

---

# NEUROLIDERAZGO

## UNA PERSPECTIVA INNOVADORA DEL LIDERAZGO

---

Abril 2012

Por **Arnoldo Arana**

“Un horizonte temporal completamente diferente  
sugiere la necesidad de contar con un liderazgo diferente”  
*Néstor Braidot*

¿Qué es neuroliderazgo? ¿Cómo se puede implementar el neuroliderazgo en el contexto organizacional? ¿Cómo pueden beneficiarse los líderes y gerentes de los nuevos descubrimientos, avances y aplicaciones de la neurociencia?

En los últimos años el avance de la neurociencia ha aportado valiosos descubrimientos aplicables a múltiples actividades del quehacer humano, como la educación, la economía, el mercadeo, la medicina, la psicología, la gerencia y el liderazgo, entre otras áreas de aplicación. Surgen así el neuroliderazgo, el neuromarketing, el neuromanagement, la neuroeconomía, la neuropsicología, el neuroplanning, el neuroaprendizaje, la neuroeducación, etc.

El neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz. Esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo. Esto supone una reconceptualización del liderazgo, no con base a las teorías clásicas basadas en el conocimiento acumulado de la gestión, sino con base a la comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta la neurociencia.

La aplicación de la neurociencia al contexto organizacional provee un amplio potencial de conocimientos, metodologías y herramientas para la comprensión de las dinámicas que intervienen en el liderazgo, y abre un nuevo campo en la investigación del mismo en una diversidad de aspectos dignos de explorar.

---

## **Enfoque del Neuroliderazgo**

El neuroliderazgo se enfoca en los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, el aprendizaje individual y organizacional, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional. 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.

Por otra parte, el neuroliderazgo pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos externos de liderazgo y gestión que se han acuñado a lo largo de la historia como conocimiento acumulado. 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”. El neuroliderazgo apunta más a la toma de decisiones instintivas que a las decisiones de libro (recetas teóricas), proveyendo así oportunidades para exploraciones creativas ante retos de amplias dimensiones.

## **Conceptos y herramientas aportados por la neurociencia al mundo organizacional del liderazgo**

La neurociencia aporta valiosos conocimientos y descubrimientos acerca de cómo funciona el cerebro y de cómo aprenden las personas, que resultan muy útiles y que presentan múltiples aplicaciones en el contexto organizacional y en el ejercicio del liderazgo. Algunos de los descubrimientos más valiosos se relacionan con la neuroplasticidad, el neuroaprendizaje (por asociación y experiencia) y la capacidad atencional; a continuación se describe cada uno:

- **Neuroplasticidad**

Joe Dispenza la define como “la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse”. Se puede conceptualizar como la habilidad del cerebro de modificar o alterar su propia estructura como consecuencia de la experiencia y del pensamiento, para adaptarse a los cambios que el entorno impone o para funcionar de otro modo. El cerebro, pues, tiene la propiedad

---

de adaptarse a la actividad que realiza. De modo que modificando la actividad que se realiza se puede modificar la estructura del cerebro.

El cerebro tiene la destreza natural para crear nuevas sinapsis y crear nuevas células, o de disminuir el número de conexiones nerviosas, según sea la necesidad y los requerimientos. Esta destreza es fundamental para la adaptación al entorno y para el logro de cambios de hábitos y/o adopción de nuevos hábitos, cambios en las percepciones del mundo, así como el aprendizaje de nuevas conductas y formas de pensar (cambio de paradigmas).

Es posible concluir que la neuroplasticidad es la base estructural del aprendizaje. El proceso de aprendizaje se explica sobre la base de la plasticidad del cerebro, vale decir, sobre su capacidad para la adaptación y el cambio. En esencia, el aprendizaje tiene que ver con la capacidad de hacer conexiones sinápticas y de reorganizarse. La neuroplasticidad del cerebro ofrece, pues, amplias consideraciones en el ejercicio de liderazgo.

- **Neuroaprendizaje**

“Enseñar sin saber cómo funciona el cerebro es como querer diseñar un guante sin nunca haber visto una mano.”

*Leslie Hart*

El neuroaprendizaje refiere a una disciplina que nació de la conjunción de varias ciencias como la neurobiología, la psicología y la pedagogía, entre otras. El neuroaprendizaje estudia al cerebro "como órgano del aprendizaje"; su anatomía, funcionalidad y plasticidad que hace posible los procesos de aprendizaje. Algunos de los aportes interesantes del neuroaprendizaje, que pueden ser capitalizables en la gestión del liderazgo, son:

***Aprendizaje por Asociación***

La asociación es la manera como aprende el ser humano. Para generar aprendizaje se necesita relacionar el nuevo conocimiento con uno previamente existente. Al respecto concluye en sus estudios Donald Hebb, neuropsicólogo e iniciador de la biopsicología, que los nuevos circuitos o redes neuronales se establecen más fácilmente por la influencia de otros circuitos existentes. Es decir, el cerebro aprende más fácilmente algo nuevo (desconocido), partiendo de lo que ya aprendió y conectó sinápticamente (algo familiar), de esta forma se agregan las nuevas conexiones relacionadas con la nueva información. El aprendizaje por asociación refiere a que los líderes necesitan proveer el contexto informativo que facilite el aprendizaje en el trabajo.

---

## ***Aprendizaje por Experiencia***

“La experiencia es el mejor maestro”  
*Aristóteles*

Hallazgos en la neurociencia sugieren que la experiencia es la vía más efectiva para generar cambios neurológicos. Comenta al respecto Joe Dispenza: “La experiencia enriquece el cerebro...hace las conexiones sinápticas más fuertes y duraderas”. Comenta también el psicólogo Endel Tulving que las informaciones que obtenemos a través de la experiencia sensorial se graban más fuertemente que las que obtenemos en forma puramente intelectual. En este sentido, distingue dos tipos de memorias: semántica y episódica. La memoria semántica está vinculada a la información que se obtiene intelectualmente como concepto, sin mayor participación de los sentidos. Esta memoria es llamada por Joe Dispenza como método de texto para hacer conexiones. La otra memoria es la episódica, que se da a través de la experiencia y vivencia con los contenidos cognitivos en un ambiente de experiencia.

Como líderes, la consideración de cómo enseñar para que la gente aprenda más fácilmente es fundamental para maximizar el beneficio del esfuerzo en la capacitación. El líder, entonces, es responsable de crear las condiciones para facilitar y desarrollar los procesos cognitivos y funciones ejecutivas del cerebro de un modo que la gente pueda aprender.

Estas herramientas posibilitan, entre otras, cubrir diversos estilos de aprendizaje, considerar los diferentes tipos de inteligencias, los distintos canales de representación sensorial y formas de enfrentar desafíos emergentes.

- **Capacidad Atencional**

Uno de los aspectos de la cognición humana más atractivos y de mayor aplicación para el management es la capacidad de atención, que se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones.

*Néstor Braidot*

La capacidad de atención se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones. La cantidad de atención que una persona es capaz de focalizar sobre un evento en particular recibe el nombre de capacidad atencional o densidad de atención. Según el especialista en neuroliderazgo Néstor Braidot: “Una adecuada densidad de

---

atención modela el cerebro, en un sentido literal, ya que refuerza circuitos neurales específicos que forman parte de diferentes estructuras de la corteza prefrontal. La importancia de este hallazgo radica en que la corteza prefrontal también se encuentra fuertemente implicada en la capacidad de planificación, resolución de problemas y toma de decisiones”. De modo que a mayor concentración, mayor densidad de atención. El éxito depende, entonces, de la capacidad de un líder para enfocar e inducir a otros a enfocar la atención con intensidad y frecuencia en ideas específicas.

### **A modo de conclusión**

El neuroliderazgo introduce una nueva forma de pensar, decidir y hacer en el contexto del liderazgo. Propone un nuevo paradigma en la forma de gestionar y aprender en lo individual y en lo organizacional, con base al funcionamiento del cerebro. Henry Mintzberg concluye que “El neuroliderazgo se centra en cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias, y facilitan el cambio.”

El desafío, entonces, del neuroliderazgo es reconocer como funciona el cerebro para canalizar el liderazgo, constituir equipos de trabajo efectivos, tomar decisiones en forma efectiva y motivar a la gente. Bajo este paradigma, como lo expone Néstor Braidot: “Las nuevas herramientas no están afuera, sino dentro de cada uno de nosotros.” Esta perspectiva del ejercicio del liderazgo no propone formulas ni recetas predeterminadas, sino que promueve el desarrollo de las propias (personalizadas) soluciones y estrategias, sobre la base de cómo funciona el cerebro de la persona. En este sentido, se opone a todo intento de predeterminación y rutinización que inhiba o no estimule los procesos de cambio. Esto supone desarrollar una nueva cultura para el desarrollo del liderazgo, o un esquema en el que puedan converger los esquemas clásicos con este nuevo esquema.

¿Se puede, entonces, utilizar toda esta información aportada por la neurociencia para preparar el cerebro para liderar, tomar decisiones con mayor precisión, dirigir equipos de trabajo con mayor eficacia, etc.? Así mismo, ¿Puede ayudar este conocimiento en el desarrollo de nuevas herramientas de planificación, o en llevar a cabo con más efectividad procesos de cambio? De igual modo, ¿Puede contribuir toda esta información en la comprensión de la implicancia de las diferencias neurobiológicas en los diferentes estilos de liderazgo? La respuesta es afirmativa. El neuroliderazgo encierra un gran potencial para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

---

## **Bibliografía:**

- Braidot Nestor, Neuromanagement. Ediciones Granica, 2008
- Dispensa Joe, Desarrolle su cerebro. Editorial Krier, 2007

## **Resumen Curricular del Autor (Arnoldo Arana) @arnoldoarana**

Maestría en Gerencia de Empresa y Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Es certificado como facilitador en Dinámicas de Grupo por el Centro de Aprendizaje e Investigación en Facilitación Gestaltica (CENAIF). Es psicoterapeuta gestalt (CENAIF). Tiene una formación en sexualidad bajo el enfoque gestalt en el CENAIF. Tiene un diplomado como coach avalado por la firma Future Achievement International y la Universidad Iberoamericana de Liderazgo. Posee un diplomado en facilitación en psicocorporal en FUNDASOMA. Posee una certificación como TLC Coach de Liderazgo por Lifeforming Leadership Coaching. Se ha desempeñado como profesor universitario por más de 20 años en instituciones tales como la Universidad del Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de la Tercera Edad (UTE). A la fecha se desempeña como docente en la Universidad de Carabobo. Así mismo ha ocupado posiciones gerenciales en importantes empresas del país. Ha sido conferencista y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas empresas e instituciones en el país. Ha publicado artículos en variados medios como revistas, periódicos y web. Es co – autor del libro: El Carácter: Factor clave para la gestión del líder. Es Director/Consultor de la Global Leadership Consulting.