



# NEUROLIDERAZGO, LA ÚLTIMA FRONTERA DEL MANAGEMENT

LOS VÍNCULOS GENERAN EQUIPOS  
DE ALTO RENDIMIENTO

## ANTONIO PEÑALVER

SOCIO DIRECTOR DE PEOPLE FIRST  
CONSULTING

EXPERTO EN ORGANIZACIÓN, GESTIÓN DEL CAMBIO Y DEL CAPITAL HUMANO. HA SIDO DIRECTIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO SANTANDER, UNICAJA Y EL GRUPO NATRA. AHORA, TRABAJA COMO CONSULTOR Y ES PROFESOR ASOCIADO DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ. AUTOR DE LOS LIBROS EFICACIA DIRECTIVA Y PERSONAS Y NEGOCIO, FUE PREMIO EXPANSIÓN & EMPLEO EN 2004.

Al buscar en el catálogo de una de las principales librerías españolas, constatamos que existen alrededor de 1.300 referencias de libros relacionados con la palabra liderazgo. Esto demuestra la importancia del liderazgo, más allá del *management*, refiriéndose a la capacidad del directivo para motivar y comprometer positivamente a sus colaboradores, de tal modo que desplieguen el máximo de su potencial y obtengan resultados de alto rendimiento.

En este sentido, hablar de neuroliderazgo es fundamental, ya que se plantea como una disciplina innovadora de la gestión de personas. Por un lado, hace referencia a las habilidades tradicionales que se asocian al rol del *mánager* como líder; por otro, a la actividad del cerebro en relación con los demás, en este caso, los colaboradores.

Los modelos clásicos de liderazgo se han quedado obsoletos. Ahora los *mánagers* requieren una nueva forma de ver las cosas y de actuar con unos equipos que son cada vez más complejos. Las organizaciones también se están transformando rápidamente para hacer frente a los nuevos retos socioeconómicos. Ahora, son mucho más «líquidas», están más conectadas, trabajan por proyectos, las jerarquías se difuminan, la interculturalidad es un hecho, son mucho más virtuales...

Sin duda, estos cambios afectan a los paradigmas sobre la gestión de las personas. Queremos empleados comprometidos pero ajustamos plantillas de forma continua, potenciamos las unidades delegadas pero necesitamos mantener unos valores comunes,

reducimos la infraestructura pero buscamos la sinergia organizativa, buscamos una dirección clara pero nos adaptamos a las circunstancias, queremos generar espacios de trabajo pero ponemos el foco en las tareas centrales, construimos a largo plazo pero buscamos los objetivos a corto, necesitamos resultados rápidos pero trabajamos con menos recursos, fomentamos la propiedad personal de la carrera pero requerimos una adaptación total a las necesidades de los puestos.

El profesor del International Institute for Management Development, George Kohlrieser, nos recuerda que el directivo debe originar confianza en sus colaboradores para generar el cambio, convirtiéndose en una «base segura» para su equipo. El directivo tiene que inspirar, motivar y comprometer a su equipo. El campo de la neurociencia contiene un valor diferencial para desarrollar las habilidades de liderazgo y generar un estrecho vínculo para desplegar el máximo potencial y obtener altos niveles de rendimiento de los colaboradores. El líder tiene que conectar neuronalmente con su equipo y gestionar sus emociones de forma eficaz.

### ¿Qué aporta la neurociencia a la eficacia del liderazgo?

#### La neurocomunicación

Para desarrollar un liderazgo eficaz se debe emplear de manera correcta el vehículo de la comunicación interpersonal. A través de ella, se da una interacción entre *mánager* y colaborador y se ejerce una influencia recí-

proca. Este tipo de comunicación no solo se limita a la comunicación verbal, sino que se extiende a la no verbal y a la paraverbal.

#### El *mindfulness*

Esta herramienta aporta diversos beneficios científicamente demostrados. Por ejemplo, el aumento de la concentración, disminución del estrés, disminución de la tensión arterial... Desde el prisma del liderazgo, entrena la capacidad del líder para mantener la mente en el momento presente.

#### La teoría de los cuatro cerebros

Ned Herrmann, basándose en la teoría sobre los dos hemisferios cerebrales y correlacionándola con la zona límbica y la corteza cortical, mantiene que el cerebro se divide en cuatro partes que describen un determinado tipo de personalidad y tendencias de desempeño: experto, estratega, comunicador y organizador. Este modelo permite al líder, en primer lugar, conocerse mejor; en segundo lugar, adecuar su mensaje a transmitir para influir más positivamente; y, en tercer lugar, desarrollar un mejor liderazgo situacional.

#### Neuronas espejo

Descubiertas en una investigación de la Universidad de Parma, son la base científica de la empatía y, por ende, nos permiten entender a los demás. Así, el líder puede sacar provecho a su proceso de comunicación interpersonal y de liderazgo de dos formas. Una, evocando emociones positivas; la otra, generando sintonía con su interlocutor a través de la técnica conocida como *rapport*, es decir, con la adopción sutil de los mismos gestos, posturas, movimientos, etcétera.

#### Oxitocina

Es una hormona que ejerce funciones como neuromodulador en el sistema nervioso central. Su función es modular el reconocimiento y establecimiento de las relaciones sociales, una capacidad básica para ser un buen líder influyente.

Pero, ¿qué tipo de comportamientos ha de desarrollar el líder para generar vínculos



EL LÍDER TIENE QUE HACER SENTIR A SUS COLABORADORES QUE PERTENECEN AL EQUIPO EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN, CON SU MISIÓN, SUS RETOS, SUS DIFICULTADES Y, SOBRE TODO, SUS BENEFICIOS

sólidos con sus colaboradores y generar equipos de alto rendimiento? Sin duda, son muchos, pero basándome en nuestra experiencia, así como en los modelos de Nowack, Goleman y Kohlrieser, sugiero los siguientes.

- **Ser flexible en el dominio de los diferentes estilos de liderazgo.** Está demostrado que las correctas utilizaciones de los estilos de liderazgo ejecutivo, orientativo, participativo o desarrollador influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados y, por lo tanto, en el rendimiento de los equipos. Saber desarrollarlos de forma flexible en función del nivel de destrezas, de motivación o el entorno de procesos organizativos, es fundamental para generar un vínculo sólido con los colaboradores.
- **Transmitir sentido de pertenencia.** El líder tiene que hacer sentir a sus colaboradores que pertenecen al equipo en el marco de la organización, con su misión, sus retos, sus dificultades y, sobre todo, sus beneficios. Detrás de cualquier desafío ha de haber una emoción positiva para que se pueda conseguir.
- **Construir respeto mutuo.** El líder debe preocuparse por las necesidades y problemas de sus colaboradores, buscar lo que se puede aprender de ellos, no juzgarlos y apoyar su desarrollo. Además, tiene que generar la energía suficiente en el equipo para que admita unas reglas del juego comunes, no permitiendo comportamientos nocivos.
- **Dar y respetar las responsabilidades.** El líder ha de reconocer las responsa-

bilidades de sus colaboradores y darles margen de autonomía. También, ha de delegar y dejar que las personas brillen por sí mismas.

- **Empatizar.** Los líderes deben preocuparse por saber lo que piensan y lo que sienten sus colaboradores en todas las circunstancias. Además, puesto que las emociones se propagan y los pensamientos se explicitan, han de conocerlos no solo a nivel individual, sino también a nivel colectivo. Para ello, han de observar, preguntar y escuchar de forma activa.
- **Dialogar activamente.** El líder tiene que dialogar con sus colaboradores y ser transparente. Esto implica conectar eficazmente con ellos, saber construir y gestionar el mensaje, y cerciorarse de que lo entienden.
- **Saber influir positivamente.** El líder ha de lograr que los colaboradores asuman ideas, opiniones y retos relevantes, y que obren por su propia voluntad y altamente motivados en la dirección sugerida. Para ello, el líder tiene que saber argumentar, aportar información y beneficios para llevarlos al terreno común, ser afectivos y también, asertivos.
- **Gestionar con eficacia los conflictos y, en su caso, negociar.** El líder no puede evitar el conflicto, salvo cuando sea una estrategia a corto plazo. Y los conflictos se gestionan buscando el compromiso y la máxima colaboración. Cuando sea preciso negociar, siempre buscará ganancias para todas las partes. A veces, entre el blanco y el negro, lo inteligente es gestionar los tonos grises.