

Neurocoaching



Liderazgo en las
Organizaciones



➔ Contacto:

+51 996342400

➔ Publicación:

www.neuroeducación.pe

➔ Correo:

neuroeducacion.inl@gmail.com

➔ Editor:

Andrea Romero

➔ Derechos de autor:

Prohibida la reproducción total o parcial sin consentimiento del autor. Para no incurrir en plago o delito contra derechos de autor, consignar autor y fuente si se usa como cita bibliográfica.



EDITORIAL

NEUROCOACHING es un esfuerzo editorial del Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo para difundir las neurociencias y la teoría y práctica del coaching.

En este tercer número mensual abordamos el liderazgo en las organizaciones, un tema central en las empresas y entidades públicas de hoy. Rafael Muelle nos refiere las habilidades directivas en la gestión pública, Gino Garibotto nos emplaza sobre la importancia del análisis de datos en la toma de decisiones, y honramos la memoria de Graciela Lima quien nos recuerda la experiencia y vitalidad de un emprendimiento empresarial que empezó literalmente de cero.

Finalmente, se acompaña un artículo de las funciones ejecutivas que hace nuestro cerebro para afrontar lo que nos sucede y rodea. Un número para disfrutar y compartir.

Contacte con nosotros: informes@neuroeducacion.pe o al teléfono 99634-2400 (whatsapp).

Lima, 29 de abril de 2022.

Vicente Sánchez Vásquez
Presidente del INL



"Los Líderes deben tener Habilidades Cognitivas Claves"

*Resumen de la conferencia
"Habilidades Directivas en
la Gestión Pública" (19-04-
2022)*

por Rafael Munte Schwarz, Ex-
Presidente de Osiptel.

Vivimos un contexto con distintas reglas de juego en el sector público. Muchas normas restringen la capacidad de decisión en este sector. Es más difícil dirigir en el sector público porque puedes terminar con responsabilidades de otra índole (por ejemplo, penales), lo cual desincentiva la toma de decisiones. Pero es muy importante tener experiencia directiva, además de la calidad profesional.

Hablamos de cómo desarrollar habilidades de liderazgo para influir e impactar en una organización y llevarla hacia un objetivo en un período determinado. Es esencial tener claridad del objetivo a largo plazo hacia el cual dirigirse, en el marco de su visión.

Una cosa es ser jefe y otra es ser líder. En nuestra experiencia en Osiptel, su misión anterior era desarrollar la libre competencia en el mercado de las telecomunicaciones. Pero en realidad lo que se busca es que los servicios públicos satisfagan las necesidades de los ciudadanos. Por eso replanteamos la misión de Osiptel: lograr que los clientes finales de ese servicio estén satisfechos.

Así que la primera puerta que el líder debe abrir es identificar la visión y la misión y luego los objetivos estratégicos. Eso nos hizo incorporar un nuevo objetivo: desarrollar el capital reputacional para ser vistos como una entidad que busca lograr mejorar la calidad de los servicios de telecomunicaciones.

Las organizaciones son personas trabajando. Debemos lograr que las personas ofrezcan su mayor capacidad.

Respecto a los valores, las personas de la entidad no los recordaban. El gran cambio fue lograr que la gente viviera los valores en su día a día. Reducimos seis valores a tres e insistimos en comunicarlos a todos los niveles de la organización.

El primer valor es la integridad. Pero hay que bajar el concepto a algo tangible. Lo definimos como poner en primer lugar los intereses de la institución y del Estado Peruano. El segundo valor es la innovación. Es difícil ejecutarla. La idea es no actuar como autómatas (“siempre se hizo así”) sino hacer mejoras en las cosas más sencillas. El tercer valor es la excelencia. Todos somos proveedores y clientes internos. Cada uno es un proveedor o cliente de los demás trabajadores o unidades orgánicas. Cada uno debe ser excelente en el servicio que cada uno brinda.

Las organizaciones son personas trabajando. Debemos lograr que las personas ofrezcan su mayor capacidad. Nada reemplaza al sentido común. Tenemos en el Estado una plantilla que no se cuestiona lo que se hace, y se niega a buscar mejores maneras de hacer las cosas. Analizamos el comportamiento diario de la gente. El líder debe analizar la cultura de esa entidad. Es un proceso de irse insertando e ir conociendo lo bueno y lo malo de la organización.





Hay que conocer los procesos claves y evaluarlos en función a los objetivos y la cultura a implantar. No es sólo poner en un papel el proceso sino que sea parte de la transformación de las personas a cargo. De modo que hay que respetar los procesos, no hacer atajos ni “sacadas de vuelta”.

Los líderes en el sector público deben tener habilidades cognitivas claves. La primera es tener inteligencia lingüística. El líder debe saber expresarse. Debe hacer llegar su mensaje a toda la organización. La inteligencia interpersonal es el trato día a día en toda la entidad. Es importante la empatía. El líder da la pauta pues la gente mira al líder y procede. El líder debe saber escuchar. Hay trabajadores con problemas para conectarse con los demás y deben tener herramientas prácticas para lograrlo. La inteligencia lógico-matemática importa para sistematizar y procesar. El proceso de decisiones lo tiene que asumir el equipo. Cuando todos aportan, cada uno hace suya la decisión.

Hay que establecer un estilo de trabajo que refleje los valores y los principios que el líder busca enraizar en la organización.

Es importante conocer el entorno. Debemos observar cómo funciona la organización. Se debe dejar sentadas las bases de la relación entre el líder y el equipo. No se puede desarrollar una dinámica de equipo cuando hay desconfianza u hostilidad mutua o cruzada. Uno debe seleccionar quiénes integran cada equipo. Debemos generar habilidades propias, promover la confianza mutua, y también ver quiénes pueden seguir aportando y quiénes no.

Hay que establecer un estilo de trabajo que refleje los valores y los principios que el líder busca enraizar en la organización. El rol de un líder es basarse en la estrategia, y ayudar a los demás a mejorar su trabajo en base a la visión general. Lo que no debe hacer es involucrarse o inmiscuirse en la micro-gerencia. Solía decir a mi equipo que soy un recurso a su disposición.





Los líderes deben saber producir resultados tangibles pequeños en el corto plazo alineados al largo plazo.

Siempre hay que tomar decisiones difíciles. Puede ser un trabajo muy ingrato. Si una persona no aporta a la entidad, no debe continuar. Es indispensable dar retroalimentación una y otra vez. Propuse talleres para evaluar su propio desempeño. La retroalimentación debe ser un proceso en el tiempo y con advertencias. Retirar a una persona no puede ser una ocurrencia momentánea, sino un proceso en el que esa persona dejará la entidad sólo si no se adecúa. La mitad de mi equipo dejó la entidad. El equipo debe estar alineado a la nueva manera de ver las cosas, a ser parte de ese cambio cultural. Hay que entender que la transformación digital requiere también un cambio cultural: hay rediseño de procesos, hay nuevos parámetros.

Las herramientas que propusimos. Una primera fue “Desayunar con Rafael” era una reunión informal que tenía con diferentes personas de la entidad. Una segunda fue la comunicación interna. Una tercera fue el Decálogo. Los leeré: Nuestros valores son nuestro ADN, haz que las cosas sucedan, sentido de urgencia, decisiones basados en datos, cuestiona los procesos 24/7, cultura de servicio, comunicación directa y profesional, cero argollas cero rumores, cero negatividad, diviértete con los retos.

Los líderes deben saber producir resultados tangibles pequeños en el corto plazo alineados al largo plazo. Osiptel fue premiado en un concurso mundial por una herramienta digital “Cheka tu plan”.



Esos pequeños logros deben festejarse y deben generar entusiasmo e identidad.

El rol del líder es transmitir la visión todo lo que sea necesario. La organización es su gente, y hay que desarrollar estrategias para desarrollar talento. Es clave el orgullo organizacional y los reconocimientos pequeños y grandes, a las personas que destacan, a los que han obtenido grados. Generar un ambiente propicio para el desarrollo de su gente. La idea es acercarnos más y más a la excelencia.

El rol del líder es transmitir la visión todo lo que sea necesario. La organización es su gente, y hay que desarrollar estrategias para desarrollar talento.

Para liderar entidades no pueden esperarse buenos resultados si los líderes no tienen las capacidades básicas. Debemos impulsar los concursos públicos de méritos para acceder a cargos públicos y desarrollar las competencias de los servidores públicos. Hemos sido el primer regulador peruano en solicitar a la OCDE en supervisarnos.

En las grandes empresas y entidades internacionales, el entrenamiento es esencial, con programas de liderazgo, formación de las personas. Hemos adaptado esa gran experiencia en la empresa privada a una entidad pública. Tenemos un programa integral de liderazgo. Y vamos al cambio cultural de la entidad.

Sobre las empresas prestadoras de los servicios, ellas señalaban que Osiptel aplicaba una “hiperinflación sancionadora”: en verdad los reclamos se han multiplicado pero los montos de las sanciones son muy bajos. Osiptel tiene el techo más bajo de sanciones de los reguladores. Es importante este dato: en servicios móviles, Movistar hace 6 años tenía el 52% del mercado, hoy tiene 39%. ¿Adónde se fue ese público? A los competidores. Nuestro propósito es empoderar a los usuarios y exigirles calidad de servicio a las empresas.

Rafael Munte Schwarz

Ex-Presidente de Osiptel



CURSO - TALLER

HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

¡INSCRÍBETE AHORA!

x x x x
x x x x
x x x x
x x x x

Dinámico, teórico-práctico, con actividades síncronas y asíncronas. Incluye una evaluación personalizada del potencial de liderazgo de cada funcionario. Puede ser in-house o en instalaciones idóneas para dicha actividad.



Instituto de
Neuroeducación
para el Liderazgo

Contacto:



informes@neuroeducacion.pe
996342400



"Hoy, líderes que no usan Análisis de Datos son Dinosaurios"

*Entrevista a Gino
Garibotto*

Por Vicente Sánchez Vásquez

¿Están el análisis de datos, la toma de decisiones y las neurociencias tan lejos como parecen? Gino Garibotto, quien se define como "economista de formación y analista de datos por vocación", nos demuestra lo cerca que están todas ellas en el mundo moderno. Y que no cabe pestañear para hacerla parte de nuestro día a día. Aquí sus reflexiones.

¿Cómo ves la evolución del análisis de datos en los últimos años?

Varios países en Europa y Asia usan sistema de acceso a datos abiertos, muy disponibles, sin tanta burocracia como el caso peruano, acá sienten que ceden poder y no quieren ponerlos a la luz pública. Ello permite a esos países tomar mejores decisiones para ahorrar y controlar mejor sus recursos.

En los últimos años se ha dado una explosión en el procesamiento de datos apareciendo nuevos conceptos como machine learning, ingesta de datos, inteligencia artificial, etc. Las empresas dueñas de redes sociales, por ejemplo, ofrecen y procesan gran cantidad de información en tiempo real.

Durante la pandemia por ejemplo, se han visto nuestras limitaciones de camas, oxígeno, etc. Así, un análisis de datos nos daría evidencia de lo limitado de nuestro desarrollo, ello nos impide tomar decisiones a nivel micro, las que afectan directamente a la población.



¿Cómo está el análisis de datos a nivel internacional y en el Perú?

Se ha querido estandarizar el cálculo de los algoritmos a nivel internacional, pero no se ha logrado aún. Los países no se alinean porque hay intereses. Además, es una ciencia que se arma en el camino, es como un arte, porque integra, además de la capacidad de procesamiento, la presentación de los datos y la interpretación de los resultados, y cada uno lo hace como quiere.

En Perú, ya hay legislación, pero a las entidades les cuesta poner sus datos a disposición porque unos lo tienen en Oracle, otros en Microsoft, y también hay en Google, Amazon, etc. La forma del lenguaje binario es distinta en cada caso, genera datos no válidos y eso limita ofrecer las bases de datos. Además, hay resistencia para proporcionar información, el gobierno no facilita esa información a nivel micro.

¿Qué les dirías a los gobernantes sobre la importancia del análisis de datos?

Se necesita que las autoridades sepan usar esa información. Puedes ofrecerle el procesamiento, pero si no saben organizar los datos ni tampoco interpretarlos, esa información no les sirve para nada. También les pediría hacer una datatón para estandarizar los datos que pueda usarse para cualquier municipalidad por ejemplo, que les permita tomar decisiones. En otros países, el Estado obliga a generar esa información para asignar recursos públicos a cada nivel de gobierno.

Ahora hay aplicaciones de bussines analytics para empresas, que se aplican a municipalidades y que pueden adaptarse a nuestra realidad. No avanzamos en análisis de datos en Perú porque la

maraña legal y burocrática y la poca voluntad impide avanzar. Es como si tuvieras un Ferrari en la Avenida Abancay, ¿cómo disfrutarás de sus ventajas con tanta congestión?

El mayor beneficio para las autoridades es el control sobre los costos históricos. También permite mejorar la toma de decisiones frente a problemas que se originen en la vida real. Mientras mayor información hay, se mejora la toma de decisiones. Hoy los líderes que no usen análisis de datos, son como los dinosaurios, están en otro tiempo.

¿Por qué las empresas avanzan en análisis de datos más que los gobiernos?

Porque toman lo que les permite ganar dinero. Hay una película Moneyball con Brad Pitt sobre el primer equipo de

El mayor beneficio para las autoridades es el control sobre los costos históricos. También permite mejorar la toma de decisiones frente a problemas que se originen en la vida real.



béisbol que aplicó la analítica de datos y le dio la pelea a los Yankees. En Perú, Gareca también lo aplica. La FPF hizo en 2017 una datatón, un concurso para crear una base de datos para clasificar a los jugadores peruanos (por estatura, condiciones físicas, salto, peso, etc). Ganó el equipo "Open Lab" de la Universidad de San Marcos. Entonces, se necesita gente que quiera leer esa información. Antes de Gareca a nadie le interesaba tener esa información.

Para tomar decisiones, debes procesar la información, interpretarla y tener la voluntad de usarla. En China, se exige a las autoridades ser profesionales vinculados al análisis de datos. En China se paga el transporte con reconocimiento facial, algo que no pasa ni en EEUU donde se crearon los algoritmos.

En nuestro país, la estructura económica se ha quedado en los 80. Hacemos lo mismo de hace 30 años sólo que con máquinas modernas. Nada más. No sólo es generar los datos, es saber leer los datos. Por lo tanto, también debe evolucionar la educación.



¿Cómo unir la analítica de datos con la toma de decisiones y las neurociencias?

Tiene que replicarse en base al ejemplo. Si no hay la mentalidad de promover, se queda como un ejemplo aislado. En la selección peruana, al jugador Araujo le demostraron que podía correr igual que el uruguayo Luis Suárez. Al comienzo, él no se la creía. Cuando él se la creyó, pudo jugarle de igual a igual probando la certeza de los datos. Pero Araujo se la creyó porque hubo un líder, Gareca, que le dijo "yo confío en ti". Así tiene que hacerse en los demás campos.

Vicente Sánchez Vásquez

Presidente del Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo



Emprendimientos peruanos

Nuestro agradecimiento a los emprendedores peruanos que apuestan por este esfuerzo de innovación y creatividad empresarial.



Ecosana
Biomarket

Lunes a Sábado
9am a 8:30pm
Domingo
10am a 6pm

Productos
Libre de azúcar
Sin gluten
Sin Lactosa
Veganos - KETO
Postres y Helados saludables

ATELIER ANDRÉ COLATI
Chocolate 72%

YOGUALMENDRA

Av. Caminos del Inca 3147 - Surco



EQUIPOS PARA EL ANALISIS DE LA CALIDAD DEL AGUA

EQUIPOS DE CAMPO Y LABORATORIO:
PHMETROS
FOTOMETROS
OXIMETROS

EQUIPOS DE MONITOREO:
PTAR
CUENCAS
RIOS

OZ PERU GROUP S.A.C. Telf. 5055883
Av. Del Ejército 250 of. 207 Miraflores

www.oz-peru.com info@oz-peru.com



Andrea Romero

Publicista con experiencia en Marketing digital

+51 971173271

andreacarolina0611@gmail.com



Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo



"Desde donde estemos, debemos actuar con el ejemplo"

In Memoriam

Resumen de la exposición de Graciela Lima de Abregú el 07 de marzo de 2021 en la Conferencia "Mujeres del Bicentenario".

Hace unos días partió para estar al lado del Señor. Fue de súbito, casi sin querer preocuparnos, pero el dolor fue inmenso, porque en vida ya era una estrella que iluminaba muchas vidas. Emprendedora hecha a sí misma, empresaria exitosa, triunfó más en unir a su familia. Ahora a su esposo e hijos les corresponde honrar su memoria. Queremos sumarnos a ese homenaje recordando sus reflexiones hace algo más de un año atrás, y aún tan vigentes.

El 10 de febrero (2021) hemos cumplido 26 años de estar en el mercado. Empezamos una aventura. Trabajaba en un colegio estatal, pensaba de qué forma tener otros ingresos. Vendía joyitas y se presenta la oportunidad de una tienda en el sótano de un sótano de Gamarra. Una tienda chiquitita al fondo. Tuve poco capital y mucho miedo en cómo me iría. Vendía joyas y ropa. Luego vendía más ropa que joyas, y después más ropa de niños y de bebé. De día vendía, tenía mis clientes y en la noche me iba al Mercado Central a comprar la ropa.

Llegó a Gamarra la época de la venta a puerta de calle y bajaron las ventas en el sótano. Pude alquilar una tienda vista a la calle. Cuando mis proveedores llegaron a Gamarra, tuve que confeccionar mis propios productos. Me fui capacitando, uno tiene que informarse, ir conociendo el mercado, y así fui empezando a diseñar y confeccionar.

El 2012, con apoyo de Promperú ingresamos a Perú Moda, y así conseguimos clientes del exterior. Fuimos diversificando y empezamos a exportar a Venezuela. Luego ese país cayó, y justo aparecen los grandes centros comerciales, se abren tiendas allí y decidimos entrar a un centro comercial. Vino después la apertura de más tiendas y vendíamos ya nuestra producción.

El 2012, con apoyo de Promperú ingresamos a Perú Moda, y así conseguimos clientes del exterior. Fuimos diversificando y empezamos a exportar a Venezuela.



La pandemia nos ha golpeado duro. Las prendas de bebé es un nicho especial y no hay mucho volumen de pedidos. En el 2019 las ventas habían empezado a bajar, pero desde marzo del 2020 con el cierre ya no hubo ingresos. El personal es una gran responsabilidad. La inmensa mayoría de nuestros trabajadores son mujeres madres jefes de hogar y jóvenes que se pagan sus estudios. Tuvimos que buscar alternativas. Empezamos las ventas online y que el personal trabaje hacia el exterior con protocolos de bioseguridad bien estrictos para evitar el contagio. Por ese lado, pudimos atender ese reto.

El otro problema fue el pago a nuestros proveedores. Son personas que viven el día a día de su negocio. Antes nos daban crédito, ahora ellos nos piden hacer adelantos. Tuvimos que pedir préstamos a los bancos buscando solución. Eso nos llevó a deudas con ellos. El gobierno ayudó a la prórroga de las deudas, y algo se reactivó, pero con la reciente cuarentena las ventas han vuelto a caer. Deseamos un mayor plazo para reprogramar las deudas. Al no tener espalda financiera grande, nos perjudica la falta de crédito, pero hay que seguir buscando soluciones y salir adelante.



Desde donde estemos, debemos actuar correctamente, con el ejemplo, así los jóvenes van a aprender. Hay que enseñarles valores a los niños desde temprano. En las escuelas y los medios de comunicación se deben difundir valores como el respeto a las personas. En la empresa, reconocemos los derechos laborales de los trabajadores. Necesitamos aprender a ponernos en el lugar del otro para ser mejores personas, más solidarias.

Mañana lunes recordamos los derechos de las mujeres, el respeto de sus derechos civiles, de sus derechos laborales, la libre decisión sobre su cuerpo, que puedan participar en cargos públicos. Desde donde estoy, trato de promover eso. Aunque a nivel de empresarios reconozco que no lo sienten tan importante.

Ahora que vamos a elegir nuevas autoridades, hay que ver bien a quién votaremos, que tengan valores para dirigir nuestro país, que sean personas honorables, que trabajen por principios en favor de la población, sirviendo al pueblo, no queremos gente corrupta, que no respeta, que miente, que no presente alternativas de solución.

Lidia Graciela Lima Granda

In Memoriam





Las Funciones Cognitivas y Funciones Ejecutivas



Funciones Cognitivas

Las funciones cognitivas son los procesos que ocurren en nuestra mente al recibir la información de todo el ambiente que nos rodea, tanto social como físico. Una vez recibida, esos procesos la seleccionan, la interpretan, la transforman, la guardan y la recuperan. Cada día recibimos de nuestro medio ambiente, millones de unidades de información, y al cerebro humano, por más maravilloso que sea su funcionamiento, le es imposible recabar toda ella.



Mediante las funciones cognitivas los seres humanos filtramos toda esa información, la procesamos para poder sobrevivir y para desplegar todas las actividades diarias. A través de millones de neuronas y miles de conexiones sinápticas, activan diversas partes de nuestro cerebro en los lóbulos cerebrales, no sólo cuando estamos despiertos, sino incluso cuando dormimos o soñamos. El cerebro nunca deja de trabajar.

La inteligencia humana es la que ha permitido el extraordinario desarrollo científico y tecnológico que sucede en la actualidad, y representa una de las grandes transformaciones de la historia humana y del planeta. Ello a partir de un órgano que pesa el 2% del total de la masa corporal de un individuo. Es en ese órgano, el cerebro humano, donde residen las funciones cognitivas superiores que nos ha diferenciado significativamente de los primates y del resto de mamíferos. Vamos a conocer algunas.



Funciones Ejecutivas

Son las actividades cognitivas por las cuales los seres humanos proyectamos cogniciones y emociones hacia el futuro mediante la anticipación, planeamiento y ejecución de acciones autorreguladas, organizadas y realizadas de manera deliberada. Articula varias capacidades: regulación inhibitoria, flexibilidad cognitiva, planificación y organización, la toma de decisiones, iniciar y acabar tareas, entre otras. Esto es posible gracias a la evolución de la corteza prefrontal, área a la que está asociada.

Según Jesús Guillén (2018), las funciones ejecutivas son imprescindibles para el éxito en la vida. Y algo importante: podemos entrenar esas funciones desde niños, desde la educación básica. El teatro es un excelente ejercicio para trabajar las funciones ejecutivas.

A las funciones ejecutivas parece perjudicarles el estrés, la mala salud o la soledad. En contraparte, jugar, moverse, atender las necesidades físicas, sociales y emocionales de la persona, las potencian.

Clasificación

Como procesos especializados que tienen una gran importancia para la vida humana y han determinado nuestra superioridad evolutiva, los especialistas han señalado varias clasificaciones. Nos inclinamos por la señalada por Verdejo-García y Bechara (2010) cuyas definiciones vamos a consignar. Ellos refieren que las funciones ejecutivas se activan en forma intermodal, intertemporal y multicomponente, y los principales componentes son los siguientes.

Actualización

Es la función que actualiza y monitoriza los contenidos en la memoria de trabajo, los recuerdos de corto plazo. La base cerebral donde se desenvuelve es la corteza prefrontal lateral y dorsolateral izquierda, y la corteza parietal.

Inhibición

Consiste en la cancelación de respuestas automatizadas, predominantes o guiadas por recompensas inminentes que, al no

tener en cuenta los beneficios futuros, pueden ser inapropiadas para las demandas actuales. Permiten autoregular la conducta, estar centrado. No lograr ese control inhibitorio puede generar un comportamiento reactivo que lo limita para resolver dilemas o conflictos de la vida diaria. Las áreas cerebrales comprometidas son la corteza cingulada anterior, el giro frontal inferior derecho y el núcleo subtalámico.

Flexibilidad

Es la habilidad para alternar entre distintos esquemas mentales, patrones de ejecución, o tareas en función de las demandas cambiantes del entorno. Viene a ser la capacidad para formular soluciones alternativas y de adaptarse a las nuevas situaciones. Las áreas del cerebro vinculadas son la corteza prefrontal y el núcleo estriado.



Planificación

Consiste en la habilidad para anticipar, ensayar y ejecutar secuencias complejas de conducta en un plano prospectivo. Permite plantearse metas y definir conductas secuenciales e integradas para un propósito mayor. Las áreas cerebrales a cargo son el polo frontal, la corteza cingulada posterior y la corteza prefrontal dorsolateral derecha.

Toma de decisiones

Es la habilidad para seleccionar la opción más conveniente para el organismo entre un rango de alternativas disponibles. Zonas cerebrales vinculadas: la corteza prefrontal ventromedial, ínsula, amígdala y núcleo estriado anterior. Otros estudios refieren que cuando tomamos decisiones activamos la llamada red de control ejecutivo.

La investigación del neurocientífico William T. Newsome, de la Universidad de Stanford, encontró que durante la toma de decisiones los monos activaban cientos de miles de neuronas en su

corteza prefrontal, y al aumentar la activación celular, un patrón de neuronas ganaba sobre otras y la decisión era tomada (Labath, 2016). La habilidad para tomar decisiones es crucial para la vida humana y no es fácil para todos tomar las decisiones correctas.



Sesgos cognitivos

Se ha estudiado en extenso la temática de las decisiones humanas, y por qué no siempre priman las decisiones racionales, lógicas o de sentido común. En realidad, el cerebro humano debe tomar decisiones en situaciones de lo más disímiles. A veces las personas deben decidir sin tener mucha información, a veces tienen demasiada información pero no tienen el tiempo para comprobarla, o en ocasiones hay motivaciones o influencias que nos inclinan a elegir unas en vez de otras.

El cerebro entonces, interpreta a su manera la información disponible, la procesa según la situación, la historia del individuo, el entorno existente, o la propia emocionalidad del sujeto, que impide una correcta caracterización de la información y de la decisión que toma en base a la misma.

Dos investigadores judíos, Daniel Kahneman y Amos Tversky, a partir de 1968, iniciaron el desarrollo de la Psicología de la Incertidumbre (McKean, Pla, 1985), y a lo que luego llamaron sesgos cognitivos, una especie de efecto psicológico adaptativo para tomar decisiones rápidas ante ciertos estímulos, no siempre acertadas.

Los estudiosos de la materia han planteado muchos de ellos, y de hecho, en la literatura especializada podemos encontrar una extensa cantidad. Así que sólo reseñaremos los más conocidos, con cargo a que cada lector amplíe su conocimiento motu proprio.

Sesgo de confirmación: tendencia a darle mayor peso o certeza a la información exterior o recién captada que confirma nuestras creencias o pensamientos previos. Puede suceder cuando un asunto controversial nos exige buscar una mayor información inmediata.

Sesgo de anclaje: le otorgamos mayor valor a la primera información que captamos y ella -cual ancla- condiciona nuestras posteriores decisiones. Sucede cuando se nos habla mal o bien de una persona antes de conocerla: ello afecta nuestra percepción de antemano.





Sesgo de punto ciego: dificultad para ver cierta parte de la información que existe ante nosotros pero no la podemos captar a cabalidad por las propias ideas preconcebidas. Nos pasa por ejemplo cuando evaluamos nuestras acciones o responsabilidades: tendemos a ser más complacientes con nuestros errores que con los de los demás.

Sesgo de arrastre: es la inclinación para aceptar la opinión o la conducta de un grupo afín, aunque nos pareciera que no es la decisión correcta. Dada nuestro fuerte deseo de conectar y encajar en algún grupo (o de evitar ser separado de él), la presión del mismo puede orientarnos a pensar que la opinión de la mayoría del grupo es la opinión correcta. Se ha podido apreciar que identificarse con un grupo causa placer y elimina ansiedad.

Sesgo de autoridad: es la disposición de las personas para aceptar la información de una figura de autoridad, sin que

necesariamente sea cierto lo que dice. La demostración fue hecha en el famoso Experimento de Milgram en 1961 por el psicólogo Stanley Milgram (1974), que lo resumió así: “Al desempeñar sencillamente un oficio, sin hostilidad especial de su parte, el hombre común puede (aceptar casi cualquier requerimiento ordenado por la autoridad y) convertirse en agente de un proceso terriblemente destructor”.

Síndrome de Hybris: es la progresiva dificultad para permanecer y ubicarse en la realidad cuando se ocupa con éxito altos cargos de poder, desarrollándose una autoconfianza excesiva que deviene en una conducta arrogante e impulsiva que a su vez genera decisiones irracionales muchas veces por encima de las opiniones de los demás, incluso de los más cercanos.

Fuente: Instituto de Neuroeducación para el Liderazgo. Introducción a las Neurociencias. Lima 2021.