

# **Neurociencias y Liderazgo "Neuroliderazgo"**

**Bases de la Neurosicoeducación aplicadas a las organizaciones.**

Clase 7 | Clase 7 |

Las respuestas de recompensa y amenaza en las organizaciones

*Nse. Marita Castro*



## Las respuestas de recompensa y amenaza en las organizaciones

La atención es una de las funciones cognitivas más importantes para nuestra vida: nos permite percibir los estímulos del mundo exterior para cuidar de nuestra supervivencia, llevar a cabo una tarea que exija el máximo de nuestras funciones ejecutivas y también captar los estímulos provenientes de nuestro propio mundo interior.

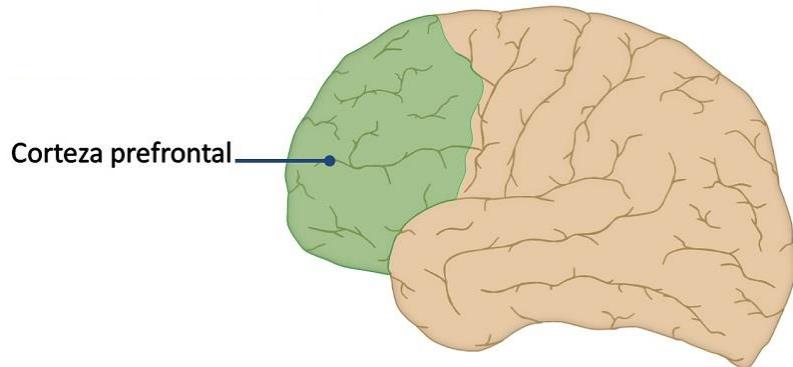
Pero, ¿cómo hacer para que la atención juegue a nuestro favor cuando necesitamos que un equipo de trabajo pueda llevar adelante una tarea que exija concentración y colaboración entre las personas?

Dos de los puntos fundamentales que un líder debe tener en cuenta son: no llevar la atención hacia estímulos o situaciones irrelevantes y no despertar sensación de amenaza en el contexto laboral tanto en lo referido a las relaciones con los compañeros como con los jefes.



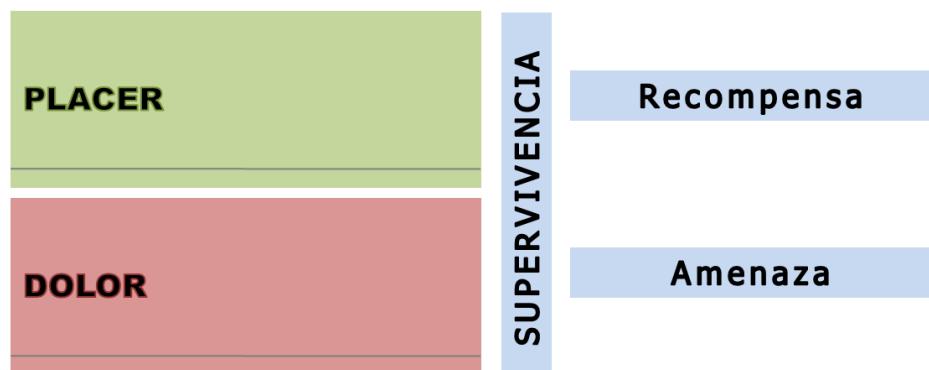
Cuidar que no estén presentes o se produzcan los ítems anteriores permite a las personas y equipos contar plenamente con sus capacidades ejecutivas. Esto es sumamente importante para los momentos o etapas en los que la organización las requiere.

Las funciones ejecutivas (FE) implican, tal como lo vimos la clase pasada, habilidades vinculadas a la capacidad de organizar y planificar una tarea, gestionar prioridades, ignorar distractores, cambiar de estrategias de modo flexible si el caso lo requiere y autorregulación o monitoreo del propio comportamiento para asegurarse que los objetivos y metas se logren.



Como se puede advertir, un alto nivel de exigencia para la UCCM que depende en gran medida de la activación de la CPF. Esta área —la más evolucionada del cerebro— es de gran consumo energético, motivo por el cual es tan importante no destinar energía extra —ni unidades de atención— a otras circunstancias que podrían limitar el florecimiento de las FE.

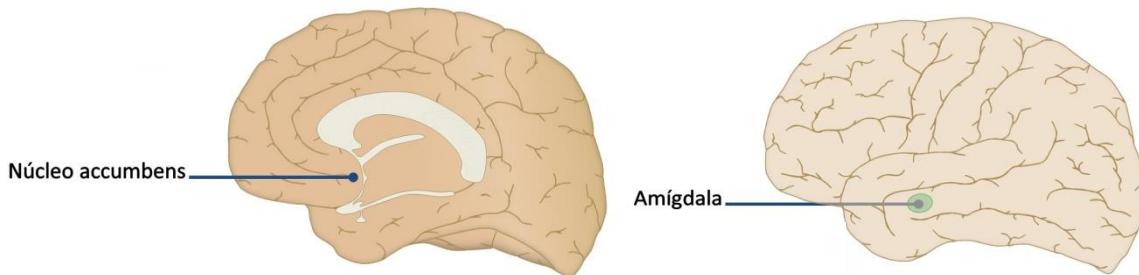
Nuestra UCCM (unidad cuerpo cerebro mente), desarrollada para cuidar de la supervivencia en el aquí y ahora, debe ser capaz de detectar rápidamente amenazas y recompensas en el medio ambiente, y el contexto laboral no es inmune a ello.



Los avances de las ciencias biológicas aplicadas al campo del liderazgo permiten reflexionar sobre algunos criterios que un líder debe considerar poner en práctica para que quienes conforman parte de la organización puedan sentirse como un espacio seguro, y no amenazante, lo que de ninguna manera significa sin

complicaciones, desafíos o procesos de crecimiento. Estos últimos puntos siempre pueden ser afrontados de un modo mejor si las personas se sienten parte de un grupo, saben qué esperar de los miembros del mismo y cuentan con un principio en común: el de contribuir a la mejora continua de los individuos y la organización, formando un círculo de retroalimentación.

Al igual que otras especies, los *homo sapiens sapiens* tratamos de maximizar y acercarnos a las recompensas y minimizar, evitar y alejarnos de las amenazas. Esto hace que nuestra atención se vea atrapada para alcanzar aquello que activa la vía del placer cerebral (garantía de supervivencia-núcleo accumbens) o para escapar de aquella que estimula la vía del dolor (peligro de supervivencia-amígdala).



Si estuviéramos en la sabana africana, y supiéramos los lugares en donde están los leones, y nuestros cerebros funcionaran bien y deseáramos seguir vivos, evitaríamos esa área. Por el contrario, si conociéramos una zona donde hay frutos que serían un buen alimento, sin lugar a dudas elegiríamos ir hacia allí.

Un campo de investigación creciente es el de la neurociencia social, que estudia cómo las personas actuamos en relación con los otros. Esta disciplina muestra que los circuitos cerebrales utilizados en la experiencia social son prácticamente los mismos de los empleados para nuestra supervivencia.

Estudios realizados en la Universidad de California (UCLA) revelan que nuestros cerebros se ven altamente gratificados cuando recibimos reconocimiento social, del mismo modo que si obtenemos una recompensa monetaria. Las vías del placer se encienden si nos dicen algo gratificante sobre nuestro desempeño, y esto genera que el trabajo nos despierte el deseo de acercarnos a él, y nos compromete con nuestras tareas.



Si la empresa se encuentra asociada al placer o al dolor, la motivación y el compromiso variarán según sea la misma.

Pero ahora pensemos, ¿es posible que el cerebro pueda considerar a un jefe, grupo, compañero o empresa como si fuera un león? Y si así ocurriera, ¿qué sucedería si no se pudiera evitar el lugar de los leones? La respuesta es sencilla: el cerebro se mantendría en estado de alerta para poder defenderse, huir o luchar si es necesario, algo muy alejado de favorecer la concentración plena en el trabajo.

¿Pero qué hace que algunas personas sean consideradas leones y otras no? La tendencia natural de marcar jerarquías lleva a que en la organización, en algunas circunstancias, nos encontremos con "depredadores y presas", en lugar de ver seres humanos que comparten un espacio en donde deben cooperar para llevar adelante objetivos y resultados.

Al estudiar sistema instintivo vimos que una de sus características es la determinación de la jerarquía social (algo que a los animales les evita enfrentamientos innecesarios, y les permite cuidar su supervivencia). Sin embargo, en nuestra vida laboral o social lleva a que algunas personas se crean superiores y con derecho a tratar mal o menospreciar a sus pares, mientras otros se sienten inferiores y deben soportar la desvalorización, lo que no significa que esto no los afecte emocionalmente y perturbe su rendimiento. Cuando lleguemos al tema de neuronas en espejo, conoceremos que ambas UCCM se verán afectadas.

Tal como lo presentamos en el apunte de AO (aprendizaje organizacional), y para hacer un breve repaso, es interesante preguntarse qué pasaría si todos los integrantes de la organización compartieran un conocimiento que les permita entender, en este caso, que creerse más o menos que otros solo muestra uno de los sistemas más primitivos de nuestra UCCM. Sin lugar a dudas, nadie se sentiría muy orgulloso de esto, ya que lejos está de ser una característica que realmente nos haga destacarnos positivamente.



También conocer sobre la UCCM posibilita identificar errores y solucionarlos, dejando de lado la respuesta común de querer ocultarlos o pasarlo a otros. Estas respuestas de desembarazarse de la situación en el aquí y ahora se presentan como algo lógico en función de la "supervivencia inmediata". El individuo siente que sigue "vivo" hoy, sin poder ver las complicaciones a futuro para él y para la empresa.

Mientras que una visión que nos haga comprender los motivos por los cuales ciertas formas de pensar y actuar son generados por procesos automáticos de la UCCM que están fuera de nuestra conciencia permite aceptarlos, ajustarlos y cambiarlos, sin sentir que la supervivencia esté en riesgo y que, muy por el contrario, son una oportunidad de mejora personal, laboral y para la empresa a la que se pertenece.

Sumado a todo lo presentado en este apunte y al pequeño repaso de AO, un líder que desee ser efectivo en su labor debe aplicar en su gestión algunos recursos de gran relevancia en el ámbito empresarial, para activar de manera positiva las respuestas de recompensa y minimizar o desactivar las de amenaza.

### **Veremos dos puntos que hacen a lo anterior:**

- a) Necesidad de seguridad y certeza
- b) Necesidad de sentirse parte - Los vínculos

#### **a) Necesidad de seguridad y certeza:**

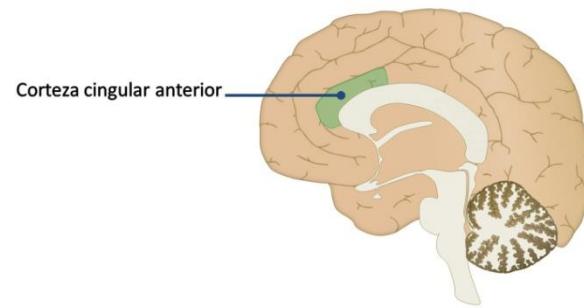
Del mismo modo que el cerebro detecta rápidamente placer o dolor en el medio ambiente, también percibe si un contexto es seguro o no. Un contexto seguro le permite a la UCCM conservar energía para cuando sea necesario, o recuperarse de situaciones que requirieron de su participación.

Los espacios que otorgan seguridad al ser estables no exigen ni consumen energía extra de la CPF, ya que las personas pueden manejar siguiendo ciertos patrones o estándares de comportamientos más automatizados.

Por ejemplo, al aprender a manejar un automóvil, al comienzo estamos en alerta y con toda nuestra atención y sentidos encendidos. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, conducimos en piloto automático, y podemos ir por una autopista escuchando música, cantando o conversando tranquilamente con quien va en el asiento del acompañante, ya que nos sentimos más seguros. No obstante, ni bien

algo cambia, y un auto frena o realiza un movimiento extraño, el cerebro enciende el sistema de alerta y se prepara para enfrentar la amenaza.

Cuando algo sale de lo esperado o se registra un error, tanto en la autopista como en la organización, se enciende un área ubicada en los lóbulos frontales, por encima del cuerpo calloso: la corteza cingulada anterior, la cual centra la atención en corregir la situación y en volver al equilibrio.

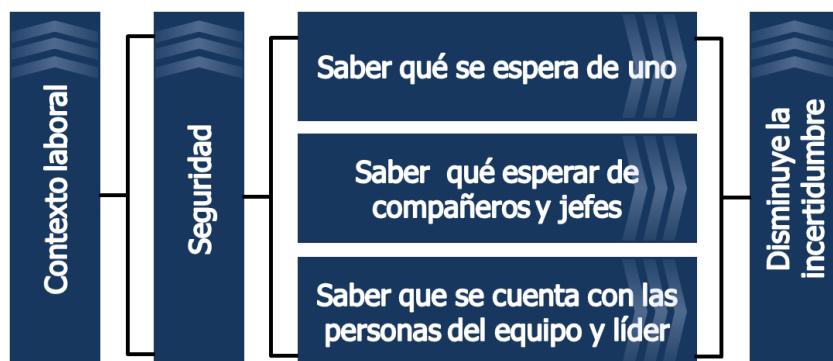


La falta de certeza y seguridad alertan a la corteza cingulada anterior y se consume energía extra, lo que disminuye la memoria, perjudica el rendimiento y distrae a la gente de las actividades que debe realizar en el presente, debido a que está pendiente de las posibles amenazas que a veces ni siquiera se sabe cuáles pueden ser.

Propuestas desafiantes y situaciones nuevas despiertan cierto estrés y generan una ligera respuesta de alerta, lo que aumenta los niveles de adrenalina y noradrenalina necesarios para ponerse en acción.

Pero cuando la incertidumbre es alta y se sale de control o las personas se sienten inseguras en sus puestos, sin saber qué esperar de sus superiores, sus UCCM activan la vía del dolor y de peligro de supervivencia.

Aquí es donde el líder juega un papel relevante para que las personas sepan qué se espera de ellas, qué pueden esperar de sus compañeros, jefes, etc., y cómo ante determinadas situaciones pueden contar con sus compañeros y líderes.



## b) Sentirse parte - Los vínculos:

La capacidad de tener confianza y seguridad va de la mano de sentirse parte de un grupo social. Cuando una persona es nueva o no está integrada a un equipo, el sistema de alerta cerebral se activa en ella y en los otros miembros, haciéndolos percibirse como diferentes y, por ende, como posible peligro o adversarios.

Investigaciones realizadas en la Universidad de California, en Los Ángeles (UCLA), presentaron que los cerebros de los voluntarios que utilizaron un videojuego que podía producir que se sintieran excluidos mostraban una alta activación en un área que procesa el dolor físico: la corteza cingular anterior (ya la vimos en el punto anterior como parte de la detección de errores y en el apunte de atención, relacionada con la atención ejecutiva).

Para poder comprender los motivos por los cuales sucede esto, debemos considerar lo importante que ha sido para los homo sapiens sapiens en sus comienzos formar parte de grupos y, gracias a ello, sobrevivir a los peligros del mundo natural. Enfrentarse a depredadores físicamente mucho más fuertes u otras tribus dependía de formar un grupo y enfrentar entre todos los riesgos. También el instinto gregario debía ser muy fuerte como para ir a cazar un mamut y confiar en que nadie se arrepentiría y dejaría solo a algunos pocos ante el inmenso animal.

Por ello, en otras épocas, ser desterrado era uno de los peores castigos, ya que se sabía que nos afectaba notablemente. En la actualidad, ante cualquier situación que nos haga sentirnos fuera de un grupo, se produce en nuestra UCCM un gran dolor, que funciona como una alarma instintiva indicadora de que nos ocupemos de solucionar esta circunstancia tan peligrosa para nuestra supervivencia.



Éste es el motivo por el cual cuando las personas se sienten poco reconocidas, menospreciadas, fuera de un grupo, sin posibilidades de participación o que sus opiniones no son tenidas en cuenta sufren una activación neuronal que les produce

un intenso dolor, para despertar aquel antiguo instinto de seguir buscando pertenecer al grupo.

Esto lleva a que el sistema atencional esté desviado de su función dentro de la empresa y atento a lograr ser aceptado y, en algunos casos, sólo a ver cómo sobrellevar la situación un día más.

También las exigencias laborales y el estrés que estas situaciones producen pueden llevar a las personas a vivir situaciones de roce que si bien hacen a la tarea, son percibidas desde las áreas más primitivas del cerebro como un inconveniente personal. Estos contextos pueden tener como consecuencia conflictos que derivan en malas relaciones interpersonales, pérdida de la motivación e insatisfacción del personal que forma un equipo.

Por ello, los líderes deben trabajar para que quienes integran la organización se sientan seguros sobre qué se espera de ellos y de sus compañeros o jefes.

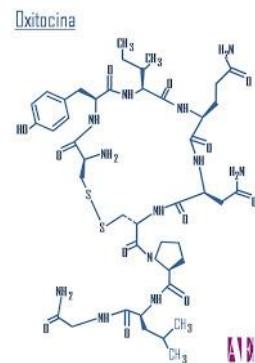
Cuando nuestros equipos se desenvuelven en un espacio amigable, las funciones ejecutivas operan de manera más eficiente y fluida.

Cuando sucede lo contrario y las personas se sienten en peligro, se equivocan, dudan, necesitan ayuda o no saben qué pasará, la incertidumbre es alta al igual que la sensación de que no se está en un equipo. El cerebro, entonces, debe dividir su atención y hacer el esfuerzo de focalizarse en la tarea, a la par de cuidar su accionar, modo de trabajar, expresarse, tomar decisiones, lo que significa estar atentos a posibles inconvenientes.

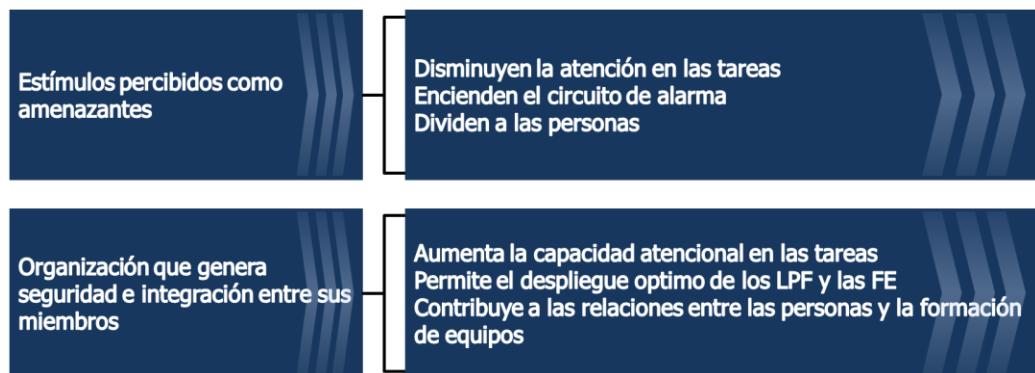
Por todo lo presentado y visto a lo largo de estas clases, es necesario prestar atención a generar espacios de interacción que permitan acercar a las personas y encontrar puntos de similitud que las unan.

A medida que la gente se conecta, el cerebro comienza a liberar oxitocina, una hormona que funciona como un neurotransmisor que desarma la respuesta de amenaza y nos permite percibir a alguien como "del grupo de pertenencia" o no peligroso.

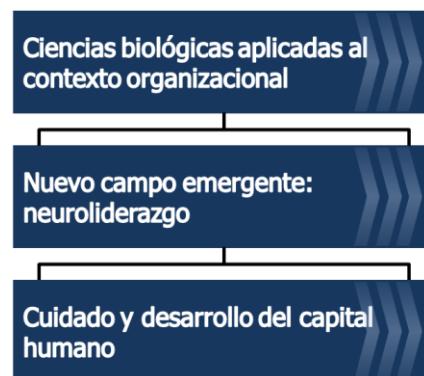
Cuando se comparten planes, razones de un cambio, espacios coloquiales, datos de la vida personal que no necesariamente deben ser comprometidos pero que nos humanizan, se contribuye a crear tal percepción.



Capacitaciones que colaboren a que todos los individuos puedan conocer sobre la UCCM, y el valor del cuidado de cada persona, acompañadas de talleres y juegos de integración son en la actualidad una necesidad y un aporte sustancial en toda organización.



Si se cuida diariamente la integración y seguridad de las personas, los contextos laborales activarán la respuesta de recompensa, y con ello la motivación y el compromiso. De este modo, la empresa estará asociada al placer y se podrán formar verdaderos equipos de trabajo, que gozarán de que las funciones ejecutivas estén disponibles para afrontar las tareas y los nuevos desafíos que los tiempos actuales presentan.



La contribución de las ciencias biológicas al contexto organizacional, y que hoy hacen al nuevo campo emergente del Neuroliderazgo, proveen un amplio grado de conocimientos que permiten el desarrollo de nuevas capacitaciones, reflexiones, metodologías y herramientas dignas de ser descubiertas por todos aquellos interesados en el capital humano y en el relevante valor que las personas tienen en toda empresa.