

NEUROLIDERAZGO

Nuevas herramientas para activar el sistema motivacional

Las neurociencias modernas permiten conocer las estructuras cerebrales que intervienen en la predicción de la recompensa que guía la conducta. Ello implica un gran avance para el neuroliderazgo, ya que facilita el desarrollo de estrategias de activación del sistema motivacional.

Escribe el Dr. Néstor Braidot¹
nestor@braidot.com

Con la colaboración del equipo de investigadores
del Brain Decision Braidot Centre

El sistema de recompensas del cerebro y la motivación

Desde que se fundaron las primeras empresas y, paralelamente, fueron tomando forma los diferentes modelos de administración (hace ya más de dos siglos), las organizaciones se preocuparon por conocer los factores que influyen en la motivación de las personas.

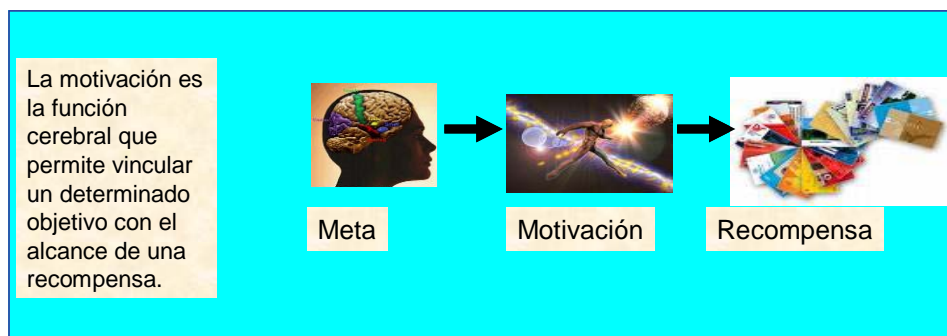
Si bien, y con ayuda de las ciencias de la conducta, se registraron avances importantes, en la actualidad, y con el surgimiento del neuromanagement, se está produciendo un desarrollo sin precedentes en esta temática, ya que día a día, incluso mediante escaneos cerebrales, se suman nuevos conocimientos sobre los factores que influyen en las "ganas" de hacer o, a la inversa, en esos niveles de apatía y falta de compromiso que son tan nocivos en los ámbitos laborales.

¹ Néstor Braidot, conferencista y consultor, Prof. de la Universidad de Salamanca, autor de Neuromarketing, Ed. Gestión 2000 (2009), Neuromanagement, Ed. Granica (2008), Neuroventas, Ed. Puerto Norte-Sur (2007), Neuromarketing, Neuroeconomía y negocios, Ed. Puerto Norte-Sur (2006).

Uno de los descubrimientos más interesantes está relacionado con el sistema de recompensas del cerebro, ya que varias investigaciones coinciden en que las personas tienden a adaptar su conducta con relación a una expectativa de recompensa, y que la magnitud de esta recompensa es lo que determinará finalmente su grado de motivación. Comenzaremos, entonces, por la definición del término que da origen a este artículo.

¿Qué es la motivación?

Desde la perspectiva de la psicología, la motivación es el conjunto de estímulos que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas para su culminación. En otros términos, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. En el ámbito de las neurociencias, se analiza el conjunto de procesos cerebrales (cognitivos y emocionales) que determinan, en una situación dada, con qué fuerza actúa una persona y en qué dirección encauza su energía:



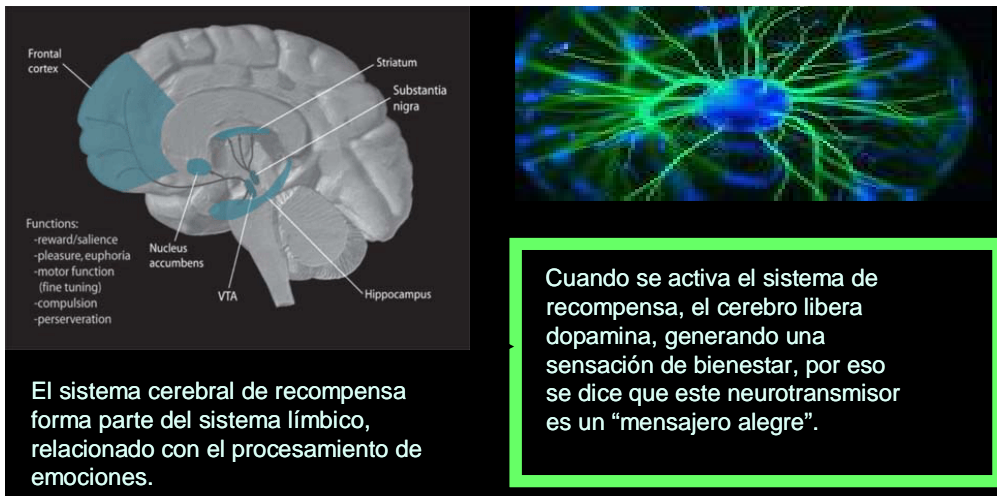
En el presente artículo analizaremos el alcance de esta visión interdisciplinaria y analizaremos los factores que, al influir significativamente en la motivación de las personas, determinan su comportamiento en las organizaciones.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN

1. Las expectativas de recompensa

El sistema de recompensas del cerebro es un circuito “dopaminérgico”, responsable de generar estados de bienestar. Estos estados se almacenan en distintos sistemas de memoria e influyen en la motivación.

Si bien a veces recordamos cuáles son las experiencias que nos llevan a actuar con mucha energía en un ámbito laboral (por ejemplo, el reconocimiento, las expectativas de ascenso), lo cierto es que la mayor parte de los procesos relacionados con este sistema se llevan a cabo en forma metaconciente.



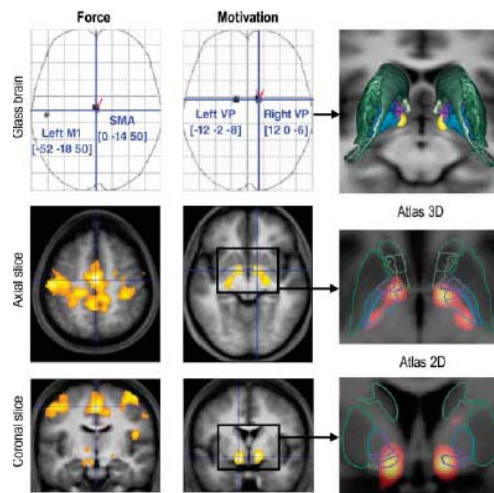
Frontal cortex, Striatum, Substantia nigra, Nucleus accumbens, VTA, Hippocampus

Functions:
-reward/salience
-pleasure, euphoria
-motor function (fine tuning)
-compulsion
-persistence

El sistema cerebral de recompensa forma parte del sistema límbico, relacionado con el procesamiento de emociones.

Cuando se activa el sistema de recompensa, el cerebro libera dopamina, generando una sensación de bienestar, por eso se dice que este neurotransmisor es un "mensajero alegre".

Un estudio reciente, utilizando fMRI2, corroboró esta afirmación: las personas aumentaban su esfuerzo si sabían que obtendrían un beneficio, incluso a nivel no consciente. Al analizar una zona del cerebro, el pallidum ventral (relacionada con la motivación y la recompensa), se descubrió que se activaba ante esta posibilidad enviando mensajes a las regiones motoras.



Las personas tienden a adaptar su conducta con relación a una expectativa de recompensa. La magnitud de esta recompensa determina el grado de motivación laboral.

También se observó que estas regiones dirigen el comportamiento en función de la expectativa de recompensa, demostrando de este modo que la información no consciente sobre las ganancias a obtener también puede motivar el trabajo arduo.

² "How the Brain Translates Money into Force: A Neuroimaging Study of Subliminal Motivation", Mathias Pessiglione, Science 316 (mayo de 2007).

Las neurociencias modernas han corroborado que el cerebro humano es capaz de transformar las expectativas de recompensa en un mayor compromiso laboral, incluso en el nivel no conciente.

Ante la expectativa de ganancia se activa el pallido ventral (área relacionada con la motivación y recompensa).

- El pallido ventral envía señales a las regiones motoras relacionadas con la recompensa.
- Las regiones motoras dirigen el comportamiento en función de dicha recompensa (aunque el individuo no sea conciente de este proceso).

Ahora bien ¿qué ocurre cuando las expectativas no son favorables, por ejemplo, cuando un empleado se encuentra ante una situación de posible pérdida de dinero o cuando escucha “rumores” de reestructuración? Recientemente, una investigación³ demostró que en estos casos el cerebro reacciona de la misma forma que cuando percibe un riesgo inminente de sufrir un daño físico: la conducta es defensiva e inmediata.

Tal como imaginará el lector, hay una gran cantidad de investigaciones que corroboran estas afirmaciones. Nuestro objetivo, en el presente trabajo, es seleccionar sólo algunas con el fin de que quienes tienen a la conducción de equipos de trabajo tengan en claro que la aplicación de las neurociencias al estudio de la motivación es de enorme relevancia.

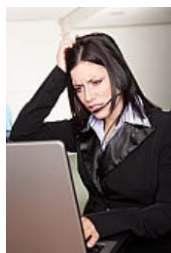
Afortunadamente, el gran dinamismo que se observa en el esfuerzo por conocer las estructuras cerebrales que intervienen en la predicción de la recompensa posibilita desarrollar estrategias de activación del sistema motivacional que guíen la conducta hacia un mayor rendimiento.

En síntesis:

- *En las organizaciones, las personas tienden a adaptar su conducta con relación a una expectativa de recompensa.*
- *Las neurociencias modernas permiten analizar cómo funcionan estos mecanismos a nivel cerebral.*
- *Las expectativas de recompensa activan neurocircuitos relacionados con la motivación, aunque no seamos concientes de ello.*



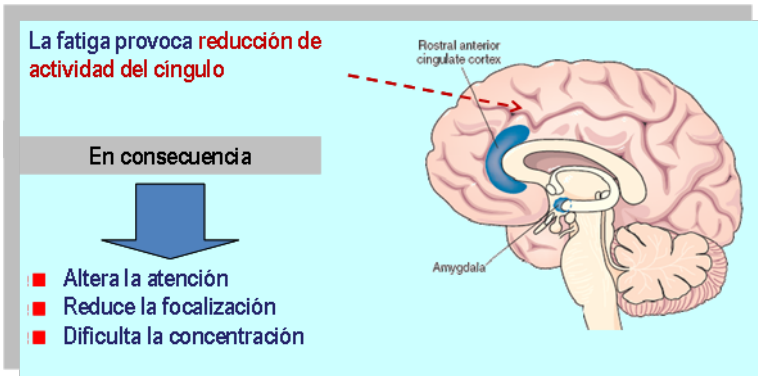
2. La fatiga mental



La fatiga es el efecto que experimenta toda persona que realiza una actividad cognitiva durante un tiempo prolongado, mayor a una hora y media, sin descanso (Loris, M. et al 2005).

³ “Differential Encoding of Losses and Gains in the Human Striatum”, Ben Seymour, Nathaniel Daw, Peter Dayan, Tania Singer y Ray Dolan. Wellcome Trust Center of Neuroimaging, UCL, UK (mayo de 2007).

A nivel cerebral, la fatiga disminuye la actividad del cíngulo anterior, con lo cual se altera negativamente la focalización en la tarea, el rendimiento, la iniciativa, el impulso para la toma de decisiones y la motivación, favoreciendo la distracción y disminuyendo los niveles de dopamina en el cerebro (Boksem, M. et al 2005).



Dado que el cíngulo anterior también está implicado en otras funciones importantes, entre ellas, atención focalizada-dividida, modulación del procesamiento cognitivo y emocional, intencionalidad, pensamientos optimistas, iniciación de acciones, actividad exploratoria y monitoreo de errores, no hay dudas de que es necesario implementar procesos que minimicen el riesgo de fatiga laboral.

Uno de los efectos más dañinos de la fatiga está relacionado con la atención y la consolidación de la memoria.

Esto fue confirmado por un estudio que examinó el mecanismo de recompensa con relación a la motivación y sus efectos en la consolidación de la memoria (Adcock, A. et al, 2006).

Partiendo de un incentivo económico, se asignó una ganancia para distintas tarjetas que las personas debían memorizar. Aquellas que participaron en la investigación recordaron en mayor medida las tarjetas que tenían un alto valor de recompensa al ser memorizadas.

Las neuroimágenes permitieron observar que, cuando esto sucedía, se activaba el área tegmental ventral, el núcleo accumbens y el hipocampo, y que una mayor activación en estas regiones predecía una mejora notable en el recuerdo.

En definitiva, ya no caben dudas sobre la necesidad de implementar sistemas para que las personas descansen y puedan “reiniciar” su cerebro. Sin duda alguna, las pausas para “un café”, los cortes para una caminata, una siesta energética o un espacio para el gym, entre muchas otras alternativas, posibilitan una puesta a punto del sistema neurológico y contribuyen no solo a un mayor rendimiento, sino también al aumento de los niveles de motivación como resultado de la activación del sistema de recompensas.

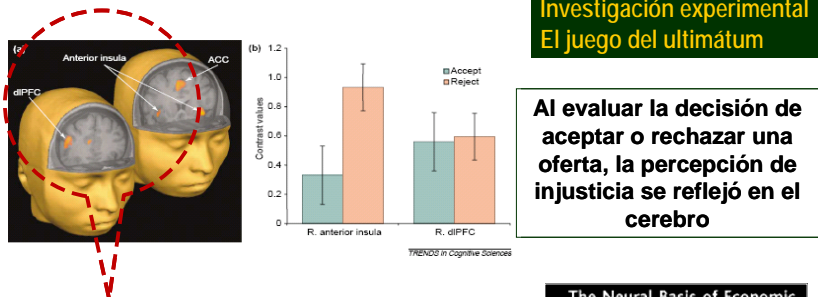
3. La percepción de injusticia

En 1982, los economistas Güth, Werner, Schmittberger y Schwarze diseñaron un experimento para estudiar la cooperación y el altruismo en la conducta humana.

El experimento, que se conoce como “el juego del ultimátum”, involucra dos individuos, el A y el B. El individuo A decide cómo se repartirá una cantidad de dinero, en este caso \$100, por ejemplo, \$80 para él y \$20 para el individuo B.

Este último es quien decide aceptar o rechazar la propuesta de reparto. Si la acepta, cada uno se lleva la cantidad propuesta, si la rechaza, ambos individuos reciben \$0. Si el individuo B tuviera una conducta genuinamente racional y tratara únicamente de maximizar su ganancia, debería aceptar cualquier mínima oferta, puesto que rechazándola estaría perdiendo dinero. Sin embargo, se podría pensar que una propuesta de

reparto muy desigual podría resultar ofensiva y, por lo tanto, terminar rechazada. De hecho, esto es lo que ocurrió en los experimentos realizados.



Las áreas en color naranja muestran mayor activación frente a ofertas percibidas como injustas: cíngulo anterior, insula, corteza prefrontal.

Otro estudio, emprendido por Alan G. Sanfey y sus colaboradores de la Universidad de Princeton (2003) analizó, mediante técnicas de resonancia magnética, qué zonas del cerebro se activan en el individuo B del juego del ultimátum cuando rechaza un reparto injusto.

A través de la proyección de las imágenes cerebrales de los sujetos que respondían a las ofertas, se descubrió que las propuestas muy injustas (\$1 o \$2) activaron la corteza prefrontal (PFC), el cíngulo anterior y la corteza de la ínsula (que también se activa ante experiencias que provocan emociones negativas, como dolor y repugnancia).

El cíngulo es un área de la "función ejecutiva" que recibe a menudo proyecciones de muchas áreas y resuelve los conflictos entre ellas. Después de una oferta injusta, lucha para dirimir el conflicto entre el deseo de obtener dinero (PFC) y el rechazo por ser tratado injustamente (ínsula).

De las investigaciones presentadas se deduce con claridad que las neurociencias han creado un campo de estudios que en los últimos años produjo descubrimientos muy importantes, entre otros, puso en tela de juicio los postulados clásicos sobre la capacidad de los individuos para razonar y planear de manera racional todas las situaciones a las que se enfrentan.

4. La frustración



La omisión de una recompensa provoca frustración, consecuentemente, una reacción emocional negativa que impacta en los centros de motivación de la conducta.

La frustración es un estado de decepción que un individuo experimenta cuando sus expectativas no son satisfechas.

Si bien existen diferentes niveles de frustración, en todos los casos ésta conlleva un componente emocional que afecta negativamente a la motivación.

En 2005, un estudio realizado por Birgit Abler y Col detectó que cuando un individuo atraviesa una situación de estas características se activan la ínsula anterior derecha y la corteza prefrontal ventral derecha.

Dado que ambas estructuras están implicadas en el procesamiento del dolor emocional, y también en el físico, este tipo de investigaciones resulta sumamente útil para el área de Recursos Humanos: al definir el sistema de

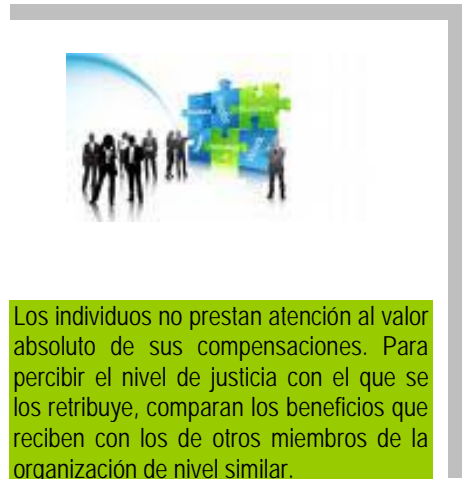
compensaciones, uno de los objetivos más importantes debe ser lograr equidad percibida, tanto interna como externamente.

5. La comparación social

La evaluación de la recompensa monetaria que recibe una persona por la tarea que desempeña está relacionada con lo que gana otra que se desempeña en un nivel similar dentro de la organización.

Un estudio reciente (Fließbach K. et all, 2007) detectó que las personas registran un mayor nivel de recompensa cuando sus ganancias son superiores a las de sus compañeros.

A la inversa, cuando un individuo obtiene menos que otro por hacer prácticamente lo mismo, la motivación decae. Esta situación también se registra en casos de inequidad, por ejemplo, cuando un jefe obtiene una mínima diferencia salarial ante su subordinado y una mayor carga de responsabilidad.

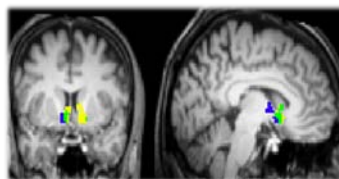


Los individuos no prestan atención al valor absoluto de sus compensaciones. Para percibir el nivel de justicia con el que se los retribuye, comparan los beneficios que reciben con los de otros miembros de la organización de nivel similar.

A nivel neurológico, los estudios por imagen funcional (fMRI) revelaron que la activación del estriado ventral (relacionado con el circuito del placer y recompensa) era mayor en los participantes que recibieron una mayor recompensa monetaria que sus compañeros.

Por el contrario, en quienes recibían menos disminuía considerablemente el flujo sanguíneo en la misma región. Esto demuestra que no solo el tamaño de la recompensa es importante, sino también su comparación, lo que le otorga un valor relativo.

- La activación del estriado ventral es influida no sólo por la recompensa, sino también por información de contexto.
- La activación del estriado ventral también es acompañada por un sentimiento de excitación, aumento de atención, motivación y sensación de bienestar.



Si aumenta la expectativa de recompensa, también aumentarán la **atención, la motivación, la sensación de bienestar y el rendimiento.**

En este caso se observa que la activación del estriado ventral no sólo se explica por la expectativa y recepción de la recompensa, sino también por la integración de la información contextual. Por lo tanto:

La comparación social es un estímulo importante, ya que determina lo que cada integrante de la organización considera justo por la realización de su trabajo con relación a su entorno.

También se ha observado que la activación del estriado ventral frente a la anticipación de la ganancia es acompañada

por un sentimiento de excitación, aumento de la atención, motivación y sensación de bienestar, afirmando el rol de las emociones en la anticipación del incentivo.

Estos resultados son de especial importancia si tenemos presente que la conducta de una persona está determinada por la expectativa de recompensa, por lo tanto, si ésta disminuye, también lo hará su rendimiento, una situación que no solo es poco favorable para una organización, sino también para la evaluación de quienes tienen a su cargo el liderazgo de equipos de trabajo.

6. Densidad de atención y momentos de entendimiento

La densidad de atención es la cantidad de atención que se le presta a un tema o un proyecto en un momento determinado. Los momentos de entendimiento son, como lo sugiere su nombre, experiencias relacionadas con una buena comunicación. Ambos resultan muy sinérgicos en materia de motivación⁴.

Ahora bien, desde la psicología (García, 1997), la motivación, junto con la emoción, es uno de los factores determinantes de la atención, por lo tanto, cuando los individuos están motivados hay más interés, consecuentemente, mayor focalización de la atención.



Para que un equipo esté motivado, es imprescindible que exista densidad de atención y momentos de entendimiento.

Cuando ello se logra, los proyectos de una organización se perciben como propios.

Esta percepción genera estados de motivación que facilitan tanto la creatividad como la superación de las dificultades.

Tal como imaginará el lector, el éxito del neuroliderazgo se juega, precisamente, en estas variables. De hecho, ningún plan podrá ser emprendido si no se dan estas dos condiciones.

Además de la buena comunicación y el entendimiento, una de las propiedades más importantes de la densidad de atención es la concentración, que implica la focalización de las energías en un tema en particular.

7. El miedo

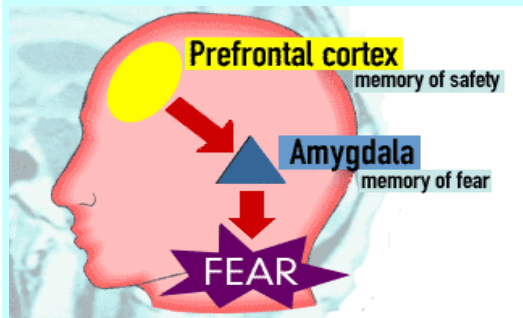
En la vida cotidiana, es difícil anticipar o predecir cómo se va a comportar una persona cuando el temor la toma por asalto. Lo mismo ocurre en las organizaciones: cuando el miedo aparece, la respuesta conductual queda a cargo del sistema límbico (emocional), que trabaja con una modalidad de procesamiento metaconsciente, ajena a la voluntad y el intelecto.

Por ello, ante una situación que el cerebro evalúa como de riesgo personal, el miedo se dispara en forma instantánea, es automático, involuntario, y la mayoría de las veces impide el razonamiento.

En las organizaciones, el miedo alcanza su punto máximo en las épocas de crisis, en las que normalmente hay rumores de despido o reestructuración, y ocasiona verdaderos desastres.

⁴ Para profundizar en este tema véase Braidot N., 2008, Neuromanagement, Granica, Capítulo 1.

Cuando el miedo se presenta en una organización, **arrasa con el cerebro completo.**



- Se paralizan las funciones cognitivas.
- Se impone un bloqueo psíquico.
- Se inhiben los centros del lenguaje (la persona se queda "muda" de pavor).
- La conducta se desorganiza y puede dispararse en cualquier dirección.

También ocurre, lamentablemente, que hay gerentes, jefes, incluso directivos que recurren al terror como metodología, creyendo que con ello van a aumentar la motivación. Si bien no tendría sentido escribir sobre las grandes diferencias entre los estilos de liderazgo y la supremacía del carismático por sobre cualquier otro, ya que es un tema que abunda en la literatura sobre management, lo cierto es que las neurociencias modernas suministran pruebas incontrovertibles sobre lo nocivo que es el miedo dentro de una organización.

A nivel cerebral, la corteza prefrontal de quienes lo padecen, que se ocupa de la planificación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, queda literalmente invadida y bloqueada por el sistema límbico (emocional), comandado por la amígdala. El resultado es que el individuo no puede pensar porque cae en un estado de bloqueo que paraliza sus funciones cognitivas, desorganiza la conducta y, fundamentalmente, destruye la motivación.

Peor aún, cuando el miedo emana desde los puestos jerárquicos allana el camino al individualismo. Del mismo modo que hay personas más débiles que sucumben a esos estados de angustia, hay otros que son más fuertes y pasan a preocuparse únicamente por su supervivencia, con lo cual se destruye uno de los activos más importantes que puede tener una organización, que es la conciencia de cooperación, de colaboración, de compromiso, de trabajo en equipo.

7. El aprendizaje

La capacidad de las organizaciones y de los individuos que las componen para aprender rápidamente y en forma sostenida constituye uno de los pilares de la motivación. Por lo tanto, si queremos que la organización en la que trabajamos trascienda la inmediatez del presente y se proyecte hacia el futuro, debemos fomentar y potenciar al máximo la capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que la conforman, y en todos sus estratos jerárquicos.

Esto significa no solamente implementar planes de capacitación que las hagan mejores en sus funciones específicas, sino también, y fundamentalmente, incentivarlas para que desarrollen a pleno sus capacidades cerebrales mediante un entrenamiento a medida de sus necesidades.

En la vida cotidiana, todos nos sentimos mejor cuando aprendemos, y lo mismo ocurre dentro de una organización.

Ya hemos dicho que uno de los principales enemigos de la motivación es el aburrimiento, que es típico del trabajo repetitivo, del estar “siempre en el mismo puesto”, en la misma oficina, haciendo “siempre” las mismas cosas.

En este sentido es importante destacar (una vez más) que trabajar no significa, a pesar de la crisis por todos conocida, vivir soportando dosis elevadas de presión y estrés. Trabajar es, también, promover la capacidad de aprendizaje, dotando de sentido y significado a la tarea que se realiza.

Por lo tanto, toda organización que pretenda tener a su personal motivado no solamente deberá elegir individuos mentalmente flexibles, abiertos, receptivos, capaces de aprender de la experiencia, sino también, y fundamentalmente, promover un cambio cultural que haga factible estos procesos.

No hablamos aquí del concepto “clásico” de aprendizaje, es decir, del que adquirimos luego de años y años de educación formal, hablamos de neuroaprendizaje, porque aprender no es simplemente “incorporar información”, es transformar esa información en conocimiento nuevo, útil para nuestra vida y para el crecimiento profesional y organizacional.

Síntesis y conclusiones

- En los equipos de trabajo, la motivación está fuertemente asociada a una serie de variables que las neurociencias cognitivas ayudan a develar día a día.
- El conocimiento de estas variables aumenta la posibilidad de acciones o metodologías para optimizar el liderazgo, la conducción y motivación de los equipos de trabajo.
- El cerebro humano es capaz de transformar las expectativas de recompensa en un mayor compromiso laboral, incluso en el nivel no conciente.
- Contrariamente, la omisión de una recompensa provoca frustración, consecuentemente, una reacción emocional negativa en el ámbito de trabajo.
- La fatiga mental altera la atención, disminuye la focalización en la tarea, dificulta la concentración y la toma de decisiones.
- Los individuos prestan menos atención al valor absoluto de sus compensaciones que a la comparación de su salario con el de otros miembros de la organización de nivel similar.
- Contribuir a consolidar el entramado nervioso asociado a la automotivación, la creatividad y la autoeficacia, teniendo presente el concepto de densidad de atención, es un tema de enorme relevancia, ya que el cerebro en un órgano de gran plasticidad, que puede ser modelado y automodelado en pos de la excelencia.
- Cuando el miedo aparece dentro de una organización, la respuesta conductual queda a cargo del sistema límbico, que trabaja con una modalidad de procesamiento inconciente, ajeno a la voluntad y el intelecto. En otros términos: el miedo y la motivación son opciones mutuamente excluyentes.
- El aprendizaje permanente constituye uno de los principales motores de la motivación, por lo tanto, debe ser incorporado como parte de la cultura organizacional.

ESTUDIE Y TRABAJE CON LOS PIONEROS EN APLICAR LAS NEUROCIENCIAS A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL

FORMACIÓN

Diplomado en neuromanagement y neuroliderazgo

Diplomado en neuromarketing

Diplomado en neuroventas

Diplomado en neurociencias organizacionales aplicadas

Programas para directivos y altos ejecutivos

Conferencias, cursos y seminarios

PROGRAMAS DE FORMACIÓN DIRECTIVA, ENTRENAMIENTO E IMPLANTACIÓN EN ORGANIZACIONES

Entrenamiento e intervención para la implementación de herramientas de neuromanagement y neuroliderazgo.

Entrenamiento e intervención para la implementación de estrategias de neuromarketing.

Entrenamiento e intervención para la implementación de neuroventas.



Obtenga información detallada sobre nuestros productos y servicios en:
www.braidot.com

Datos de contacto
Email: info@braidot.com
☎ (5411) 47716777