para implementar estrategias que disminuyan esa resistencia o, mucho mejor, para que el personal se convierta en su mejor aliado durante estos procesos.

Afortunadamente, los gobiernos destinan sumas muy importantes a la investigación sobre el funcionamiento cerebral, las instituciones especializadas (como centros académicos y universidades de prestigio) han demostrado una predisposición extraordinaria para aplicar recursos a este objetivo, y muchas organizaciones empresariales contribuyen con capital financiero y humano.

Así, uniendo estos esfuerzos a los nuestros, esto es, al de quienes día a día trabajamos para mejorar las actividades de conducción y gestión, no tengo dudas de que estamos ante un salto cualitativo en el que la brecha entre el hoy y el ayer será cada vez más significativa.



En 2013, el presidente de los Estados Unidos (Barak Obama) anunció la inversión de una suma millonaria en investigaciones que ayuden a develar los misterios del cerebro y dibujar su mapa completo.

El Proyecto Cerebro Humano (HBP) de la Comisión Europea y los organismos gubernamentales de diferentes países, incluidos los de Asia, también destinan grandes esfuerzos económicos con objetivos similares.

### El cerebro de líderes exitosos como objeto de estudio

Uno de los factores decisivos en el crecimiento del neuromanagement y el neuroliderazgo es el desarrollo de equipos que permiten observar reacciones cerebrales en el momento en que éstas se producen.

Por ejemplo, qué zona se activa mientras una persona evalúa alternativas para tomar una decisión, cuáles permanecen apagadas y cuáles se encienden cuando se intenta determinar su grado de motivación, en qué medida las emociones favorecen o bloquean el funcionamiento ejecutivo, etc.

Los más efectivos en la obtención de imágenes son los equipos que utilizan escáneres cerebrales. Como sus métodos no son invasivos, los investigadores pueden hacer muchos estudios y obtener información muy detallada acerca de la actividad de un cerebro en particular.

Afortunadamente, algunos líderes exitosos, como así también personas que integran equipos de trabajo, se han sumado generosamente a la aplicación de estos avances al aceptar que sus propios cerebros sean estudiados por especialistas.

Veamos algunos casos:

- Universidad de Reading, Gran Bretaña<sup>1</sup>

Se emprendió una investigación para conocer cómo funcionan los cerebros de líderes destacados durante los procesos de toma de decisiones. Uno de los participantes fue el empresario John Madejski, quien se introdujo en un escáner de resonancia magnética durante los 45 minutos que duró el experimento.

El grupo de participantes estuvo integrado por directores, ejecutivos de empresas y líderes en diferentes ámbitos, incluidas las fuerzas armadas. Mientras permanecían en el escáner, debían realizar una serie de ejercicios que permitían conocer cómo procesaba su cerebro la información.



Fotografía publicada en el sitio de la Universidad de Reading durante una investigación destinada a analizar el cerebro de líderes exitosos.

Detalle del caso en página siguiente.

<http://www.flickr.com/photos/universityofreading/5177633677/in/set-72157625269827557/>

- Escuela de negocios ESADE, España<sup>2</sup>

La escuela de negocios ESADE, en forma conjunta con la Universidad de Arizona, realizó un trabajo para investigar las dinámicas neurológicas que se producen en la toma de decisiones en equipo.

En este caso, se utilizó una tecnología denominada ABM (Advanced Brain Monitoring), que permite estudiar varios de cerebros de forma sincronizada mientras trabajan, ya sea respondiendo un test, resolviendo problemas o situaciones simuladas.

Fotografía publicada en el sitio de ESADE el 15 de Mayo de 2012

Durante 15 días, se estudió la actividad cerebral de 160 estudiantes de MBA mientras resolvían casos de negocios y empresa en equipo.



<sup>1</sup> El caso completo puede leerse en el sitio de la Universidad de Reading: "Research explores what makes brains of business leaders tick; 15 November 2010".

<sup>2</sup> Sobre este emprendimiento puede informarse en el sitio de la mencionada Escuela de Negocios. El título de la nota es: "ESADE lanza un proyecto pionero de investigación para encontrar los atributos del buen líder a través de la neurociencia".

Como se puede observar, estamos transitando una era en la cual la investigación científica para hallar los mejores perfiles, tanto en quienes lideran como en quienes integran sus equipos, es una realidad.

En lo personal, no creo que pase mucho

tiempo para que las empresas más avanzadas comiencen a emplear los escáneres (si es que no lo están haciendo ya, al menos, no lo han informado), debido a que la neuroselección (que se está utilizando con otras herramientas muy seguras) se está implementando desde hace más de una década.



### Magnetoencelegrafía

Los equipos más modernos trabajan en tiempo real: miden la actividad del cerebro en el momento exacto en que ésta se produce, suministrando información precisa sobre las funciones cerebrales que se están utilizando.

Para evaluar si exagero, invito al lector a leer lo siguiente y reflexionar al respecto: entre los equipos más avanzados se encuentra el magnetógrafo, que puede utilizarse para investigar la actividad neuronal y cómo se establecen relaciones entre distintas zonas del cerebro.

Ello permite conocer, nada menos, que la velocidad en el procesamiento de información, evaluación de alternativas y toma de decisiones.

Sin embargo, esto no lo más importante que quiero destacar en esta presentación, sino lo siguiente: de momento, los aparatos que exploran el cerebro son impactantes.

En el caso del magnetoencefalógrafo, se espera que en el corto plazo se parezca ya los secadores de cabello con pie que se ven en las peluquerías!

Para poder imaginarlo, es suficiente con que usted recorte la parte que sobra en la fotografía de arriba y se pregunte, como lo hice yo: ¿se utilizará para seleccionar a los líderes en el futuro?

Le doy mi opinión: yo creo que sí. Teniendo en cuenta que hay puestos que representan una oportunidad única para ganar millones y prestigio, un profesional seguro de sí mismo estará dispuesto a aceptar el desafío. Más aún, debido a que a medida que avanza la tecnología se abaratan los costos, me animo a ponerle varias fichas a la posibilidad de que este tipo de evaluación se convierta en una metodología de uso cotidiano.

### Aplicaciones: presente y futuro

Espero no haberle dejado dudas acerca de que el enorme campo de aplicaciones de las neurociencias en ámbitos que no pertenecen a las ciencias médicas

es de un enorme potencial. Tampoco de que los términos management y liderazgo ya son antiguos.

Veamos otro ejemplo: es sabido que los fracasos de muchos líderes no pueden atribuirse a las crisis económicas, sino a sus dificultades para sostener el timón en épocas de tormenta.

¿Se pudo detectar esto en el momento de contratarlos? Yo opino que no, porque los métodos de evaluación tradicionales no siempre suministran datos precisos.

Si bien los test o el análisis de casos simulados permiten conocer la velocidad en el procesamiento cerebral de la información, no tienen capacidad para profundizar en el tipo de pensamiento predominante, tampoco en el grado en que las emociones pueden influir en el desempeño ejecutivo.

Quizá el lector razone que para los altos puestos de una organización el perfil de un candidato se puede deducir analizando sus antecedentes profesionales.

Mi opinión es que eso vale, sin embargo, las personas y sus circunstancias cambian. Ello exige contar con la mayor cantidad posible de recursos para evitar que en el futuro una mala gestión paralice una organización o lleve varios negocios al fracaso.

Veamos otros ejemplos:

- En varias empresas, las técnicas de neuroseguridad son una realidad desde hace tiempo, ya que permiten a las personas preparar a su cerebro para que trabaje mejor en situaciones de riesgo minimizando la posibilidad de accidentes.

Ello proporciona grandes beneficios: para los individuos, evitando que se lastimen, para las organizaciones, tienen más herramientas para alcanzar sus metas de cero accidentes, y para las compañías de seguros, al reducirse los casos.

- Los especialistas en neuroeducación





A MEDIDA QUE SE POTENCIAN LAS CAPACIDADES CEREBRALES INDIVIDUALES, SE POTENCIAN LAS DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO.

Además de contribuir a una elección acertada de quien tendrá a su cargo los destinos de una organización o de sus áreas principales, los campos de aplicación de las neurociencias son tan vastos que abarcan todas las áreas funcionales.

Desde la fábrica hasta el sector de entregas, desde el área comercial hasta la administrativa, desde la recepcionista a la asistente del director principal, todos deben estar incluidos.

escanean el cerebro de las personas mientras aprenden desde hace más de una década.

El objetivo es desarrollar sistemas de enseñanza acordes con la modalidad de funcionamiento neuronal. Quienes tienen a su cargo el área de capacitación no pueden permanecer al margen de estos avances.

- Desde que la neurociencia social constató que el rechazo de los demás activa las mismas zonas cerebrales que el dolor físico, muchas organizaciones comenzaron a prestarle más atención al clima laboral aún cuando constantemente se brinda capacitación para resolver este problema.



por ello, a los clásicos gimnasios para ejercitar los músculos del cuerpo (lo cual mejora, a su vez, las capacidades del cerebro), se le han sumado centros o programas específicos para ejercitar la mente.

Por lo tanto, y en síntesis (ya que escribir sobre estas aplicaciones podría llevar un libro completo), la relevancia de los avances científicos y, fundamentalmente, el hecho de que estén al alcance de las organizaciones, impone una visión interdisciplinaria para poder aplicarlos.

Hoy por hoy, las herramientas de avanzada que se están implementando apuntan no sólo a hallar a los mejores líderes y formar equipos de trabajo eficientes y eficaces.

También se proponen mejorar las herramientas de gestión, potenciar la comunicación, la creatividad y la motivación, crear un buen clima laboral, reducir accidentes y desarrollar inteligencia y visión de negocios.

En realidad, no hay ninguna meta, tanto en materia de neuroliderazgo como de neuromanagement, que sea difícil de alcanzar cuando, en el marco de lo posible, se trabaja en pos del desarrollo de las capacidades cerebrales.

Y lo más importante:

- Como el cerebro no tiene músculos, sino funciones que hay que ejercitar, como la atención, la memoria, la velocidad en el procesamiento de la información, la rapidez de respuesta y la toma de decisiones, entre muchas otras, los gimnasios cerebrales no son sitios a los que acuden solamente empresarios y ejecutivos, más bien podríamos decir que ellos estuvieron entre los pioneros.

Las empresas que están a la vanguardia han entendido que el entrenamiento neurocognitivo y emocional debe alcanzar a todos sus integrantes,