

NEUROCOACHING UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS

NEUROCOACHING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS

Héctor Bladimir Serrano Mantilla
hserranom@unemi.edu.ec
Universidad Andina Simón Bolívar
Gonzalo Lenin Serrano Mantilla
gserrano123456@hotmail.com
Universidad Andina Simón Bolívar
Ecuador

RECIBIDO: Septiembre 05, 2021
ACEPTADO: Octubre 15, 2021
DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.147>

Resumen

El presente documento pretende proporcionar un acercamiento conceptual y una reflexión sobre el concepto de neurocoaching haciendo énfasis y referencia en los dos principales campos de conocimiento que forman parte de ella y que permiten el desarrollo de las habilidades blandas. Metodológicamente se tipificó como documental, bajo un diseño bibliográfico puro, haciendo uso de las diferentes teorías de autores a nivel mundial y de revistas especializadas, con lo cual se estructuró la información para su análisis. En la revisión se pudo demostrar que el neurocoaching pretende generar una transformación en la persona, permitiendo potenciar las habilidades blandas que mejoran las interacciones y el desempeño laboral.

Palabras clave: neurocoaching, habilidades blandas, interacciones, desempeño laboral

Abstract

This document aims to provide a conceptual approach and a reflection on the concept of neurocoaching, emphasizing and referring to the two main fields of knowledge that are part of it and that allow the development of soft skills. Methodologically, it was typified as documentary, under a pure bibliographic design, making use of the different theories of authors worldwide and specialized magazines, with which the information was structured for analysis. In the review it was possible to show that neurocoaching aims to generate a transformation in the person, allowing to enhance soft skills that improve interactions and work performance.

Key words: neurocoaching, soft skills, interactions, job performance

Introducción

Sin duda las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador, donde se reconoce que toda empresa o institución está formada por personas, que requieren de estrategias para participar con efectividad en el espacio global, donde gran parte del éxito depende de las habilidades adquiridas y su nivel de desarrollo, entonces, es necesario aprender, instruirse y reaprender como desarrollar las habilidades blandas. Estas son habilidades no técnicas que se han determinado como necesarias en el ambiente laboral, son transversales en las competencias del individuo y están más relacionadas a la personalidad, actitud y comportamiento de cada persona (Murti, 2014).

De las distintas habilidades blandas, los empleadores requieren que se integren la información y el conocimiento, surge así el neurocoaching, que aplicado a las empresas es una disciplina que fusiona los conocimientos más innovadores de la neurociencia. Así las cosas, el ejercicio del coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el coach, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad, que se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores (Muradep, 2009).

De manera que, el neurocoaching se constituye en una herramienta sinérgica en la gestión de las organizaciones y de manera específica del talento humano, convirtiéndose en un elemento vital del nuevo jefe – líder que deben tener hoy las organizaciones para dirigir equipos eficaces. Esto es posible, cuando se inicie un proceso de mejoramiento, que le permita desde una visión de producción clásica a una con visión humana, es decir, centrada en las habilidades laborales, profesionales y personales de los miembros de la organización.

En consecuencia, se expone este artículo de revisión, el cual tiene por objetivo analizar los aportes del neurocoaching como estrategia gerencial para el desarrollo de las habilidades blandas que permitan el éxito de las organizaciones. Dentro de su desarrollo, se traen a colación aportes relevantes, los cuales exponen los apartados frente a los cuales se organizó el constructo teórico referido a la neurociencia, coaching y habilidades blandas.

Metodología

La metodología desarrollada, para responder al objetivo propuesto en esta investigación, fue el análisis documental, la cual consiste en un análisis teórico de la información sobre determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas, respecto al tema objeto de estudio (Abreu, 2016).

Por otra parte, la investigación documental presentada tiene como diseño el bibliográfico, el cual se utiliza cuando los datos a emplear han sido recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante informes correspondientes a datos secundarios obtenidos por otros, elaborados y procesados de acuerdo a los fines de quienes los manejaron (Sabino, 2014).

De acuerdo a lo expuesto, la búsqueda bibliográfica realizada da cuenta del rastreo de información contenida especialmente en revistas electrónicas y libros que procuran desarrollar la temática propuesta. En este proceso, se seleccionaron documentos que apuntaban directamente a la intención de este artículo, donde sus autores develan resultados relevantes e interesantes desde lo que es la neurociencia hasta llegar al neurocoaching como estrategia gerencial para el desarrollo de las habilidades blandas que permitan el éxito de las organizaciones.

Neurociencias

Las neurociencias como disciplina surgieron en la década de 1960, derivadas de las diferentes investigaciones desarrolladas en los siglos XIX y XX. A partir de los descubrimientos en diferentes campos, los científicos en neurociencias, desde las diferentes especialidades, como medicina, psicología, biología, física y química procuran descifrar los interrogantes en torno al conocimiento del cerebro. Para esto, desentrañan los principales aspectos referentes a la forma, estructura, circuitos, composición química, propiedades bioeléctricas del cerebro, y las bases neurales de la conducta y la cognición (Squire, Spitzer, Du Lac, Gosh, y Berg, 2008).

De manera que, el término neurociencias hace referencia a campos científicos y áreas de conocimiento diversas, que, bajo distintas perspectivas de enfoque, abordan los niveles

de conocimiento vigentes sobre el sistema nervioso. Es, por tanto, una denominación amplia y general, toda vez que su objeto es extraordinariamente complejo en su estructura, funciones e interpretaciones científicas de ambas. Es otras palabras, corresponde a una interrelación directa de ciencia, conocimiento y estudios aplicados encaminados a un mejor desarrollo humano, que infiera directamente sobre las funciones propias de las personas en busca de condiciones mucho más factibles y prácticas que permitan resolver situaciones presentes y nuevas con herramientas más efectivas.

Ahora bien, aunque las neurociencias tienen un gran espectro y comprenden un estudio multidisciplinar, en este artículo se abordarán los principales aspectos que contribuyen con la investigación en el campo del coaching, cuyo enfoque contiene diferentes formas de análisis a partir de la integración de la psicología, y tiene el propósito de estudiar fenómenos sociales como la conducta, la regulación emocional, la toma de decisiones, entre otros (Lieberman, 2009).

La afirmación anterior, deja claro que la neurociencia en la gerencia es una disciplina que permite la comprensión de los procesos gerenciales desde una perspectiva neurocientífica. Es una ciencia emergente que intenta integrar conocimiento proveniente del ámbito de la ciencia social, la psicología y la neurociencia, su objetivo principal es entender la naturaleza y las características de la gerencia.

Neurociencia organizacional

La base principal de las sociedades son los seres humanos y las diferentes interacciones que se presenten entre éstos, dentro de las relaciones más comunes en las organizaciones se encuentra la existente entre los líderes y los seguidores. A este respecto, las investigaciones en el área de liderazgo se han enfocado en encontrar a la persona o el método más efectivo para liderar (Schyns y Schilling, 2013). Ahora bien, aún hay brechas en el conocimiento asociado a la teoría del liderazgo, en consecuencia, se requiere realizar estudios e investigaciones que permitan generar nuevos postulados y conceptos en esa sección relacionada a la organización.

Desde ese punto de vista, los estudiosos del

comportamiento organizacional han evolucionado para incluir los avances de la neurociencia, la cual ha revelado el funcionamiento del cerebro humano y permite investigar las causas primitivas de las actitudes y conductas que se observan en los sitios de trabajo (Becker, Cropanzano, y Sanfey, 2011).

A raíz de la inclusión de los nuevos avances, nace la neurociencia organizacional, que tiene como perspectiva entender e incorporar la maquinaria cognitiva detrás de nuestros pensamientos y acciones en la teoría organizacional, con el objetivo final de unificar y conectar cada uno de los conceptos ya elaborados en esas áreas (Becker, Cropanzano, y Sanfey, 2011). Por ello, la simbiosis entre varias disciplinas sociales y la neurociencia no es aislada, de hecho, ciencias como la economía y el marketing, por mencionar algunas, han explicado el comportamiento del ser humano al incluir los estudios y nuevos descubrimientos del funcionamiento del cerebro en sus postulados.

Así las cosas, en la actualidad, los estudiosos de la gerencia han reconocido la importancia de la biología humana sobre el comportamiento en el trabajo, de hecho, se recalcan tres paradigmas fundamentales, los cuales son la psicología evolucionaria, genética del comportamiento y cambios o síntomas fisiológicos, éstos permiten comprender la relación existente entre el ser humano y su desempeño en su ambiente laboral.

Algunos estudios revelan que aquellos empleados con un supervisor problemático tendían a presentar una elevación en su presión arterial en comparación con aquellos que tenían un líder más comprensivo (Wager, Fieldman, y Hussey, 2003). Así pues, se observa que existe un acercamiento biológico para explicar el comportamiento organizacional, teniendo que éstas perspectivas en lugar de ser excluyentes entre sí poseen maneras en las cuales pueden integrarse para obtener teorías que sean complementarias y expliquen los fenómenos sociales observados en las instituciones.

Para lo anterior, la neurociencia organizacional promete un campo que permitirá complementar los estudios de psicología, genética y evolución aplicados al entendimiento del ser humano en su ambiente laboral. Por otro lado, Existen elementos en los cuales la neu-

rociencia organizacional puede contribuir de forma certera al estudio del comportamiento organizacional al predecir resultados siendo éstos comprobables mediante un enfoque tradicional o usando una perspectiva basada en las neurociencias.

De manera que, con el propósito de avanzar en materia del desarrollo de las organizaciones, la neurociencia tiene a su disposición, en la actualidad, técnicas con utilidad probada en lo que a la ciencia organizacional se refiere, desde la teoría de la gerencia y predicción, pasando por el desarrollo de los líderes y llegando hasta la identificación del liderazgo emergente.

Desde la perspectiva el desarrollo del liderazgo se observa indirectamente a través del tratamiento de las deficiencias neurales, es decir, la meta es limpiar los problemas que una persona presenta que le impiden realizar su potencial en la vida (Waldman, Balthazard, y Peterson, 2011). Del mismo modo, al entender la base neural del comportamiento inspiraciones, la comunidad científica estaría en una posición ventajosa para desarrollar el liderazgo desde una perspectiva sistemática y realista, es decir, en lugar de colocar a los pacientes en un programa genérico de desarrollo de líderes, el cerebro puede dar información en referencia a como cada persona se siente, piensa y, en última instancia, como aprende.

Por consiguiente, el liderazgo debe ser definido en términos de la habilidad de construir y mantener un equipo, grupo u organización, y desde una perspectiva funcional, es un recurso para el grupo, y solamente de forma secundaria una fuente de privilegio para el líder. De manera que, el liderazgo como un sistema integral surge en la teoría organizacional como el coaching.

Entendiendo por coaching un conjunto de principios de direccionamiento humano y empresarial hacia el logro de resultados que vinculado de manera especial para la identificación de los talentos, técnicas para el entrenamiento en el trabajo, es una supervisión estructurada a la gente en su contexto de actuación, creación de espíritu para trabajar en equipo, que cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, y mejora la calidad integral en el proceso total requerido para satisfacción de clientes.

Es decir, el coaching es un proceso interactivo y sistemático de aprendizaje y de descubrimiento del potencial individual, centrado en el presente y orientado al cambio y la excelencia (Sánchez y Boronat, 2014). Partiendo de lo expuesto, se entiende por coaching la manera de entrenar a una persona o grupo de ellas haciendo uso de conversaciones eficaces e intencionadas para movilizarla de manera exitosa en la búsqueda del rendimiento, liderazgo y el logro de las metas establecidas en función de sus necesidades.

Por lo tanto, en el coaching el individuo es sumamente importante como tal, y por eso se trabaja desde esquemas interiores claves para su desarrollo personal, para poder potencializar sus habilidades y competencias que le sirvan para afrontar las diferentes eventualidades que el entorno le presenta. Así las cosas, el proceso de coaching es de acompañamiento donde el coach ayuda al coachee (cliente) a cumplir sus objetivos. El coach no da soluciones sino que a través de sus preguntas con la reflexión facilitan la respuesta en el interior del coachee y gracias a este proceso, aflora a la consciencia de una manera más rápida que si el coachee lo hubiera hecho solo, permitiendo desarrollar las habilidades blandas.

Neurocoaching

La aportación neurocientífica al coaching proviene de la neurociencia de la motivación, la cual permite entender la bioquímica del cerebro que está tras los estados de motivación que se consiguen en las sesiones de coaching tradicional, en la construcción cerebral de la realidad, junto con el procesamiento de la información del entorno (a través de los sentidos), intervienen, también, los estados internos del individuo.

La realidad, se construye por la fuerza de los pensamientos ya que el cerebro no distingue entre lo que ocurre en la realidad y lo que una persona instala en su mente por propia voluntad, es decir, el cerebro se ve modificado según interactúa con su entorno, es posible lograr cambios sobre la creación de la realidad del individuo influyendo sobre su pensamiento para situar su cerebro en una posición más receptiva y ágil (Montoro, Aguayo, Ávila y Lama, 2019).

En tal sentido, el neurocoaching integra la in-

formación y conocimientos que nos indican cómo funciona el cerebro, junto con la metodología del coaching crea una herramienta excepcional para el proceso de desarrollo personal y el logro de metas, desde otra perspectiva, es considerado un “coaching de nivel superior” que intenta que la persona sepa que significan los conceptos de palabra, pensamiento y acción, y qué efectos producen sus palabras, pensamientos y acciones en su conducta y su salud (Sánchez, 2016).

Por tanto, el neurocoaching es una disciplina que fusiona la parte neuronal de los seres humanos con la técnica desarrollada para mejorar el crecimiento y transformación personal de un individuo o grupo de individuos y que aplicado en las empresas consiste en potenciar una cultura basada en los principios de la inteligencia emocional.

Entonces, la aplicación del neurocoaching estudia la relación entre pensamiento, palabra y acción desde la perspectiva de nuestro cerebro para ver de qué manera actúan en el ámbito personal y profesional; si se logra tener conciencia de los pensamientos y hábitos más inconscientes se tendrá la posibilidad de modificarlos para potenciar las virtudes y corregir debilidades.

Habilidades blandas

Hoy día, en toda organización es importante contar con personas que posean atributos o capacidades que le permiten desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este contexto, juega un papel importante el trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros.

En este orden de ideas, se insertan las habilidades blandas que a menudo se describen usando términos asociados con rasgos de personalidad, como optimismo, sentido común, responsabilidad, un sentido del humor, integridad y habilidades que se pueden practicar, como la empatía y la inteligencia emocional, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, negociación, sociabilidad, capacidad de dar y obtener retroalimentación, de la amplia gama de habilidades blandas, las

habilidades de comunicación y la interacción también desempeñan un papel importante (Silva, 2016).

Análogamente, el concepto de habilidades blandas es comparable al concepto de habilidades para la vida propuesto por la Organización Mundial de la Salud, que los define como un conjunto de habilidades socio-afectivas que son necesarias para la interacción con otros y que hacen posible enfrentarse a demandas cotidianas y situaciones desafiantes.

Así pues, el desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

Por esta razón, las personas en las organizaciones deben estar bien capacitadas, de manera que, las habilidades blandas representan un factor preponderante para el desarrollo de destrezas en las organizaciones, impactando a su vez en el direccionamiento estratégico, agregando formación, capacitación y dinamismo en los procesos, buscando innovación que involucra la transformación hacia lo nuevo.

Neurocoaching como estrategia para el desarrollo de las habilidades blandas

Uno de los desafíos que afronta una organización son las personas, por eso las empresas para alcanzar el éxito buscan ser eficientes en un ambiente cambiante y competitivo, de modo que, es importante que los individuos puedan lidiar en escenarios de incertidumbre, esta gran tarea le corresponde al líder que tiene que desarrollar habilidades, adquirir una mayor capacidad de aprendizaje. No obstante, existen organizaciones que desconocen esta situación, otras se dan a la tarea de rotar al personal cuando observan aptitudes contrarias, y algunas muestran preocupación por las personas e invierten en su entrenamiento.

En este sentido, el neurocoaching es una técnica donde se utilizan preguntas para encontrar respuestas personales, ayuda a encon-

trar esas características propias y eliminar los obstáculos que imposibilita ser, hacer o tener lo que se desee, puesto que, motiva, inspira, orienta, ayuda a avanzar, apoya para encontrar las soluciones y eliminar aquellas ideas que puedan limitar.

De manera que, como estrategia es un proceso bien definido, que consta con puntos de partida y llegada, por ello el éxito es difícil de medir, quienes lo practican deben aplicar psicología bien básica para comprender y explicar los comportamientos personales y emocionales, en consecuencia, se busca que los empleados alcancen niveles de desempeño óptimo ayudándolos a que gestionen los problemas por sí mismo.

Por lo tanto, es una de las habilidades críticas del liderazgo, en donde, precisamente por los cambios que ocurren rápidamente en las organizaciones, el líder debe generar en el trabajo aprendizaje para modificar, aplicar y tomar decisiones adecuadas en las diferentes situaciones que experimentan las empresas. Por consiguiente, el neurocoaching es un proceso de desarrollo para el mejoramiento de habilidades blandas, cuyo objetivo es el de incrementar el nivel de rendimiento, incidiendo en los resultados del cliente y la organización.

Reflexiones finales

El neurocoaching como estrategia gerencial es un enfoque integral organizacional que se orienta hacia la formación del personal como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, estructurado y eficaz, en el desarrollo del talento humano en su desempeño así como las actividades asignadas.

Asimismo, se considera una oportunidad para aclarar metas, definir prioridades, criterios de desempeño, reafirmar los valores del individuo, escuchar ideas, hacer participar a los empleados en el proceso de planeación y solución de problemas. En este sentido, las organizaciones buscan mejorar el desempeño de los individuos, para hacerlo se necesita de una persona guía que sirva de coach en la organización para escuchar las necesidades de los empleados y de esta manera conducir a una mejora alcanzada desde el involucrado, a

través de técnicas enfocadas al talento humano de una empresa u organización, con el fin de lograr la eficacia en los resultados.

Así pues, el neurocoaching es una herramienta para el adecuado mejoramiento del potencial humano, brindándole un enfoque estructurado para el desarrollo de habilidades blandas que beneficien a las personas desempeñarse en su entorno personal y/o laboral de manera efectiva.

Respecto a las habilidades blandas, estas se caracterizan por permitir entender el contexto e influir en él, por tanto, representan un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal

Según estas perspectivas, los líderes necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana, en tal sentido el neurocoaching representa una estrategia que pretende generar una transformación en la persona, permitiendo potenciar las habilidades blandas que mejoran las interacciones y el desempeño laboral.

Bibliografía

- Abreu, J. (2016). Metodología de la investigación: Preguntas. Métodos. Todo menos tesis. Publicaciones Create Space Independent Publishing Platform. Canadá.
- Becker, W., Cropanzano, R., y Sanfey, A. (2011). Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box. *Journal of Management*, 37(4), 933-961.
- Lieberman, M. (2009). The brain's braking system and how to use your words to tap into it. *Neuroleadership Journal*, 2, 9-14.
- Montoro, E., Aguayo, F., Ávila, M. y Lama, J. (2019). Neuroseguridad aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales 23rd International Congress on Project Management and Engineering, 1584-94, Disponible en: <http://dSPACE.AEIPRO.COM/XMLUI/HANDLE/123456789/2365>
- Muradep, L. (2009). Coaching para la

transformación personal. Buenos Aires: Granica.

- Murti, A. B. (2014). Why soft skills matter. IUP Journal of Soft Skills, 8(3), 32-36. Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/1627986081?accountid=139608>
- Sánchez, B. y Boronat, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Revista Educación XXI, ISSN: 1575-0345 (en línea), 17 (1). Disponible en: <file:///C:/Users/hp/Downloads/10712-17561-1-PB.pdf>.
- Sánchez, M. (2016). El impacto de los avances neurocientíficos en la profesión del trabajo social: presente y propuestas de futuro," Documento de Trabajo Social 57 (2016): 7-18.
- Schyns, B., y Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly(24), 138-158.
- Silva, S. (2016). Brecha Porcentual Entre Las Habilidades Blandas de Los Estudiantes de Relaciones Industriales y Las Requeridas Por Empresas de Yanahuara – Arequipa. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3787>
- Squire, L., Spitzer, N., Du Lac, S., Gosh, A. y Berg, D. (2008). Fundamental Neuroscience. Elsevier. Versión Kindle
- Wager, N., Fieldman, G., y Hussey, T. (2003). The effect of ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. Occupational Environmental Medicine(60), 468-474.
- Waldman, D., Balthazard, P., y Peterson, S. (2011). Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? Academy of Management Perspectives, 60-74.