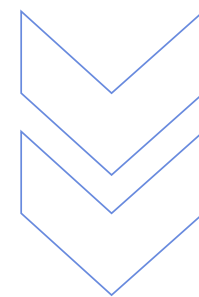




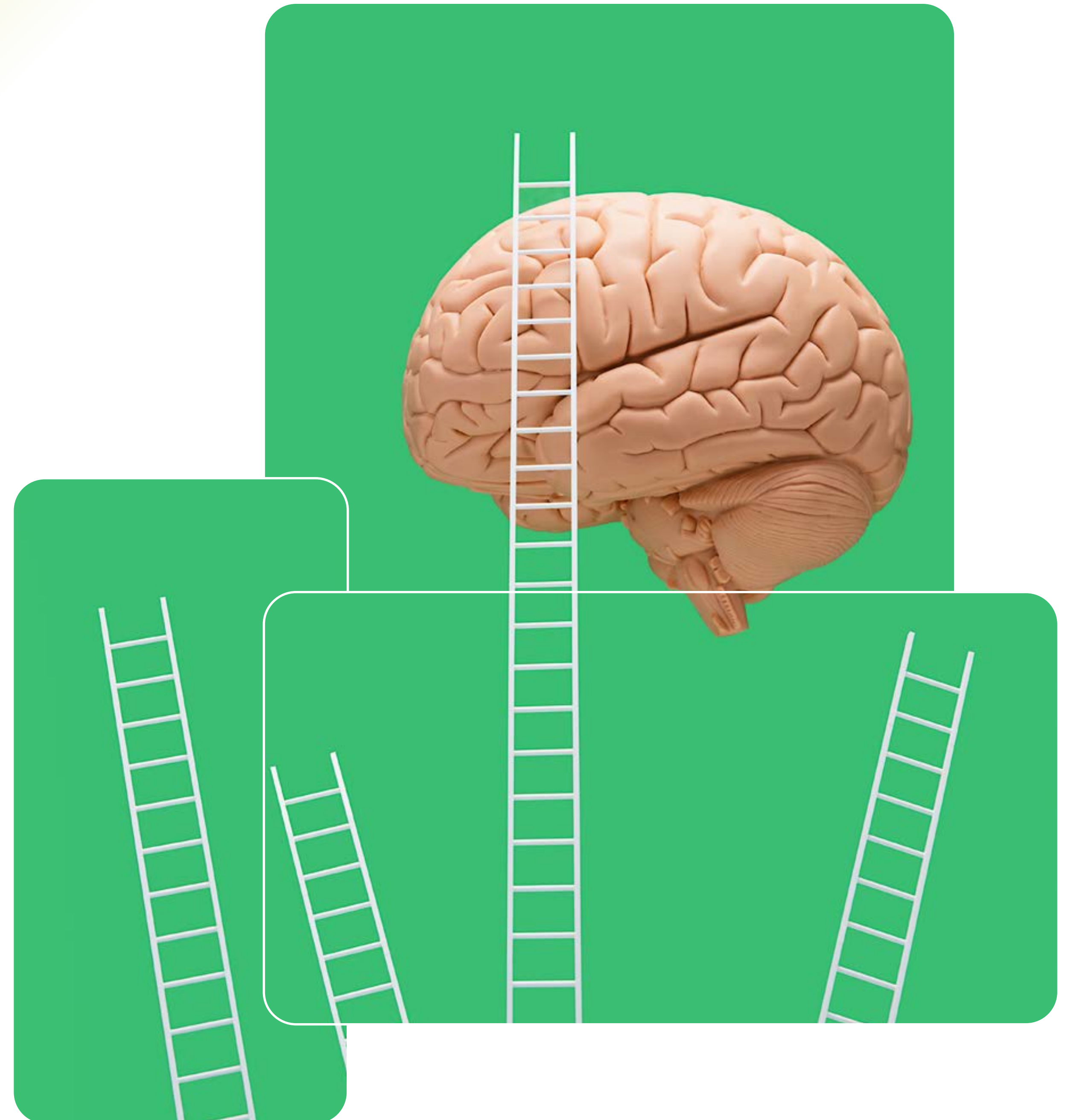
Liderazgo y Neurogerencia para el Siglo XXI

La administración, como acción y efecto de dirigir y gestionar, existe desde los orígenes de la humanidad, en especial, desde el momento en que, los seres humanos dejaron de deambular en búsqueda de alimentos y se asentaron en grupos, clanes y familias, al permitirse contar con provisiones abundantes, cerca a refugios permanentes.



Gonzalo Arboleda Palacio

Evaluador acreditado y licenciario del modelo europeo de excelencia. PH.D Economía aplicada a la educación. Universidad estatal de Florida, Máster en educación de la universidad estatal de Missouri, Columbia, USA. Presidente de la Fundación Colombia Excelente.



Dicha transición generó la revolución agrícola y la revolución de la urbanización, fenómenos disruptivos que, cambiarían para siempre la forma de vivir de las personas, así como, de los animales al ser domesticados.

En la Era Industrial –acaecida a partir de 1780 y extendida hasta 1980–, la administración se profesionalizó con la aplicación de la ciencia al trabajo y, posteriormente, del proceso administrativo. En este periodo histórico, se pasó del trabajo, basado en la fuerza del músculo humano y animal, al trabajo impulsado por la fuerza de las máquinas, creadas por el ingenio humano. Este mismo ingenio, propio de las personas creativas, descubrió la electricidad y, con esta, tuvo lugar el fenómeno de la automatización de los procesos de producción, basados en el uso de la Internet y de la digitalización de las empresas.



Dicha época generó lo que, se ha denominado la *administración clásica* distinguida, en especial, por el ejercicio de la autoridad con rasgos autoritarios, la jerarquía estructural, el control férreo sobre los procesos y las personas, el poco espacio para la creatividad y la innovación por parte de los/as trabajadores, el seguimiento acrítico de las órdenes provenientes de quienes ejercen como jefes, la obediencia y la sumisión. Este *enfoque gerencial* generó, a su vez, una motivación extrínseca de la fuerza laboral, basada en transacciones contractuales

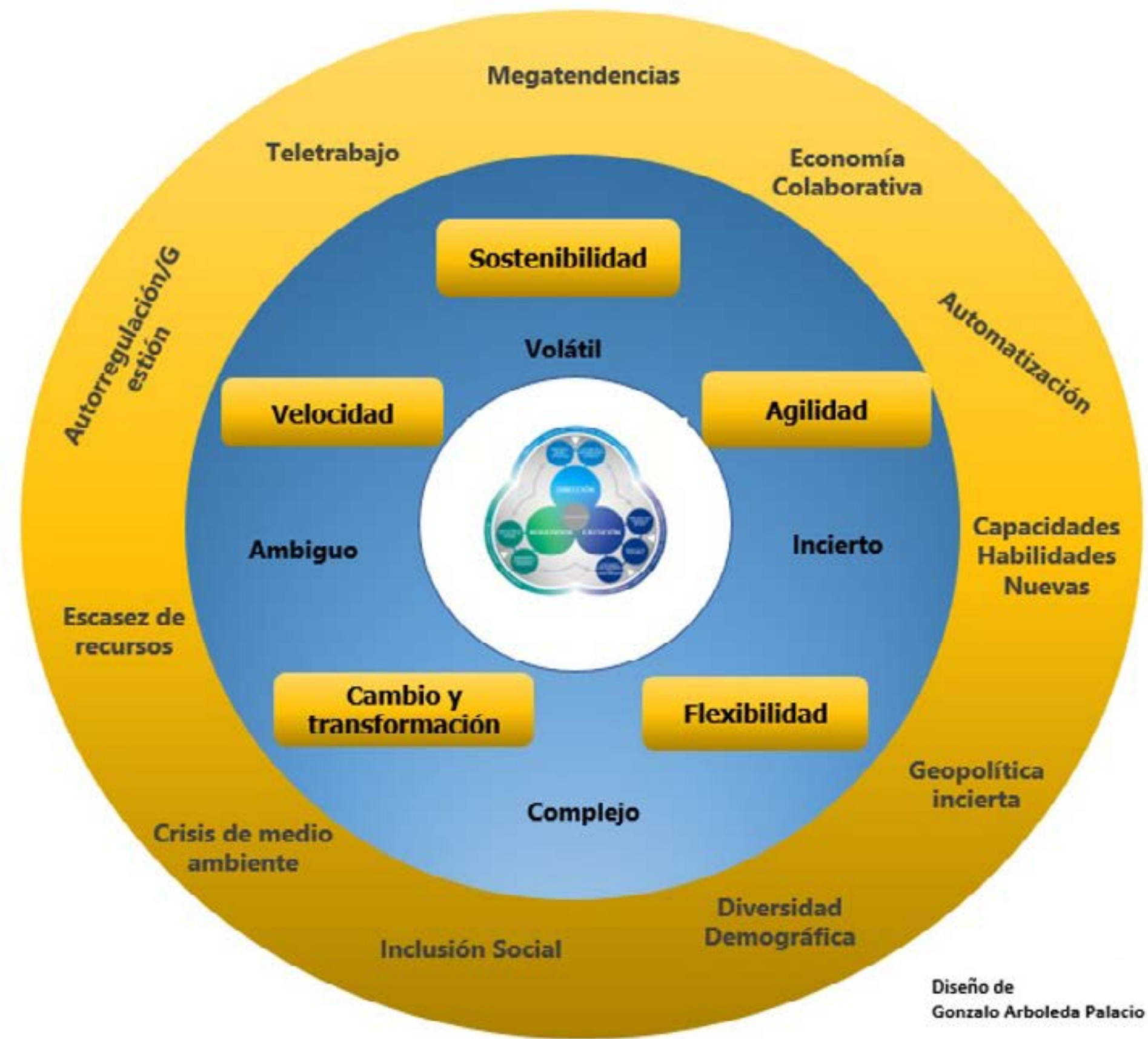
Gestión directiva

que, podrían llevar al cumplimiento de la tarea o a la simulación de la misma. La presión *de arriba hacia abajo*, en términos de jerarquía, fue notoria y de incidencia negativa.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial e iniciarse la Guerra Fría, el mundo empezó a cambiar de manera significativa en su comportamiento y en su visión del modo de vivir, distanciándose de lo acaecido en 200 años de industrialización. Este cambio social, generó nuevos enfoques de *gerencia*, centrados en la importancia del ser humano, de su dignidad, de su libertad, de su autoestima, de su confianza y del respeto integral ¹.

“ Al terminar la Segunda Guerra Mundial e iniciarse la Guerra Fría, el mundo empezó a cambiar de manera significativa en su comportamiento y en su visión del modo de vivir. ”

En la última década del Siglo XX, apareció el concepto VUCA, acrónimo ² que, caracterizó al mundo por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Ante esta nueva situación, fue necesario que, las personas y las empresas se adaptasen, fuesen flexibles, ágiles y competentes para gestionar el cambio y plantear transformaciones necesarias para enfrentar nuevas situaciones y retos. La **Figura 1** ilustra este concepto al mostrar una organización que, dispone de un Sistema Integrado de Gestión – basado en el modelo de excelencia EFQM ³– que, le ayuda a conocer tanto el ecosistema, como el entorno global para poder competir, ser viable y sostenible.



¹ Aspectos todos que, tienen origen en el desarrollo del cerebro humano, lo cual se abordará más adelante.

² En inglés, VUCA: **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity and **A**mbiguity.

³ El modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es un marco de gerencia postmoderno que, ayuda a las organizaciones a adaptarse a fin de responder a las exigencias de un mundo en constante cambio como consecuencia de los avances de la ciencia y de la tecnología, los cuales generan, a su vez, modificaciones conductuales en la vida de las personas, los grupos y las organizaciones en el entorno global.

Figura 1: Visión Holística de una Organización. Fuente: Elaboración propia.

Para poder entender la globalidad de una organización, sus diferentes subsistemas, relaciones e impactos sobre la vida de las personas, es necesario que, todos/as los/as colaboradores de la organización tomen una actitud abierta frente al cambio y, es allí, donde los/as líderes con el conocimiento de la *neurogerencia*, pueden influenciar positivamente a los colaboradores al logro de sus objetivos, metas y retos, de cara al futuro.

En los inicios del Siglo XXI, el liderazgo y la gestión se enfocaron en el ser humano, en sus emociones y en sus talentos, en sus actitudes



y en sus aptitudes, y en sus comportamientos para dirigir el puesto de trabajo, el equipo y la organización, como un todo. Los/as líderes, a todos los niveles de la organización, no deben soslayar el cumplimiento de las tareas, las funciones y los objetivos que, deben buscar pero, deben hacerlo a partir de la fuerza mental, los sentimientos, las emociones, la creatividad, la innovación, los datos, la información, el conocimiento y el aprendizaje colectivo que, se genera con un trabajo *cooperativo*. El trabajo participativo y creativo genera el fenómeno de la *co-creación* y, también, hace que se genere la unidad de toda la empresa, la cual, trabaja a partir de las personas, de los equipos pequeños, capaces, motivados, empoderados y con la responsabilidad de ir más allá de lo pactado y esperado.



Los nuevos paradigmas de liderazgo y de gestión dejan atrás los clásicos y se enfocan en las personas, como seres biopsicosociales capaces de conocer, entender y analizar el cuerpo, la mente, la conciencia, las emociones, el corazón y todas las relaciones necesarias para el desempeño laboral, con base en el conocimiento de la ciencia y del cerebro humano. Estos nuevos liderazgos se enfocan en conocer la manera de pensar, de sentir y de entender las aspiraciones de los/as

individuos, tanto internos como externos de la organización que, de una u otra manera, afectan o son afectados por su funcionamiento. El nuevo liderazgo y la nueva gestión concentran su atención en conocer, analizar y satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidos los/as clientes, los/as dueños/as y controladores, la sociedad, los/as aliados/as y proveedores; todos ellos, como personas emocionales y sentimentales que, van conformando la cultura en la cual se desenvuelve la empresa y que, a la postre, conforman una organización exitosa y sostenible.

“ Los nuevos paradigmas de liderazgo y de gestión dejan atrás los clásicos y se enfocan en las personas ”

Ahora bien, para conocer acertadamente a las personas, los/as líderes de todos los niveles institucionales, deben primero conocerse a sí mismos/as. Recordemos que, en el Oráculo de Delfos ⁴, había una inscripción que decía: *Nosce te ipsum* que, significa: "conócete a ti mismo". Y, conocerse a uno/a mismo/a, parte de saber cómo es la estructura de nuestro cerebro. Este tema todavía es poco estudiado por quienes conducen las organizaciones hacia el logro de su propósito, de su visión y de su estrategia. Pocos programas académicos, han introducido este importante tema en la formación de los/as nuevos/as gerentes.

Los/as líderes del Siglo XXI deben centrarse en estudiar la estructura y las funciones del cerebro, para así comprender y entender a su personal al interior de la empresa, con el fin de inspirarlo y conducirlo en la búsqueda del bienestar y del desarrollo organizacional y social, con un enfoque sostenible.

Conocer, por lo menos en forma básica, la

constitución del cerebro y la funcionalidad de cada hemisferio, ayuda a los/as líderes a comprender la manera como cada persona piensa, razona, cumple obligaciones, es ordenada y disciplinada, demuestra competencias técnicas y científicas, se expresa y se comunica – hemisferio izquierdo del cerebro– y, así mismo, si sus colaboradores son intuitivos, si expresan y controlan sus emociones y



⁴ Hace referencia al oráculo situado en la ciudad de Delfos, en la Antigua Grecia, en donde se encontraban 147 preceptos de vida, atribuidos a los Siete Sabios de Grecia: Tales de Mileto, Bías de Priene, Pitaco de Mitilene, Solón de Atenas, Periandro de Corinto, Cleóbulo de Lindos y Quilón de Esparta.

sus sentimientos y si cuentan con la capacidad de analizar de manera holística, entre otras potencialidades –hemisferio derecho del cerebro– ⁵. De manera particular, los/as líderes deben detenerse en el estudio del sistema *reptiliano* – que, vela por la supervivencia–, del sistema límbico –que, regula las emociones– y de la corteza frontal –que, se ocupa del aprendizaje, de la gestión y de la comunicación–, para el abordaje del cambio y de las transformaciones que, responden a factores disruptivos.

Aplicar lo que, se conoce como *neurogerencia* o *neuromanagement*, ayuda a los/as líderes a ser eficaces en la dirección de otros

⁵ Cada persona debe propender por lograr un equilibrio entre ambos hemisferios, para vivir una vida en armonía.

seres humanos; pues, a partir del conocimiento del yo, se descubre el talento para el desarrollo de funciones diversas y estratégicas. Ver **Figura 2**.

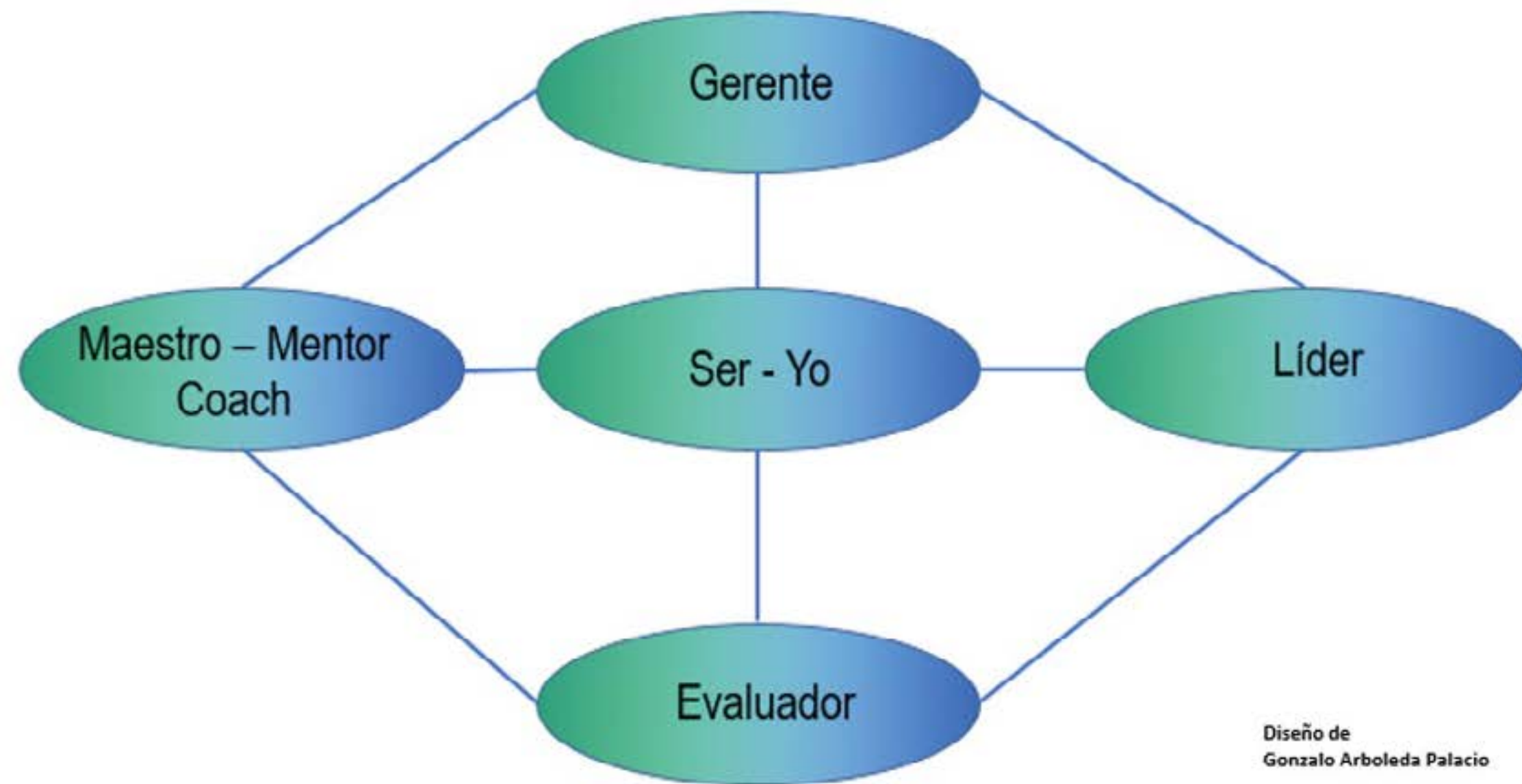


Figura 2: Roles del Yo en la Gestión.. Fuente: Elaboración propia.

⁶ La *coherencia* es la consecuencia de vivir en valores desde la propia ética, moral, respeto, confianza y todas las manifestaciones emocionales y sentimentales de las personas –como el amor, la empatía, la compasión, la alegría y la gratitud–. Los clásicos propusieron a los/as líderes mundiales, las virtudes cardinales de la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Un/a líder y, toda persona que, profese estas virtudes, tiene abonado el camino para el triunfo personal e institucional.

Las necesidades, las expectativas y el comportamiento de la persona, del yo, se proyectan en el otro, en el nosotros y en la humanidad. Esa persona, ante todo, debe liderar a otras personas, a

equipos y a organizaciones para lograr el éxito. Los seres humanos, en sus diversas dimensiones de tipo vital y laboral, son seres integrales cuya *matriz valórica*, determina lo que el yo piensa, dice y hace.

Buscar *coherencia* ⁶ en la evaluación del personal de una organización, se hace necesario para determinar la eficacia y eficiencia de su labor, a manera de coadyuvante en la búsqueda del propósito, la visión y la estrategia de la misma. Un yo que, lidera la vida organizacional, debe tener la capacidad de cumplir roles de líder, gerente, evaluador/a, maestro/a, mentor/a y *coach*. Esos roles marcan la diferencia al momento de gestionar una empresa y su capital humano.

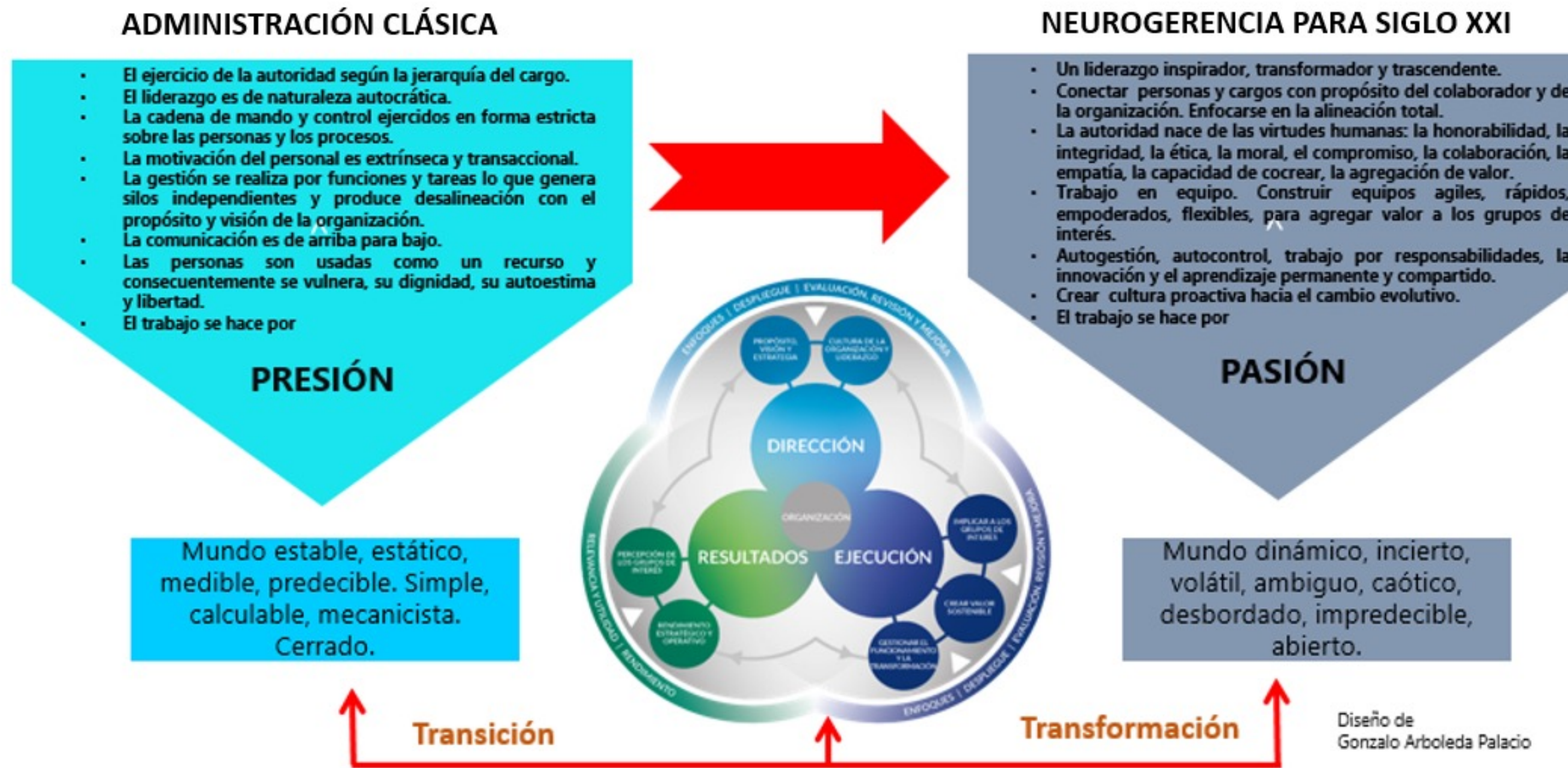
En consecuencia, una acción importante a llevar a cabo por los/as líderes, es diseñar la transformación del *enfoque de gerencia y liderazgo clásico*, por uno más acorde con las transformaciones globales que, se producen constantemente. El modelo de excelencia EFQM es el puente para transitar desde la administración clásica hacia un futuro “neurogerencial”, necesario para lograr la excelencia en las personas y las instituciones, a fin de cuidar el planeta, dignificar al ser humano

y apalancar el desarrollo económico y social. La **Figura 3** ilustra cómo pasar de la gestión clásica a la gestión humanista, requerida en un mundo desbocado y líquido, en palabras de Anthony Giddens y Zygmunt Bauman. **RM**

Figura 3: El Nuevo Liderazgo y Gestión Organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Gestión directiva



Bibliografía

- ➔ Firth-Godbehere, R. (2022). *Homo emoticus: la historia de la humanidad contada a través de las emociones*. Penguin Random House.
- ➔ Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona, España: Javier Vergara Editor.
- ➔ Sánchez, B. (2020). *Cerebro productivo: herramientas de neurociencia para ser más efectivos y lograr mayor bienestar*. LID Editorial.