



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

***“Investigaciones en la Facultad”
de Ciencias Económicas y
Estadística***



Albano, Sergio
Oviedo, Raúl Ricardo
Martín, Silvia
Santero, Mariel Sonia
Sassone, Mirna

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)
Escuela de Administración

NEUROLIDERAZGO: EVALUACIÓN DE SU AUTOPERCEPCIÓN EN DOS PYMES ROSARINAS¹

Resumen:

El presente trabajo expone los resultados de la aplicación del Test de Autopercepción en Neuroliderazgo en dos empresas PyMEs de la ciudad de Rosario. El mismo fue aplicado a los mandos medios, con personal a cargo, de ambas empresas. Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, con un enfoque eminentemente cuantitativo. En términos generales, ambas empresas han obtenido niveles promedio aceptables de neuroliderazgo en sus mandos medios. El principal aporte de este trabajo es la aplicación de un nuevo test autoadministrable, que permitirá a quienes se lo apliquen no solo medir su nivel de neuroliderazgo autopercebido, sino también identificar aquellas dimensiones del neuroliderazgo en las que se encuentran más fuertes, diferenciándolas de aquellas en que deben seguir trabajando.

Palabras claves: Neurociencias – Liderazgo – Motivación – Autopercepción – PyMEs

Abstract:

This paper presents the results of the application of the Self-Perception Test in Neuroleadership in two SMEs in the city of Rosario. It was applied to middle management, with staff in charge, of both companies. A descriptive, cross-sectional study was carried out with an eminently quantitative approach. In general terms, both companies have obtained acceptable average levels of neuroleadership in their middle management. The main contribution of this work is the application of a new self-administered test, which will allow those who apply it not only measure their level of self-perceived neuroleadership, but also identify those dimensions of neuroleadership in which they are strongest, differentiating them from those in which they must continue working.

Keywords: Neurosciences – Leadership – Motivation – Self-Perception – SMEs

Introducción

En el marco del proyecto NEUROINCENTIVOS PARA LAS PYMES: PROCURANDO SINERGIA EN EL CAPITAL HUMANO surge este trabajo donde el equipo se plantea detectar cuál es la percepción que cada individuo con desempeño en los mandos

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 80020190300071UR, titulado: "Neuroincentivos para las PyMEs: Procurando sinergia en el capital humano", dirigido por Dr. Sergio Albano.



UNR

medios de las empresas relevadas tiene sobre sí mismo en diferentes aspectos y cuál es la autoevaluación que hacen. Esta capacidad de observarse a uno mismo tiene un impacto directo en cómo va a cambiar su forma de sentir, de pensar, de relacionarse con sus semejantes y consecuentemente de hacer. A partir de estos resultados, la propuesta es encontrar un camino alternativo en las Pymes que les permita mejoras sustantivas en el comportamiento, convivencia y bienestar del capital humano merced a los NEUROINCENTIVOS, utilizando las herramientas de la ciencia en la motivación. El proyecto aspira, mediante la capacitación del capital humano, a mejorar la convivencia para que la armonía y el bienestar se vuelvan parte de la habitualidad. A tal fin, se trabajó en dos empresas rosarinas sobre el personal de mandos medios con personas a cargo mediante la realización de un test denominado de autopercepción en neuroliderazgo.

Son objetivos del presente trabajo:

- Relevar los niveles de autopercepción en neuroliderazgo presentes en los mandos medios, con personal a cargo, de dos empresas PyMEs de la ciudad de Rosario.
- Identificar fortalezas y debilidades, en términos de neuroliderazgo, de los mandos medios de cada empresa PyME, a partir de la discriminación por dimensiones.

Marco Teórico

El conocimiento sobre la conducta del hombre, sus reacciones ante determinados estímulos, su impronta, la capacidad de producir/crear, la forma en que direcciona sus actos, las decisiones que toma, la manera en que se autopercibe, valora y motiva, ejecuta procesos y lidera cambios fue y es objeto de interés y de estudio de la ciencia. Particularmente, los avances y enfoques multidisciplinarios, la búsqueda de valores epistémicos en sus diversas líneas y formas de producir conocimiento, el cruce de saberes enriquecido por más tecnología y mejores comunicaciones hacen de este siglo un escenario fecundo para que este desarrollo científico crezca y ofrezca el resultado superador de sus investigaciones, entre ellas y referencia de este trabajo las Neurociencias.

En tal sentido puede decirse que la Neurociencia “reúne un conjunto de disciplinas de tres grandes familias [...] En primer lugar, la neurociencia molecular y celular, que comprende la biología molecular, la neuroanatomía, la neurofisiología y la histología: luego el estudio de la evolución y el desarrollo de las especies que precedieron al Homo Sapiens y del proceso ontogénico propio del desarrollo de cada individuo; y por último, las investigaciones integrativas o cognitivas sobre los procesos mentales que originan nuestros comportamientos” (LLEDO, 2018: 95).

“El propósito fundamental de la neurociencia es entender cómo el encéfalo o cerebro elabora marcadas individualidades en la acción humana. [...] La neurociencia permite entender de qué modo el sistema nervioso central logra organizarse e integrarse en los diferentes sistemas de comunicación que lo componen. Además, hará posible integrar estos aportes para vincularlos con las representaciones perceptivas de los seres humanos, a fin de avanzar en el conocimiento de los mecanismos internos de la conducta que develan la asociación del pensamiento con el sentimiento.” (MALFITANO CAYUELA, 2014: 21).

En este marco conceptual, cabe plantearse las contribuciones que la ciencia puede realizar en cuanto a desarrollo individual y funcional dentro de un sistema organizado como por ejemplo una Pyme. Cómo se perciben sus integrantes y qué liderazgos busca tal organización para alcanzar sus objetivos y cuál es su estrategia de



UNR

motivación. En su libro *Neurociencias para tu vida*, BRAIDOT (2016) destina un capítulo a lo que llama autoliderazgo emocional donde describe la importancia de comprender las emociones de las personas a la hora de elegir a los mejores candidatos para un determinado trabajo. Sabido es que el cociente intelectual no es indicador por sí solo de un desempeño eficaz, sino que es necesario medir otras capacidades que se ponen en escena como la seducción y la empatía.

A partir de la publicación en 1995 de Daniel Goleman, el de *Inteligencia Emocional* fue uno de los conceptos que se expandió y llegó a ser muy popular en el ámbito empresarial y que se definió como "...esa disposición que nos permite, por ejemplo, tomar las riendas de nuestros impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de nuestros semejantes, manejar amablemente nuestras relaciones o desarrollar lo que Aristóteles denominara la infrecuente capacidad de «enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto»" (GOLEMAN, 1996: 9).

En ese libro, el autor también afirmaba que el intelecto y la inteligencia emocional se complementaban entre el neocórtex, sistema límbico, amígdala y lóbulos frontales exigiendo una participación armónica de ambos. Caracterizaba esa inteligencia emocional como la capacidad de auto motivarse, diferir gratificaciones, empeñarse en perseverar y regular los estados de ánimo, evitar interferencia de la angustia en los razonamientos y poder empatizar y confiar en los demás.

Braidot dice al respecto que la mayor causa de fracasos de un líder reside en una carencia en el autoliderazgo de sus comportamientos emocionales que desarticula y disminuye el efecto del conocimiento que él mismo tiene de su profesión o su actividad dejando así de ser un buen neurolíder. Tales emociones producen un condicionamiento neurocognitivo.

Según Goleman, la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Los grandes líderes despiertan la pasión y hacen avanzar y crecer e impulsan las emociones colectivas hacia una dirección positiva. Son competencias del líder la Autoconciencia emocional (confianza en sí mismo, autoevaluación certera), Autogestión (iniciativa, optimismo, transparencia, adaptabilidad), Conciencia social (empatía, servicio, organización), Gestión de relaciones (inspiración, influencia, impulsor de cambios, desarrollo del otro, gestión de conflictos, trabajo en equipo).

"En pocas palabras, en cualquier grupo humano lidera quien más poder tiene para influir en las emociones de todos los miembros. Si las dirige hacia el terreno del entusiasmo, el rendimiento puede ponerse por las nubes; si la gente se ve empujada hacia el rencor y la preocupación, perderá el norte" (GOLEMAN, 2014: 62).

Por ello, la forma en que se autopercebe una persona resulta de suma importancia ya que esa valoración de sí mismo en relación a sus capacidades condicionará el comportamiento del individuo en determinadas situaciones, en cómo toma las decisiones más convenientes para la resolución de problemas y lo llevará a enfrentar su interioridad, deseos, expectativas fundamentado en la realidad cambiante. Esta autopercepción lo impulsará a manifestarse de un modo determinado y expresar su compromiso con la organización y las motivaciones que lo animan.

La motivación, según SCHUNK (1988), es el acto de impulsar y mantener una conducta orientada a las metas desde un punto de vista cognoscitivo (metas y acciones).

La neurociencia moderna estudia también cómo los desequilibrios del medio interno, más los estímulos del medio externo, confluyen para iniciar determinadas acciones. En la conducta motivada participan diversas estructuras cerebrales para suscitar el



UNR

comportamiento. El hipotálamo y el sistema límbico juegan funciones esenciales, ya sea como incitadores y/o movilizadores (ALCARAZ, GUMÁ y BOUZAS, 2001).

Actualmente, se plantea la necesidad de supervisar al capital humano mediante sistemas modernos, que impliquen un liderazgo participativo, donde el trabajo en equipo implique un gran conocimiento por parte del líder respecto de los miembros que lo forman, de modo que pueda obtener lo mejor de cada uno de ellos en el logro de los objetivos propuestos. El primer desafío que representa este trabajo implica obtener datos sobre la visión que los responsables de manejar personal en una Pyme tienen de sí mismos. El segundo desafío es extraer, a partir de esas autopercepciones, información que permita – neurociencias mediante – aplicar, gracias al principio de la “autopoiesis, que es la capacidad que tiene el cerebro humano, de construirse a sí mismo integrando los cambios del ambiente y los elementos de construcción disponibles” (LLEDO, 2018: 224), los incentivos adecuados para ejecutar los cambios necesarios en pos de esos objetivos. En base a ello, el equipo propuso al comienzo del proyecto anterior el término **NEUROINCENTIVACIÓN** para denominar a “la aplicación de los conocimientos provistos por las Neurociencias a la Gestión de Recursos Humanos para mejorar la motivación laboral. La Neuroincentivación implica la provisión de distintos estímulos con el fin de aprovechar al máximo el potencial humano, el desarrollo de habilidades y destrezas, así como la mejora sustantiva del clima laboral en general. A estos estímulos se propone denominarlos Neuroincentivos” (ALBANO y otros, 2016).

¿Es factible progresar en armonía en una Pyme donde los supervisores o mandos medios chocan permanentemente con quienes realizan y ejecutan sus órdenes en los niveles operativos? Solo cuando los primeros asuman un liderazgo responsable y los segundos se sientan identificados y contenidos (altamente motivados) por quienes los dirigen, las Pymes podrán vigorizar su crecimiento.

Metodología

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, con un enfoque eminentemente cuantitativo.

Se aplicó el Test de Autopercepción en Liderazgo (ALBANO y otros, 2020) a los mandos medios, con personal a cargo, de dos empresas PyMEs de la ciudad de Rosario. El mismo consiste en un cuestionario altamente estructurado, autoadministrado, compuesto por cincuenta reactivos en torno a diez dimensiones (cinco por cada una). Las dimensiones evaluadas son, en orden alfabético: Autoestima, Autoexigencia, Autonomía, Competencia, Comunicación, Confianza, Conocimiento, Delegación, Estrés y Relaciones.

El sujeto debe indicar su nivel de acuerdo, en una escala de 1 a 5, con cada uno de los reactivos propuestos. Algunos de estos reactivos fueron adaptados de los distintos tests propuestos por BIZAI (2018) y NACHTIGAL (2018). Los mismos se presentan desordenados, incluyéndose tanto reactivos positivos como negativos. De estas valoraciones se obtiene un puntaje de 0 a 10 en cada una de las dimensiones evaluadas, cuya suma otorga un puntaje total de 0 a 100 en Neuroliderazgo para cada sujeto. Los puntajes individuales son luego promediados para obtener los puntajes generales por empresa, tanto el puntaje global como los puntajes por dimensión.

Resultados

La Empresa A logra un promedio general en sus mandos medios de apenas 65,6 puntos (sobre 100), lo cual es un resultado aceptable pero que indica la necesidad de trabajar en las habilidades de neuroliderazgo.



De los cinco mandos medios autoevaluados, quien obtiene el mayor puntaje general acumula 68,5, mientras que el puntaje más bajo es de 64,5. Esta diferencia de apenas 4 puntos muestra que hay un nivel general parejo, notándose las diferencias personales en la discriminación por dimensiones.

EMPRESA A	
DIMENSIÓN	PROMEDIO
ESTRÉS	8,2
COMPETENCIA	7,9
CONOCIMIENTO	7,8
COMUNICACIÓN	7,2
AUTONOMÍA	6,7
RELACIONES	6,2
CONFIANZA	6,1
DELEGACIÓN	5,9
AUTOESTIMA	5,2
AUTOEXIGENCIA	4,4
TOTAL	65,6

La dimensión mejor puntuada en promedio es el manejo del estrés (8,2 puntos), dando cuenta que los mandos medios de la empresa consideran tener buena capacidad para enfrentar las amenazas externas y la sobrecarga de trabajo. Los puntajes individuales en esta dimensión oscilan entre 7,5 y 9.

Le siguen en puntaje promedio: competencia (7,9) y conocimiento (7,8); esto es, consideran que cuentan con las habilidades y conocimientos requeridos para llevar adelante sus tareas. Dentro de lo que sería un buen puntaje (superior a 7), entra también comunicación (7,2), si bien en esta dimensión hay dos casos que no logran un puntaje aceptable, acumulando apenas 5,5 puntos.

Pasando justamente a las puntuaciones bajas, la dimensión peor autoevaluada es autoexigencia (4,4 puntos promedio). En esta dimensión se valora negativamente el exigirse demasiado a uno mismo; por tanto, a menor puntuación, mayor tendencia a demandarse más de lo que pueden dar. Aquí, hay un único caso con 9 puntos, mientras que los demás se ubican por debajo de la media: dos con 4, uno con 3 y uno con 2, el peor puntaje individual obtenido entre todas las dimensiones.

Otra dimensión que merece atención por su puntaje promedio particularmente bajo es autoestima (5,2). Aquí, el puntaje individual máximo es 7, mientras que hay dos sujetos que obtienen 4,5 y uno con apenas 4 puntos. Esta probablemente sea la dimensión más difícil de trabajar del lado de la empresa, ya que está íntimamente ligada a cuestiones subjetivas profundas, pero puede contribuirse por el lado del reconocimiento de logros.

EMPRESA B	
DIMENSIÓN	PROMEDIO
CONOCIMIENTO	8,4
COMPETENCIA	8,0
AUTONOMÍA	7,4
ESTRÉS	7,3
COMUNICACIÓN	6,9
CONFIANZA	6,6
DELEGACIÓN	6,6
RELACIONES	6,6
AUTOESTIMA	6,1
AUTOEXIGENCIA	5,2
TOTAL	69,1

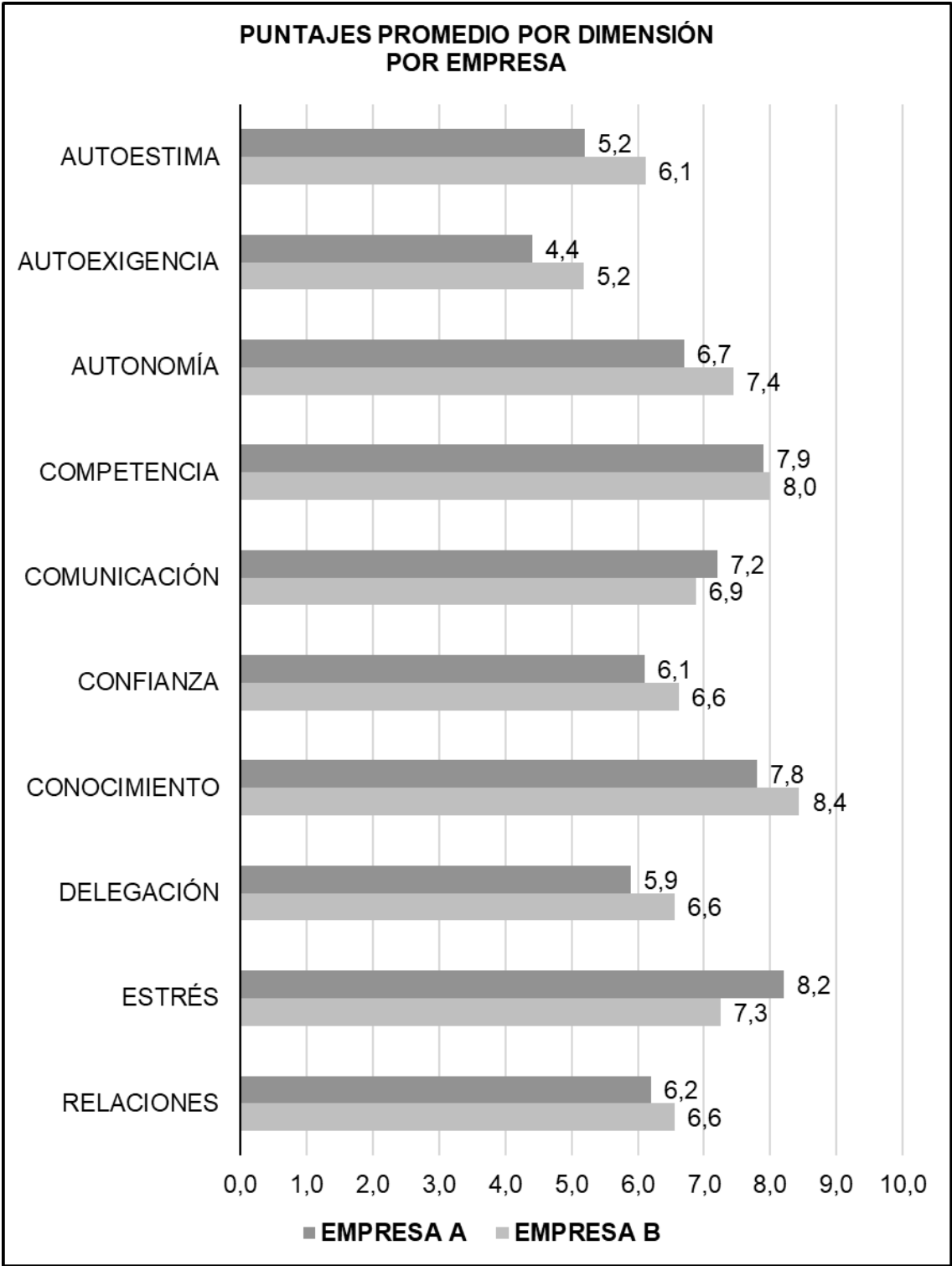
Por el lado de la Empresa B, su puntuación promedio general en neuroliderazgo es de 69,1. Si bien es superior al de la Empresa A, no llega tampoco a ser un puntaje destacable. Ahora bien, aquí sí se notan diferencias significativas en los puntajes generales individuales. De los ocho mandos medios autoevaluados, el mayor puntaje individual llega a los 77,5 puntos, seguido por otros tres puntajes por encima de 70 (75,0, 74,0 y 71,0), mientras que el puntaje más bajo acumula apenas 59,5 puntos, lo cual da un rango de 18 puntos contra apenas 4 en la Empresa A.

En la evaluación por dimensiones, las mejor puntuadas, por encima de 8 puntos, son conocimiento (8,4) y competencia (8,0). En ambas, se obtienen puntajes individuales de 10 puntos (el máximo), pero así también hay casos individuales muy bajos, con 5,5 y 5,0 puntos, respectivamente – no la misma persona.

Les siguen entre las dimensiones mejor puntuadas autonomía (7,4) y estrés (7,3); también con casos extremos de 5,5 puntos en cada una – no la misma persona.

Nuevamente, la dimensión con peor puntaje promedio es la autoexigencia (5,2 puntos), oscilando las puntuaciones individuales entre 3,5 y 6,5. Solo tres de los ocho mandos medios logra una puntuación de 6 o superior – sin llegar a 7, lo cual da cuenta que se trata de una dimensión problemática para todo el equipo.

Así también, la autoestima se ubica en el segundo lugar entre las dimensiones peor puntuadas (6,1 puntos), solo que en este caso al menos logra en promedio superar los 6 puntos – con solo tres casos por debajo de esa marca.



Comparando los resultados por dimensión de ambas empresas, se observa que – a excepción de dos dimensiones – la Empresa B supera en sus puntuaciones promedio a la Empresa A. Estas dimensiones son: manejo del estrés, con una diferencia de 9 décimas en sus puntuaciones promedio, y comunicación, con apenas 3 décimas de diferencia.

El mencionado manejo del estrés es la dimensión con puntuación promedio más alta en la Empresa A, mientras que en la B se ubica en el cuarto lugar. En la Empresa A, esta dimensión destaca como la única con puntuación promedio por encima de 8; en la



UNR

Empresa B, si bien la puntuación promedio es menor, logra igualmente un puntaje aceptable (superior a 7).

El conocimiento, que en la Empresa B obtiene el mayor puntaje promedio, en la Empresa A queda en tercer lugar, con un buen puntaje promedio, cercano a 8.

La competencia ocupa el segundo lugar en ambas empresas, con puntajes promedio casi idénticos: 7,9 y 8,0. Este resultado, sumado al anterior, da cuenta de que en ninguna de las dos empresas se presenta como problemática la capacidad en términos de saber declarativo o procedural en relación a las tareas a realizar, sino que las debilidades principales pasan por el lado de cuestiones ligadas a la relación con otros y con uno mismo.

La autonomía ocupa el tercer lugar en la Empresa B y el quinto en la Empresa A; mientras que la Comunicación, que en la empresa A ocupa el cuarto lugar, se ubica en el quinto en la Empresa B.

En ninguna de las dimensiones las diferencias entre ambas empresas superan el punto. Las mayores diferencias son de 9 décimas: a favor de la Empresa A, en el caso del manejo del estrés; y en favor de la Empresa B, en la autoestima declarada. La menor diferencia se da en la dimensión competencia, con solamente una décima, como ya se mencionó.

Por último, pasando a los reactivos particulares, en la Empresa A hubo cuatro reactivos que lograron el puntaje promedio máximo: "Conozco perfectamente mi trabajo", "Estoy dispuesto a escuchar las propuestas y sugerencias de los demás", "Sé valorar y expresar mi gratitud ante una tarea bien realizada" y "Me considero bastante torpe" (en este último caso, la puntuación es invertida: esto es, a mayor nivel de acuerdo con la afirmación, menor puntaje); mientras que en la Empresa B hubo un único reactivo que logró tal unanimidad: "No suele haber congruencia entre lo que digo y lo que hago" (puntuación invertida). En el otro extremo, el menor puntaje promedio en la Empresa A lo obtuvo el reactivo "Suelo sobrecargarme de tareas que podrían delegarse" (puntuación invertida), seguido por "El fracaso me molesta mucho" (también con puntuación invertida), que a su vez fue el reactivo con menor puntaje promedio en la Empresa B.

Conclusiones

En términos generales, ambas empresas han obtenido niveles promedio aceptables de neuroliderazgo en sus mandos medios. El promedio general de la Empresa B es mayor que el de la Empresa A (69,1 y 65,6, respectivamente). Ahora bien, al discriminar por sujetos, en la Empresa A hay menor variabilidad de resultados que en la Empresa B: mientras en la primera hay un rango de apenas 4 puntos, en la segunda la diferencia entre el puntaje más alto y el menor llega a 18 puntos.

Al discriminar por dimensiones, en ambas empresas destacan competencia y conocimiento entre las mejor puntuadas, dando cuenta de que los mandos medios de ambas empresas se autoperciben debidamente capacitados en lo que hace a las habilidades y saberes requeridos para llevar adelante sus tareas. Por el contrario, en ambas empresas destacan también la autoexigencia y la autoestima como las peor puntuadas, dando cuenta de que las mayores debilidades de los mandos medios de ambas empresas se relacionan a cuestiones subjetivas que requieren un abordaje más profundo, personalizado.

El principal aporte de este trabajo es la aplicación de un nuevo test autoadministrable, que permitirá a quienes se lo apliquen no solo medir su nivel de neuroliderazgo autopercebido, sino también identificar aquellas dimensiones del neuroliderazgo en las



UNR

que se encuentran más fuertes, diferenciándolas de aquellas en que deben seguir trabajando.

A nivel organizacional, la aplicación del test al conjunto de los mandos medios de una empresa permite tener una evaluación general del nivel de neuroliderazgo de quienes tienen personal a cargo, con la mencionada discriminación por dimensiones, que bien puede usarse para el reconocimiento de necesidades de capacitación que sirvan de base a una planificación efectiva de la inversión en el área.

Referencias Bibliográficas

ALBANO, S. y otros (2020) Test de autopercepción en neuroliderazgo – prueba piloto. En: XIV Jornadas de Ciencias, Tecnologías e Innovación. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 11 al 13 de Noviembre de 2020.

ALBANO, S. y otros (2016) Desarrollo de una metodología de aplicación de incentivos basada en neurociencias. En: Vigesimoprimeras Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Noviembre de 2016.

ALCARAZ, V., GUMÀ, E. y BOUZAS, A. (2001) Texto de neurociencias cognitivas. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

BIZAI, J. (2018) Liderazgo neuroespiritual en acción. CABA: SB Editorial.

BRAIDOT, N. (2016) Neurociencias para tu vida. CABA: Editorial Granica.

GOLEMAN, D. (2013) Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.

GOLEMAN, D. (1996) Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairós.

LLEDO, P. M. (2018) El cerebro en el siglo XXI. CABA: Editorial El Ateneo.

MALFITANO CAYUELA, O. (2014) Evolución del Marketing al Neuromarketing. En: MALFITANO CAYUELA, O. y otros. Neuromarketing. Cerebrando negocios y servicios. CABA: Editorial Granica.

MALFITANO CAYUELA, O. y SCINICA, E. (2016) Neuroestrategia. CABA: Alta Gerencia.

NACHTIGALL, P. (2018) Inteligencia emocional en la empresa. CABA: Editorial Granica.

SCHUNK, D. (1998) Teorías del aprendizaje. 2ª edición. México D.F.: Pearson Educación.

Fuentes

Elaboración propia a partir del relevamiento realizado.