

AUTOLIDERAZGO Y LIDERAZGO CREATIVO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NEUROCIENCIA

Omar Gardié
Caracas

RESUMEN

En este trabajo de análisis teórico se presentan los fundamentos del modelo de Liderazgo Total o Liderazgo Creativo Organizacional, constructo relacionado con modelos teóricos provenientes de la neurociencia, entre los cuales destacan el Cerebro Creativo-Total de Herrmann y el Capital Humano Integral de Gardié. El primero plantea el funcionamiento cerebral mediante la interacción de cuatro cuadrantes de procesamiento diferencial de información; el segundo se define e integra mediante cuatro componentes: intelectual, emocional, social y trascendental. El constructo propuesto se genera mediante el despliegue del Cerebro Organizacional, síntesis del potencial cerebral de los miembros de una organización. El liderazgo es visto como un metaconcepto debido a su configuración compleja, multidimensional y universal; desde tal perspectiva el Autoliderazgo es visualizado a través de competencias emocionales, vivenciales y valorativas, las cuales son consideradas actualmente como las más relevantes para el desempeño de los líderes. El Liderazgo Total es un concepto dinámico, que se genera través del establecimiento de redes fluidas de interacciones complejas y entrecruzadas entre los diversos niveles de autoliderazgo de una organización, cuya máxima representación está constituida por los equipos de alta dirección que la conforman.

Palabras claves: Autoliderazgo, liderazgo total, liderazgo creativo organizacional, cerebro creativo-total, cerebro organizacional, capital humano integral, metaconcepto.

SELF LEADERSHIP AND CREATIVE ORGANIZATIONAL LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF THE NEUROSCIENCE

ABSTRACT

This work of theoretical analysis introduces the foundations of the Total Leadership or Organizational Creative Leadership model. This construct is related to the theoretical models based on neuroscience, among which the Creative-Total Model of Herrmann and the Integral Human Capital Model of Gardié are emphasized. The first one raises the cerebral functioning by means of the interaction of four quadrants of differential processing of information; the second of them is defined and integrated by means of four components defined as intellectual, emotional, social and transcendental. The proposed construct is generated and it is expressed by means of the unfolding of the Organizational Brain, a synthesis of the cerebral potential of the members of an organization. The leadership is seen as a metaconcept due to its complex, multidimensional and universal configuration; from that perspective, the self leadership is visualized through emotional, existential and value dimensions or competences that are considered nowadays the most

relevant for the leaders` performance. The Total Leadership is a dynamic concept that is generated through the establishment of fluid networks of complex and intercrossed interactions between the diverse levels organization, whose maximum representation is constituted by the high direction teams that conform it.

Key words: Self leadership, total leadership, organizational creative leadership, creative-total brain, integral human capital, metaconcept.

EL MODELO DE CEREBRO TOTAL

Sin lugar a dudas que la neurociencia ha tenido un considerable avance en las últimas dos décadas, especialmente en cuanto a la localización y descripción precisas de estructuras y áreas específicamente asociadas con las funciones esenciales y con el conocimiento de mecanismos complejos de acción del cerebro humano (Carter, 1998; Pinillos, 2001; Rodríguez Delgado, 1994; Springer y Deutsch, (1991). En esta dirección, el concepto clave para entender la naturaleza el desarrollo de procesos mentales interactivos de alto nivel, propios de la especie humana, se encuentra representados por los modelos desarrollados desde la propuesta de Asimetría Cerebral Hemisférica (Cerebro Izquierdo, Cerebro Derecho) debida especialmente a Sperry (Springer y Deutsch 1991)

En la última década se ha venido usando ampliamente, en especial para fines de diagnóstico organizacional, el modelo de Cerebro Total de Herrmann (1989, 1996), fundamentado en una visión dinámica e integral de modalidades selectivas de procesamiento de información. El modelo postula que además de los conocidos hemisferios cerebrales izquierdo y derecho, podemos considerar dos nuevas mitades: la superior o propiamente cerebral, y la inferior o límbica. Esta organización estructural da origen a cuatro cuadrantes o metaestrategias de procesamiento diferencial de información, en cada uno de los cuales se definen, bajo el concepto estadístico de conglomerados, un conjunto específico y relevante de estrategias relacionadas con la totalidad de las funciones humanas de alto nivel, tales como: aprendizaje, comunicación, cognición, comunicación, investigación, invención, integración, administración y análisis.

La base práctica de la Teoría de Cerebro Total de Herrmann (1989) es el instrumento HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument), el cual ha sido objeto de un amplio y sistemático proceso de validación, a través de masivas y múltiples pruebas, aplicaciones y estudios, efectuadas en Estados Unidos de América y en otros países (Herrmann, 1996). En Venezuela Gardié (2000) construyó y ha venido sometiendo exitosamente a validación el DIDC (Diagnóstico Integral de Dominancia Cerebral), basado en la Teoría de Herrmann, en el cual se toman en cuenta los elementos fundamentales de la cultura organizacional venezolana, con énfasis en el ámbito educativo.

El modelo de Cerebro Total de Herrmann (1989) define y caracteriza, bajo una concepción sistémica, iterativa y de alta plasticidad, la existencia de Perfiles de Estilos de Pensamiento, o de manera más específica, de Perfiles de Estilos de Procesamiento Diferencial de Información. Dichos perfiles están constituidos por cuatro cuadrantes (A, B, C, D) en los que están representadas las numerosas estrategias diferenciales de procesamiento de información características de los dos hemisferios clásicos (izquierdo y derecho), a las cuales se añaden, con perfecta visión de integración e interconexión, las estrategias asociadas con los cuadrantes correspondientes a las dos nuevas mitades: la

superior, o cerebral que abarca esencialmente las funciones que tienen que ver con la neocorteza, y la mitad inferior o límbica, cuyas funciones, están relacionadas con la praxis permanente del quehacer humano en el ámbito individual y social.

A continuación se muestra la configuración propuesta por Herrmann (1989), formada por los cuatro cuadrantes ya mencionados y algunas de las más relevantes estrategias de procesamiento selectivo de información asociadas con cada uno de ellos:

A
B
C
D
Analítico
Planificador
Comunicativo
Integrador
Lógico
Organizador
Musical
Imaginativo
Cuantitativo
Secuencial
Emocional
Intuitivo
Realista
Evaluador
Empático
Fantasías
IZQUIERDO - CEREBRAL
IZQUIERDO - LÍMBICO
DERECHO - LÍMBICO
DERECHO - CEREBRAL

Desde la perspectiva de la Teoría del Cerebro Total, la creatividad adquiere una connotación compleja, singular, dinámica e interaccionista. De allí que, contrariamente a lo que todavía algunos pregonan, no hay ninguna prueba que apoye la declaración según la cual la creatividad se manifestaría gracias a la intervención única de una determinada parte del cerebro, la cual estaría justamente especializada, y funcionalmente destinada a cumplir tal función. Por el contrario, de acuerdo con la visión de Herrmann, la creatividad se desarrolla y expresa mediante la acción concertada de todo el cerebro (Gardié, 2000)

CREATIVIDAD Y CAPITAL HUMANO INTEGRAL

Con aportes y reflexiones provenientes de la neurociencia, relacionadas especialmente con el funcionamiento del cerebro, de las disciplinas que se interesan en el desarrollo del talento humano, y de las tendencias más recientes del estudio de la creatividad, proponemos una visión de esta última que reconoce de manera explícita que, además de la novedad y de la utilidad, consideradas hasta ahora de manera prácticamente unánime como las dos dimensiones esenciales y exclusivas de su definición, la complejidad

es el tercer componente de tan relevante construcción teórica . Esta perspectiva teórica toma en cuenta en primer lugar que, para que se manifieste el proceso creativo y culmine con la producción de algo novedoso y útil para la humanidad, han de activarse, interactuar y producir transformaciones transitorias y en ocasiones aleatorias que se realimentan de manera intensa y no siempre predecible, numerosos elementos o factores de muy variada naturaleza.

Esta concepción, acorde con las corrientes contemporáneas de la creatividad, es llamada por Gardié (1995) Interaccionismo Multifactorial, denominación que alude justamente a una característica del génesis y desarrollo creativo, cual es el profundo, múltiple y vigoroso encuentro, combinación, acción y reacción de factores de diversa naturaleza (genética, ambiental, cultural, social, histórica, personal, conductual, consciente, inconsciente, planificada, caótica...) que interactúan de manera concertada e intensa, como lo establece, por ejemplo, el Modelo Interaccionista de Woodman y Schoenfeldt (1990) . Además, como apuntábamos antes, puede hablarse de creatividad total para hacer referencia al hecho de que la creatividad, desde la perspectiva del modelo de Cerebro Total de Herrmann (1989), es el resultado final de la interacción intensa y obligatoria de los cuadrantes cerebrales y de sus numerosas y múltiples estrategias de procesamiento selectivo y diferencial de información. Todos los elementos, condiciones, factores y sucesos que impulsan el proceso creativo tienen la posibilidad de interactuar intensamente entre sí, de manera directa e indirecta, lo que constituye justamente una de las peculiaridades que definen de manera clara la concepción de la complejidad. Para finalizar nuestra argumentación, resulta interesante recordar que existe la convicción en muchos pensadores actuales, de que el cerebro humano es el sistema material más complejo del universo, y que a la vez la creatividad es el fenómeno más complejo de los que es capaz de producir el cerebro.

Las anteriores consideraciones, especialmente provenientes, como hemos señalado, del campo de la neurociencia, constituyen para nosotros la base donde se sostiene y levanta el modelo que hemos llamado Capital Humano Integral (Gardié 2004) de amplia perspectiva organizacional y social, relacionado con el cerebro organizacional , es decir, con el perfil cerebral general de procesamiento de información o perfil de cuadrantes que hace única a cualquier organización, pues es la síntesis integradora y concertada de su talento potencial total, vale decir, del talento de todos y cada uno de sus miembros.

En líneas generales, hemos propuesto los siguientes cuatro componentes del Capital Humano Integral, los cuales representan valores intangibles cuyo peso en circunstancias determinadas puede ser mayor, o más decisivo que el capital financiero con que cuenta una organización.: (a) Capital Intelectual, constituido por el conocimiento (tecnología, de manera general) adquirido, generado y utilizado por parte de los miembros de la organización; (b) Capital Emocional, referido al clima organizacional, sistema de interacciones humanas y tejido comunicacional prevaleciente en una organización; (c) Capital social, es decir, la cultura y valoración de los intercambios entre una organización y el ámbito social establecido en su entorno, con el cual se relaciona de manera permanente; y (d) Capital Trascendental, relacionado con la autopercepción de la organización en sí, y de sus miembros de manera individual, acerca del significado de su desempeño, del desarrollo de su potencial humano y familiar, de su ética y de su

espiritualidad, en el marco de las conexiones que pueden establecer y mantener en relación con el ambiente, y en general con el cosmos del cual forman parte.

Actualmente nuestro programa institucional y personal de investigación tiene como enfoque principal el estudio y desarrollo de la propuesta teórica del Capital Humano Integral, cuya complejidad le confiere justamente una connotación especial que se expresa, entre otros aspectos, en el liderazgo creativo, como una de las manifestaciones más dinámicas consustanciadas con su naturaleza, potencialidad y dimensiones.

EL LIDERAZGO COMO META-CONCEPTO

Como ocurre con no pocos conceptos en el campo de las ciencias sociales, el liderazgo, por estar consustanciado con situaciones humanas y sociales comunes en muchos y diversos escenarios, y por manifestarse a través de numerosas modalidades, ha desdibujado progresivamente su perfil de identidad. Lo anterior se manifiesta especialmente por la superposición de tendencias teóricas, cada una de las cuales es presentada o conceptuada por sus seguidores como la más genuina y avanzada. En realidad no resulta fácil determinar cuáles de las corrientes actuales de liderazgo son las más representativas de tan auténtica, diversa y compleja interacción humana.

Quizás valdría la pena hacer un esfuerzo por construir una propuesta de convergencia que dé cabida al menos a las tendencias más conocidas y consolidadas del liderazgo, tarea que se facilitaría mediante un análisis objetivo e imparcial de los elementos y condiciones que generan la diversidad de enfoques y tendencias que se encuentran en la abundante literatura acerca del tema en cuestión. Desde tal perspectiva, sería bastante revisar algunos puntos clave que pudieran aclarar el panorama. Uno de tales puntos tiene que ver con el ámbito de influencia en que se ejerce el liderazgo; así, las modalidades varían mucho en cuanto a dimensiones y límites, pues van desde pequeños o medianos grupos cerrados y bien estructurados, como los clanes familiares, ciertas corporaciones públicas y privadas, equipos deportivos, clubes sociales y otras entidades similares, hasta los grupos amplios, abiertos, multitudinarios y no siempre bien estructurados, como las fanaticadas deportivas, los sindicatos y partidos políticos, y poblaciones enteras que comparten, auspician y militan en un proyecto determinado de índole política, económica o social

Otro punto de interés se define por el tipo de relación que se establece entre los líderes y sus seguidores. En este caso la relación puede variar desde la influencia pasajera o relativamente débil, hasta la adhesión fanática y total como la que se manifiesta en el caso de ciertos grupos religiosos. En tercer lugar es importante también destacar el tema de la autoridad asociada con un liderazgo determinado, ya que podría darse el caso en el que ésta se fusione con el poder explícitamente conferido para conducir los asuntos propios de la comunidad de seguidores, o que el liderazgo emerja y se consolide como inspiración y guía permanente de comportamiento, mientras que el poder real se encuentra en manos de una dirección o gerencia sin mayores dotes para el liderazgo. Por último, debe señalarse que el liderazgo es una condición que se expresa en todos los ámbitos y circunstancias humanas, desde las relaciones de pareja y de padres-hijos del hogar hasta todos aquellos casos donde hay encuentro y convivencia de personas: política, negocios, comunicación, acción social y muchos más; y además, en todas las lenguas, culturas, períodos históricos y latitudes geográficas.

No es de sorprender, por supuesto, que contemos actualmente con numerosos y estupendos enfoques, concepciones y práctica de liderazgo en el mundo entero, todos ellos justificados y aceptados en mayor o menor grado en los ámbitos donde son ejercidos. De todas maneras es oportuno resaltar sin embargo, que de los anteriores comentarios referidos al liderazgo y sus manifestaciones, se desprende que ninguna de las diferentes tendencias o escuelas representan una visión total de su variable y compleja dinámica naturaleza. Por tales circunstancias se hace difícil definir y caracterizar de manera precisa un concepto de liderazgo que abarque y dé sentido a su variable naturaleza y a sus múltiples facetas y expresiones. En concordancia con lo anteriormente expuesto, resulta de interés la visión de Burns, citado por Pereira (2005), según la cual el liderazgo es considerado hoy en día como *master discipline*, “que subsume un número de otras disciplinas que van desde Historia y Gobierno hasta Psicología y Ciencias Sociales...” Como un aporte a la discusión del tema, proponemos considerar el liderazgo como un metaconcepto, en virtud de su configuración compleja, multidimensional y universal, cuya expresión más impactante, a nuestro juicio, es el liderazgo creativo, como será presentado más adelante.

Por último, descartada la idea de presentar una definición precisa y estable de liderazgo, y luego de proponer más bien la comprensión del constructo mediante su visión como metaconcepto, consideramos que puede ser útil e ilustrativo que, aunque de manera sucinta, comentemos algunos rasgos de lo que no es liderazgo, acudiendo a cinco aspectos considerados como parte de la mitología desplegada a su alrededor, de acuerdo con la percepción de Smith (2004). Los mismos se presentan y comentan a continuación:

La capacidad de liderazgo es una rara habilidad que pocos poseen. En realidad el liderazgo tiene que ver a la vez con el potencial que cada quien tiene en mayor o menor grado, y las oportunidades, condiciones y motivaciones que se dan en la vida de cada uno.

Los líderes son carismáticos. En verdad existen líderes que se distinguen por un carisma personal, en ocasiones excepcional, que facilita y fortalece la conexión con sus seguidores, pero esta condición no conduce necesariamente al éxito, el cual se vincula mucho más con la manera como el líder encara su responsabilidad, asume sus compromisos y exhibe el logro de las metas deseadas por todos.

La efectividad de un líder se facilita por la posición o ranking que ocupa. Lo cierto es que el liderazgo se desarrolla y consolida especialmente por el esfuerzo, los resultados obtenidos y los logros que exhiba un líder, más que por el ranking que ocupa.

El control, la coerción y la manipulación garantizan un liderazgo efectivo. La realidad es que el liderazgo exitoso está asociado con la confianza, interés, responsabilidad y visión convincente que genera su ejercicio, en un ambiente constructivo y centrado en las metas.

Los mejores líderes tienen un alto nivel educativo. El nivel educativo no garantiza de ninguna manera por sí mismo el éxito del líder. Son más relevantes en este sentido la experiencia del desempeño y la capacitación permanente en la carrera profesional.

AUTOLIDERAZGO

Valderrama (2005) considera el autoliderazgo desde la perspectiva de la autoformación continua que los líderes y empleados en general deben gestionar de manera permanente para garantizar al máximo la calidad de su desempeño, y no esperar pasivamente ser incluidos en los planes que para tal fin ejecutan las organizaciones. Por su

parte Pereira (2005) plantea que el desarrollo del liderazgo implica la necesidad de un autoliderazgo efectivo que apueste a “la transformación interna del propio líder, de manera que pueda ser sensible a las situaciones que requieran cambio, y pueda modelar las cualidades y destrezas de las relaciones interpersonales hacia un trato exitoso con los niveles intensivos de interdependencia y diversidad”. El autor presenta un práctico modelo de autoliderazgo desarrollado por el Instituto Brasileño de Liderazgo mediante adaptación de Kostenbaums; es un sencillo, eficaz y útil modelo llamado El Diamante del Liderazgo que presenta cuatro competencias fundamentales, colocadas en las puntas de un eje vertical y otro horizontal: Visión, Ética, Coraje y Realidad. Las mismas no se asocian con la antigua visión cognitiva de la formación del líder, sino con cualidades relacionadas con competencias emocionales, vivenciales y valorativas, consideradas hoy en día como las más valiosas para el desempeño del líder en la organización. Según Pereira (2005), “el mejor perfil es el diamante bien balanceado (...). El poder del modelo es que esas cuatro habilidades fundamentales tienen una íntima interconexión entre ellas y que cualquiera secuencia se resiente cuando alguna de esas habilidades es deficiente”. Ahora bien, el modelo se utiliza con éxito como herramienta para la evaluación de competencias de autoliderazgos individuales e incluso de liderazgo organizacional, lo que permite el diseño y aplicación de programas destinados a reforzar las competencias de interés.

En concordancia con los planteamientos anteriores, Pereira (2005) elabora un Modelo de Desarrollo del Autoliderazgo (MDA), que apunta más allá del hecho de sobrevivir y conseguir el éxito en el desempeño del líder, pues el modelo apuesta por “elevados niveles de significación individual” y se interesa por la detección y desarrollo de competencias de alta estima actualmente en las organizaciones, de naturaleza emocional, agrupadas en las cuatro áreas siguientes: “impulso por alcanzar resultados, habilidades para tomar iniciativas, destrezas para la colaboración y el trabajo en equipo, y habilidad para liderar equipos”. El MDA está constituido por los cuatro niveles básicos y progresivos siguientes:

- Nivel I: Autoconocimiento de talentos potenciales, valores asumidos y control emocional.
- Nivel II: Comprensión, aceptación y compromiso con su apuesta personal
- Nivel III: Planificación cuidadosa que permite articular elementos que aseguren los cambios deseados, como Visión y Estrategia, por ejemplo.
- Nivel IV. Acción. Es el momento en que el líder está listo para ejecutar las acciones que se supone le llevarán a alcanzar los cambios esperados.

De acuerdo con nuestra percepción, el autoliderazgo como autoformación controlada de los líderes tiene también una acepción novedosa asociada con la visión de liderazgo creativo organizacional o liderazgo total que se expone a continuación.

LIDERAZGO CREATIVO ORGANIZACIONAL O LIDERAZGO TOTAL

Desde el punto de vista del Cerebro Total de Herrmann (1989) y del Capital Humano Integral (Gardié, 2004), el liderazgo adquiere una connotación y redimensionamiento especial cuando se considera desde la perspectiva del ámbito organizacional concreto, sobre todo enmarcado dentro de la noción teórica de Cerebro Organizacional (Gardié, 2004), la cual le ofrece justamente un escenario dinámico, interactivo y sistémico que resulta esencial para su implantación y desarrollo. En el mismo sentido se despliega la visión integral de Liderazgo Total, la cual permite visualizar

escenarios organizacionales en el que se considera la totalidad de componentes vinculados con el funcionamiento pleno al interior de la organización, y su vinculación efectiva con el ámbito externo de la misma.

Anteriormente habíamos propuesto considerar el liderazgo como un metaconcepto debido a la complejidad implícita en su naturaleza, funcionamiento, condicionantes y otras manifestaciones propias de su dinámica expresión, extendemos con más razón aún la condición de metaconcepto para el liderazgo creativo organizacional o liderazgo total, por abundantes razones de diversa índole inherentes a esta perspectiva teórica.

Ahora bien, la concepción de autoliderazgo no es vista ahora solamente como la responsabilidad de los miembros de una organización de conducir y controlar (liderar) su proceso individual de formación continua. Es además la expresión unitaria de un enfoque basado en la fuerza moral positiva de Pereira (2005), para quien “el corazón del liderazgo y del autoliderazgo reside finalmente en el líder; esto es algo más profundo y satisfactorio que resaltar los éxitos centrados en los niveles de base”.

En el enfoque que proponemos hay por lo menos dos niveles de autoliderazgo, estrechamente relacionados entre sí y con la organización como un todo. Tenemos en primer lugar el autoliderazgo centrado en la persona que se siente en control de su responsabilidad individual, interactúa de manera con sus pares y reporta de manera fluida con su correspondiente nivel gerencial superior. Hay asimismo niveles sucesivos de autoliderazgos sectoriales, los cuales se manifiestan en equipos especializados de trabajo y en niveles organizacionales múltiples, horizontales y verticalmente posicionados en unidades de producción, servicio y administración, en departamentos y otras instancias de una red multidireccional de liderazgo que cuenta con un sistema rápido, eficiente y confiable de comunicación. Finalmente en la cúspide de la red de liderazgo total encontramos los equipos de alta dirección, representados por un Director General, quien constituye a la vez la expresión más amplia, integral y representativa del liderazgo creativo organizacional, o liderazgo total de la organización.

Por último, como aproximación teórica que vislumbra de manera clara y coherente los escenarios organizacionales actuales, creemos en el poder de transformación de la complejidad sobre las organizaciones y la gestión empresarial, como lo avizora Valderrama (2005):

El paradigma emergente de la complejidad...contempla el universo... como un entramado dinámico y complejo de relaciones entre subsistemas interdependientes. En la organización esto se traduce en un cambiante marco de relaciones: nuevas relaciones entre directivos y trabajadores del conocimiento; nuevas relaciones entre clientes y proveedores; nuevas relaciones con la sociedad a que se sirve (responsabilidad social); nuevas relaciones con el pasado y el futuro (cambios, flexibilidad...). En este marco podemos ver la función de liderazgo como un “atractor extraño” capaz de crear el orden en el caos al que tienden los sistemas abiertos por la segunda ley de la termodinámica”.

REFERENCIAS

Carter, R. (1998) El nuevo mapa del cerebro. Barcelona: Integral

- Gardié, O. (2000) Determinación del Perfil de Estilos de Pensamiento y sus posibles implicaciones en el desempeño de profesionales universitarios venezolanos. Estudios Pedagógicos No. 26, 25-38.
- Gardié, O. (2004) La Visión Creativa del Capital Humano Integral. III Encuentro Internacional de Creatividad y Educación.
- Herrmann, N. (1989).The Creative Brain. Lake Lure. North Caroline. The Ned Herrmann Group
- Pereira O. (2005). Self leadership in a world of uncertainty: a Brazilian perspective. Leadership Review. Vol. 5, pp 73-82.
- Pinillos, J.L. (2001) La Mente Humana. Madrid: Temas de Hoy
- Smith R. (2005) Leadership Mythology. Link and Learn. August Issue.
- Springer, N. y Deutsch. R. (1991).Cerebro Izquierdo, Cerebro Derecho Barcelona, Gedisa.
- Valderrama (2005).La complejidad transforma la gestión empresarial.
www.laflecha.net/canales/empresas/noticias/2005_11074
- Woodman R. y Deutsch, D. (1990). An interactionist model of creative model. The journal of Creative Behavior.24: 4