

## Definición de Neuroliderazgo

Es una disciplina que pretende aplicar un conjunto de conceptos, técnicas - relacionados con el funcionamiento del cerebro, y sistema nervioso : haciendo un mejor uso de las funciones de planificación, toma de decisiones, razonamiento, creatividad, autocontrol, flexibilidad, control de impulsos, motivación, junto con todo el sistema instintivo y emocional,- a la conducción de personas en un equipo de trabajo, una organización, sociedad, ... para que a partir de un proceso de aprendizaje, puedan enfrentar y resolver situaciones difíciles actuando de la manera más rápida y eficaz.

Qué puede hacer el directivo con la motivación de los colaboradores?

El siguiente artículo, intenta ayudar a quienes tienen la responsabilidad de conducir una persona, equipo o toda una organización (en general lo llamamos directivo), para que trate de enfocar la atención de los miembros hacia aquello que le da placer en el lugar de trabajo. Presenta una serie de conceptos que le pueden ayudar a movilizar a las personas para que mejoren su productividad en armonía con su desarrollo personal.

Entendemos la motivación como el impulso interno de una persona que le lleva a actuar para satisfacer una necesidad.

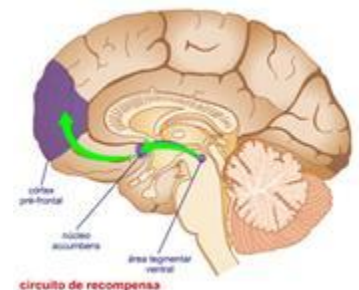
<sup>1</sup>Satisfacer necesidades materiales nos llevará a actuar por motivos extrínsecos. Esta acción se realiza por la recompensa (o castigo) asociada a la acción.

Satisfacer necesidades de conocimiento, nos llevará a actuar por motivos intrínsecos. La acción se realiza para satisfacer una necesidad de conocimiento, de ser uno mismo el realizador de una actividad.

Satisfacer necesidades afectivas, nos lleva a actuar por motivos trascendentes. Es la fuerza interior que nos lleva a actuar por el bien u utilidad que prestamos a otros.

<sup>2</sup>Por otro lado, desde el punto de vista biológico, la motivación está relacionada con la actividad del circuito cerebral de recompensa, lo que a su vez tiene una relación muy estrecha con las emociones y con poder imaginar beneficios futuros que obtendremos por el logro de esa recompensa asociada a la necesidad de satisfacción.

El circuito cerebral de recompensa se enciende cuando nos dicen algo gratificante sobre nuestro desempeño y sobre el potencial que tenemos; esto genera que las actividades que llevamos a cabo nos despierten el deseo de acercarnos a él, buscar saber más, querer hacer otras cosas, buscar más recompensas, reconocimientos.



En este contexto la tarea del jefe es enseñar, lo cual tiene sentido si logra despertar el interés de su colaborador en el aprendizaje. Al ser la motivación un dispositivo innato, lo tiene su colaborador, con lo cual puede ayudar a que descubra todos los motivos por los cuales trabaja y cómo al actuar por ese motivo, consigue

<sup>1</sup> Pérez López, J.A. "Teoría de la acción humana en las organizaciones" Rialp, Madrid, 1991

<sup>2</sup> NSE Marita Castro- Asociación Educar

ese logro esperado. Enseñar a motivarse? Si, puede enseñarle a descubrir los diferentes motivos por los cuales actúa. Y dependiendo de los motivos que tengan mayor peso, generará un determinado vínculo con su equipo de trabajo, con la organización. Y esto resulta clave que lo conozca el directivo.

Más de una vez, se escucha “y le di esto, aquello, ..... y fijate como me pagó, empezó a faltar.....”

Esta expresión muestra un error en el pensamiento, a partir de no conocer los verdaderos factores que motivan o desmotivan a una persona.

Veamos que ocurre en la relación directivo-colaborador, las posibles interpretaciones que hace un colaborador sobre la forma de actuar del directivo.

Cuando una persona no tiene iniciativa, se esconde en un pensamiento grupal, espera una orden, da un resultado mínimo para cumplir la orden, no tiene en cuenta las consecuencias de esa acción, se aferra literalmente a la orden, busca “aprender” sólo aquello que sea necesario para dar como respuesta ese mínimo .... esto responde a una motivación. Hay un cierto rechazo, hacia el jefe, tarea, organización... y donde la recompensa es sólo el salario pactado. La reacción de acercamiento, las emociones positivas están atraídas sólo por este tema. Y tiene emociones negativas, con respuestas de rechazo, hacia cualquier otro tipo de aprendizaje, por estar solamente direccionado hacia motivos extrínsecos, donde todo el peso motivacional está puesto en el dinero, reconocimientos, un estatus social determinado, tener más poder. Su atención se fija en estos temas, y entonces, graba en su memoria esos comportamientos que mencionamos en el comienzo del párrafo. Así la secuencia Motivación → Aprendizaje → Memoria aprendió y guardó esas acciones para dar resultados mínimos, a partir los estímulos de recompensa, en forma de hábitos y por ende le resultará más fácil responder de esa manera ya que no hay motivación para hacerlo de otra.

Si la persona no encuentra ningún otro motivo para aprender una manera diferente de hacer las cosas, es probable que el jefe tenga que seguir con un estilo de liderazgo, basado en dar órdenes y evaluar su cumplimiento. Los premios serán nuevas órdenes y el desarrollo del talento será nuevas técnicas para hacer lo mínimo que se pide. Cómo puede el directivo darse cuenta de esto? En el diálogo, la observación, preguntando, analizando las respuestas, la comunicación no verbal, puede encontrar respuesta a esto. Estos resultados mínimos, si son los esperados, entonces su desempeño será aceptable. Por lo tanto, conviene seguir actuando así con esa persona, para obtener esos “buenos mínimos resultados”. El vínculo desarrollado es *interés* de ambas partes. El colaborador percibe que en este trabajo, en esta organización, equipo, es “*un número*”. Y el vínculo que construye hacia la organización, empresa es “*económica*”. La relación con el directivo será “*transaccional*”: te doy esto a cambio de esto.

Si el jefe en esa función de ejercer el liderazgo, entiende que la persona tiene un potencial mayor, necesita ayudarlo a cambiar los hábitos de la persona para que además del interés logre establecer un vínculo nuevo, que lo haga sentirse de una manera diferente; para esto será necesario que cree unas condiciones diferentes, para intentar captar la atención del colaborador. La pregunta que se puede hacer el directivo es: ¿cómo activo el circuito de recompensa cerebral en esta persona? Qué acciones puedo hacer? Por supuesto que el

directivo - inicialmente - tiene que tener **la motivación** de querer hacerse esta pregunta. Y la debe tener: partiendo de la base esencialmente que tiene una posición de poder y responsabilidad, además porque sabe que un clima laboral agradable logra mejores rendimientos; porque lo puede tener como objetivo de mejora en su trabajo,....

Volviendo a la situación, se puede preguntar qué acciones puedo hacer? Tengo las herramientas para hacerlo? Y la realidad es que las tiene, si tiene algunos conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro, independientemente de su nivel de estudios. Gracias a las neuronas espejo, que son células nerviosas que están en el cerebro y que se excitan frente a determinadas acciones, ya sea que se estén realizando, o bien, se observa su realización. Además nos permiten hacer propias las acciones, sensaciones, emociones de los demás. Puede aplicar esto para intentar pensar en comprender por qué nuestro colaborador siente, vive de este modo el trabajo (que no es otra cosa que intentar ser empático) puede ayudar a bucear en el mundo interior de él. Qué pasa si en lugar de sentirse “un número”, pasa a sentirse un *profesional*? Donde le describa en forma imaginaria y/o real sobre qué es para él/ella ser profesional. Para esto requiere tener un diálogo más personal acerca de su trabajo. Sería bueno, que antes analice, el nivel de confianza que cree tener con la persona. Estudios recientes mostraron que pensar que se tiene un bajo nivel de confianza, se logra tener una mejor respuesta de la otra persona.

Este diálogo puede resultar en imaginar juntos una situación mejor: donde además de preocuparse por los motivos extrínsecos, puede resaltar motivos intrínsecos: aprendizajes, nuevas responsabilidades, desafíos. Que puede ser más autónomo en su trabajo, decidir sin necesidad de estar consultando frecuentemente. Donde el seguimiento ya no es continuo y “agobiador”. Que nuestro colaborador imagine qué significa tener éxito en su vida, como lo compartiría con sus seres más queridos. Cómo sería tener éxito personal. Y esto trabajando, disfrutando de lo que hace. Que imagine como sería un día, semana, viviendo así.

Tal vez, necesite dialogar varias veces. Y si es coherente, el jefe trabajará disfrutando, compartiendo lo que le pasa en estos mismos temas, con nuestro colaborador. Será ejemplar. Esto lo debe repetir muchas veces, recordar que es un proceso constante. Con estas acciones el jefe ayuda a reconectar a su colaborador con sus emociones positivas. Con su afectividad. Y la motivación tiene que ver con la afectividad. Lo ayuda a entenderse: que si no encontró otros motivos, es por falta de motivación.

Entre jefe-colaborador, pueden ir diseñando nuevos objetivos personales y que para alcanzarlos debe empezar a actuar de una manera diferente. El directivo deberá estar atento, observando el nivel de curiosidad que tenga, las preguntas que haga sobre los procesos, tal vez comience a sugerir nuevas formas de hacer una tarea (creatividad), se anticipe y le haga recordar que no se hizo todavía una actividad (proactividad), que quiere terminar un trabajo antes de irse a su casa (compromiso).....

Aquí nuestro colaborador tiene activado el circuito de recompensa cerebral y la motivación puede hacer que aprenda nuevas técnicas, conocimientos y desarrolle nuevos comportamientos.

Actuar de esta manera donde además de la motivación extrínseca, ya tiene la intrínseca le hace establecer un vínculo más profundo que lo económico: es un vínculo *profesional*. Ya no

hay órdenes, sino objetivos, desafíos y el colaborador analiza cómo alcanzarlos. En esta situación hay desarrollo de talento: deseo de aprender más y mejores cosas; los resultados ya no son mínimos: son los pactados para alcanzar esos retos. Una vez alcanzados el jefe pone nuevos retos..... Y conseguir estos retos tienen que ver con los objetivos personales imaginados.



Fuente: Asociación Educar

Estando en esta situación puedan empezar a surgir momentos de desencuentro entre los objetivos personales y los que pueda ofrecer la empresa. Estas situaciones sin lugar a dudas que afectan las emociones de nuestro colaborador, donde ya se mueve por motivos extrínsecos e intrínsecos. Comienzan a aparecer las situaciones donde no se activa el circuito de recompensa cerebral. Si no el circuito de amenaza cerebral, a raíz de estos desencuentros. Donde ve peligrar su supervivencia, autoestima, relación tareas-logros personales,...y del acercamiento al trabajo, ahora se produce un alejamiento, rechazo.

Es aquí donde el directivo en su tarea de conducción de personas, debe ayudar a los colaboradores a imaginar e implementar un futuro donde vuelvan a aparecer la/las posibles recompensas (esa necesidad a satisfacer) para lograr un nivel diferente de automotivación que lo ayude a ponerse en acción para conseguir esas “necesidades insatisfechas”. En este sentido las actividades del jefe en estos temas – que claramente son de conducción – son vitales. Es más, si no hace nada al respecto, podemos decir que su tarea como jefe, fue incompleta.

Como dice, Marita Castro, es el momento de ayudarlo a gestionar conscientemente su sistema atencional y llevarlo nuevamente a conectarse con las recompensas apreciadas inicialmente y, además, con el sentido más trascendente que todo objetivo debe tener. De que busque nuevas recompensas acorde a su situación, contexto, necesidades, desarrollo profesional, anclas de carrera.

Lo que se le pide al directivo, en este tema relacionado, con la motivación como una actividad más de sus tareas de conducir personas es crear las condiciones, despertar y mantener el interés de su colaborador en el aprendizaje.

Ahora el aprendizaje – puede pasar - por despertar una nueva motivación a la extrínseca, intrínseca. La trascendente, que lo lleve a satisfacer esas necesidades afectivas. En este caso el colaborador puede aprender a sentirse parte de un equipo de trabajo, que trabaja por una misión que le merece la pena. Que contribuye a una causa que le da sentido, dejando huella de su trabajo. Cuando la persona se mueve por esta motivación, identifica su éxito personal con el del equipo, unidad de negocio, empresa. Lo lleva a sacrificarse aportando más tiempo, enseñando a otro, siendo solidario con otro miembro del equipo, contribuyendo con su comportamiento a un buen clima laboral.

Si el colaborador logra ver esto, puede comenzar a establecer una relación de *lealtad*, *identificación* con el jefe. Donde ahora los diálogos son más profundos, porque – el directivo concierne nivel de empatía – sabe lo que siente, porqué seguro que también pasó por la misma situación. Que con su estilo coach, el directivo le ayude a descubrir estos nuevos motivos, que estuvieron latentes en la memoria. Esta vinculación será duradera mientras el

colaborador, se sienta útil y las misiones con las que se encuentre en el trabajo constituyan un reto.

El directivo con su sistema de neuronas espejo, tiene la posibilidad de influenciar sobre cada miembro del equipo que dirige para considerar el impacto en intensidad emocional que tiene por ejemplo:

- la tarea que está haciendo logrando descubrir si la persona hace uso de sus talentos (facilidades naturales que no demandan esfuerzo), competencias (habilidades desarrolladas que no sean parte de sus talentos),
- que en el equipo se vivan las situaciones que le dan seguridad, gusto, placer para cada uno en forma particular: a los Baby Boomers, Generación X, sobre todo en jóvenes de la Generación Y, según el esquema de convivencia intergeneracional.
- la carga fuerte emocional que tiene dejar de lado una creencia como parte de un cambio de actitud que deba hacer para trabajar en equipo,
- que le muestre los beneficios que dieron los resultados de su trabajo : ya sea porque sirvieron para tomar decisiones que generen valor agregado, o mostrándole como gracias a una determinada capacitación un compañero aprendió y desarrolló una habilidad que el equipo

Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Dinero Poder Status Reconocimiento Beneficios	Aprendizaje Desafíos Laborales Desarrollo Profesional	Ser parte de algo grande Identificación con el directivo Ayudar, enseñar, servir Contribuir al clima laboral Mejor calidad de vida
Interés →	Profesional →	Lealtad
<b>MOTIVACIÓN</b>		
Circuito de recompensa		

## Conclusiones

El directivo en su actividad de conducir personas, establece con la forma en que relaciona un vínculo con su colaborador. Que esto influye en su motivación hacia el trabajo. Esta motivación que si bien es innata, puede verse afectada en la forma que el directivo construye la relación. Dependiendo de si la motivación del colaborador sea extrínseca, extrínseca e intrínseca, o extrínseca, intrínseca, trascendente – calidad motivacional - serán los diferentes comportamientos de la persona en la consecución de los resultados.

Forma parte de la tarea de un directivo, ayudar a la persona establecer el vínculo que mejor pueda con la organización. Y este vínculo, se genera a partir de la motivación.

El directivo debe saber que tendrá personas que se muevan con diferentes calidades motivacionales, pero que cuenta con recursos para ayudar a sus colaboradores a dar distintos valores para la empresa

<sup>i</sup> Imagen de <https://escuelaconcerebro.wordpress.com>