

Propuesta de modelo de evaluación y mejora sobre el liderazgo compartido desde la neuroplasticidad

Loren Natalia Valero Rozo

5202173

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Carlos Andres Naranjo Martinez, Msc.

Nota del Autor

Ingeniera en Multimedia y Especialista en Gerencia de mercadeo, comprometida con el trabajo, creativa, ingeniosa, hábil en el manejo de situaciones de presión, excelente comunicación y relaciones interpersonales, habilidades que han permitido cumplir los objetivos acordes a la asignación, dando valor transversal a la compañía. Contacto: est.loren.valero@unimilitar.edu.co.

27 de marzo de 2022

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	3
Lista de Figuras	4
Resumen	5
Abstract	6
1. Introducción al caso en estudio.....	7
2. Desarrollo	8
3. Conclusiones	22
Referencias	24

Lista de Tablas

Tabla 1. Ejemplo dominio instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido17

Tabla 2. Ejemplo resultado instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido18

Lista de Figuras

Figura 1. Nueve ejercicios de neuroplasticidad para potenciar el cerebro	12
Figura 2. Sugerencias de la neurociencia para líderes.....	13
Figura 3. Áreas de estudio con neuroliderazgo	14
Figura 4. Interacción en el liderazgo compartido	15
Figura 5. Pasos del modelo de mejora basado en el neuroliderazgo compartido	16
Figura 6. Ejemplo resultado instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido...	19
Figura 7. Ejemplo resultado instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido...	20

Resumen

Las compañías han tenido que evolucionar dentro de su organización de igual forma que las personas; a medida que ha pasado el tiempo se vienen creando nuevos modelos para instaurar en los equipos de trabajo donde los líderes se establecen como un rol clave, uno de ellos, el liderazgo compartido, que dentro del caso de estudio ha sido implementado dentro de la organización de una agencia de publicidad; modelo que trae beneficios como el incremento de participación dentro del equipo, asertividad en toma de decisiones, respaldo en las actividades bajo la ausencia, entre otros. El liderazgo compartido supone un riesgo que se ha visto materializado principalmente por el aumento en la interacción humana y, por lo tanto, el manejo de las emociones. En el presente ensayo se aborda el estudio de la neurociencia aplicada al liderazgo, conocido como neuroliderazgo desde el atributo del cerebro conocida como la neuroplasticidad que permite moldear cualquier comportamiento humano; ideal en entornos empresariales y adecuado para líderes.

Palabras clave: liderazgo, neurociencia, neuroplasticidad, liderazgo compartido

Abstract

Companies have had to evolve within their organization in the same way as people; As time has passed, new models have been created to establish in work teams where leaders are a key role, one of them, shared leadership, which within the case study has been implemented within the organization. from an advertising agency, model that brings benefits such as increased participation within the team, assertiveness in decision-making, support in activities while absent, among others. Shared leadership poses a risk that has materialized mainly due to the increase in human interaction and, therefore, the emotions management. This essay addresses the study of neuroscience applied to leadership, known as neuroleadership from the brain attribute known as neuroplasticity that allows shaping any human behavior; ideal in business environments and suitable for leaders.

Keywords: leadership, neuroscience, neuroplasticity, shared leadership

1. Introducción al caso en estudio

Históricamente, las agencias de publicidad han aportado a todas las industrias apoyando en la consolidación de negocios dentro de los mercados en los cuales participan, en la actualidad las agencias de publicidad han logrado establecerse como principales aliados de las compañías que buscan un apoyo en la gestión de campañas publicitarias con la finalidad de explotar sus propias marcas, alcanzar un número mayor de clientes y así mejorar sus ingresos.

El presente ensayo se desenvuelve en una de las agencias de publicidad más antiguas y grandes del mundo, cuenta con presencia en más de 200 ciudades en 104 países soportado con alrededor de 85 mil empleados en todo el mundo, esta agencia maneja diferentes frentes de trabajo, con una alta complejidad que requiere la especialización de sus colaboradores y claramente una gestión adecuada desde un liderazgo en varios niveles.

Este liderazgo presente dentro de la agencia es el centro de este caso de estudio, dado el tamaño de los clientes y la complejidad de las operaciones se ha presentado un escenario interesante la cual se ha denominado el "liderazgo compartido" que propone un reto dentro de la organización y en especial a los líderes que se enfrentan a esta particular situación.

En las diferentes industrias se ha evolucionado el concepto de liderazgo en diferentes niveles y hoy en día existen una gran cantidad de modelos para el crecimiento de las diferentes competencias, donde a la final, cómo lo describe Goleman (2013) en su libro, se deben traducir en la obtención de buenos resultados a través de generación de estrategias, visión e ideas con garras.

El modelo que será abordado dentro de este texto se centra en el neuroliderazgo, que tiene como objetivo llevar el liderazgo a otro nivel basado en el concepto de neuroplasticidad, lo que se puede describir como la habilidad del cerebro par aprender y adaptarse mediante la reorganización de las conexiones propias del cerebro.

2. Desarrollo

Para abordar la situación lo primero es definir lo que es liderazgo compartido, varios autores brindan desde su perspectiva un acercamiento a cómo han interpretado desde diferentes situaciones el concepto, a continuación, se realiza una abstracción sobre el concepto.

Pearce y Sims (2002) interpretan el liderazgo compartido como una situación natural dentro de un equipo en el cual al menos un participante, además del líder nombrado, muestra actitudes y competencias de líder, normalmente visto en grupos de voluntarios o equipos empoderados; por otra parte, Sivasubramaniam et al. (2002) centra la definición en un término similar, el liderazgo de equipo, el cual alude a la influencia de cada miembro sobre los demás y como esta influencia compartida puede tener un impacto en el desempeño del equipo.

Klein (s/f) propone un modelo donde el liderazgo individual empata con el liderazgo colectivo, buscando el aprovechamiento de las capacidades, habilidades y conocimientos de los diferentes líderes dependiendo a las situaciones según corresponda.

Finalmente, siendo la definición que nos remonta a su origen, Manzanilla (2021) escribe que cerca de los años 90 se da la revolución corporativa que lleva a las industrias a competir entre ellas y se da inicio a las fusiones de grandes corporaciones; esto da lugar a la situación de contar con más de una cabeza visible para las mismas áreas, por lo que nace el término de liderazgo compartido. En su momento toma tal relevancia, que muchas compañías empezaron a cambiar sus estructuras para poder tener una jerarquía más horizontal.

Haciendo una recopilación de las diferentes definiciones, sumadas a mi experiencia propia, describo el liderazgo compartido como la situación en la que se presenta más de un líder guiando a un mismo equipo, teniendo en cuenta que estos líderes en ocasiones han sido claramente definidos y en otras han surgido desde el interior del equipo asumiendo el rol en los momentos adecuados.

Encuentro además que el liderazgo compartido busca aprovechar lo mejor de cada líder bajo diferentes circunstancias y potenciar las capacidades de los integrantes del equipo, siempre planteado en alcanzar los objetivos esperados del equipo, además de promover la toma de decisiones en conjunto, aumentando la creatividad por medio del debate; por último he visto que permite contar con un respaldo en caso de alguna ausencia que pueda presentarse, evitando inconvenientes por pérdida en la continuidad de las tareas propias del grupo.

Encuentro el liderazgo compartido presente en distintas organizaciones, profundizando en el contexto del caso de estudio, la situación que da lugar a este ensayo se presenta dentro de un grupo de publicidad producto de la unión de varias agencias subsidiarias internacionales; ofrece servicios de publicidad digital y tradicional, servicios de marketing para grandes marcas alrededor del mundo y relaciones públicas; maneja una organización con una jerarquía híbrida, entre vertical y horizontal, esta dinámica permite la cooperación de los empleados en diferentes especialidades, buscando mejorar la comunicación, compartir el conocimiento y promover el acercamiento entre los diferentes equipos de la organización.

Claramente, la implementación de todo modelo trae por sí una serie de dificultades, Wadel (2018) ilustra diversos riesgos vinculados con el liderazgo compartido, aborda el tema partiendo del hecho que la interacción humana es el centro de este concepto y como toda interacción, conlleva los riesgos relacionados con el trato inter-personal. La colaboración se basa en la confianza entre las partes, por lo que es sensible a situaciones adversas, adicionalmente, cualquier inconveniente no esperado afectará la relación y lo que esto significa para el liderazgo. Otro riesgo que plantea es el manejo del estrés y el trabajo bajo presión, estos factores interrumpen y desvían al equipo de sus metas, lo cual genera resultados impredecibles que pueden llegar a ser catastróficos.

Lo planteado anteriormente no es lejano a la situación que se presenta en la agencia de publicidad, donde el equipo en cuestión se compone de casi 20 personas con diversas disciplinas y un igual número de clientes con los cuales tratar en el día a día una alta demanda de solicitudes. Encuentro dificultad al momento de tener conocimiento de toda la línea de negocio involucrada y de los diversos temas que surgen en el día a día, por lo que es necesario confiar en la gestión de la otra persona y en la información que esta emite.

Planteo integrar el modelo de liderazgo compartido con un nuevo paradigma, un modelo que complemente desde la inteligencia emocional, Goleman (2013) describe este enfoque como un conjunto de habilidades que permite a las personas trabajar en bajo acuerdos no establecidos, fomentando la unión y fraternidad y que permitan la conciliación y poder mantener la calma a pesar de las situaciones, con lo que se podrá alcanzar los objetivos planteados, también describe que en los equipos de trabajo existe algo que va más allá de la misma inteligencia emocional desde cada individuo: se refiere a la inteligencia colectiva, término que proviene del estudio en el cual se evidenció que diferentes equipos cuentan con comportamientos variados y a su vez resaltan en la consecución de diferentes objetivos. Esto indica que existe la posibilidad de mejorar y potenciar a un equipo y el camino para lograrlo es alcanzar la armonía en el trabajo de sus integrantes.

En mi opinión, un líder entonces debe poseer una marcada inteligencia emocional, la cual determina no solo lo que hace el líder, sino también la forma en como lo hace, parte del hecho que la inteligencia nace desde el cerebro humano que por definición es un sistema que depende de fuentes externas para su funcionamiento

La inteligencia emocional es una ciencia enorme, para este caso de estudio planteo profundizar en la plasticidad neuronal, propiedad del cerebro, también conocida como

neuroplasticidad, en el artículo Neuroplasticity (Demarin et al., s/f) se relata que hace 120 años William James sugirió que el cerebro humano es capaz de evolucionar y estar en constante cambio; en 1948 se define el término como tal, donde Goleman encaja su idea acerca de que el cerebro es un circuito abierto. El cerebro trabaja de manera natural, trabaja dentro de su circuito, así como también atrae y activa las neuronas generando los cambios y la adaptación del cerebro en sí junto con las acciones externas que lo estimulan. Rob Greenhalgh (Greenhalgh, 2021) coincide con el término y agrega que la propiedad de la neuroplasticidad se da a lo largo de toda la vida, pero permite reescribir nuestro cerebro de forma intencional con el fin de alcanzar mayores retos.

En mi opinión, por medio de la neuroplasticidad las alternativas de mejora personal se amplían de modo exponencial, cada individuo puede aprovechar esta propiedad con estudio, disciplina y esfuerzo; y así lograr cambios importantes dentro de su propia conducta, situación que para los líderes deber ser totalmente atractivo ¿Acaso existe un líder que no se encuentre en un proceso personal de mejora continua? Es una alternativa que todo líder debe conocer, estudiar y trabajar.

Cuesta creer que un término que inicialmente suena tan complejo, implique habilidades extraordinarias del cerebro humano. Por muchos años se pensó que no era posible el nacimiento de nuevas células cerebrales y posteriormente se empezó a hablar de neurogénesis. Ahora hablar de neuroplasticidad implica la posibilidad de voluntariamente poder adquirir conocimientos nuevos y además poder adaptarse según el entorno. Encuentro en esto algo maravilloso y por encima de todo motivante, una persona puede creer no contar con las habilidades suficientes para ser un excelente líder, sin embargo, aquí se encuentra la posibilidad de desarrollar dichas características gracias a la determinación, disciplina y persistencia.

Hasta el momento he relatado la importancia de la neuroplasticidad, pero ¿Cómo es su aplicación? La ESCO Universitas en su artículo (E-Universitas, 2020) relata cuatro poderes del cerebro para un liderazgo exitoso teniendo como número uno la neuroplasticidad, la propuesta es muy sencilla: realizar el moldeamiento del cerebro por medio de la repetición de tareas enfocando la atención hacia los nuevos comportamientos deseables, idea con la que concuerdo totalmente.

La propuesta de nueve ejercicios de neuroplasticidad para potenciar el cerebro que presenta Jonathan Thompson (Wong, 2022) para entrenar el cerebro, ilustrados en la figura 1; es una propuesta práctica de lo que se ha tratado, consiste en una serie de acciones que se deben ejecutar con lo cual se entrena al cerebro y se prepara para que tenga una mayor flexibilidad y capacidad de efectuar el “recableado” de neuronas y así lograr adquirir los comportamientos o habilidades buscados.

Figura 1. Nueve ejercicios de neuroplasticidad para potenciar el cerebro

1. Alimenta tu cerebro
2. Toma siestas
3. No dejes que el día de trabajo se prolongue
4. Expande tu vocabulario
5. Usa la mano "incorrecta"
6. Aprende malabares
7. Juega ajedrez
8. Haz ejercicios mnemotécnicos
9. Se mindful, como equipo

Nota. Jonathan Thompson presenta nueve ejercicios de neuroplasticidad para potenciar el cerebro, adaptado de su artículo en el blog de Atlassian (Wong, 2022).

Un líder por definición debe poseer competencias estrechamente relacionadas con la inteligencia emocional, por ello, en mi apreciación, la neuroplasticidad debe ser una de sus principales herramientas con la que pueda promover su autoconocimiento y la mejora continua de sus habilidades y capacidades. Greenhalgh (2021) invita a que el liderazgo es mejor, si se tiene la conciencia de la aplicabilidad de la neurociencia en su día a día, concuerdo con los tres puntos propuestos y que que todo líder debe ser capaz de aplicar, descritos en la figura 2, por lo que podrá tener un entendimiento profundo a nivel emocional con lo que se logrará un mejor liderazgo.

Figura 2. Sugerencias de la neurociencia para líderes



Nota. Rob Greenhalgh sugiere a los líderes para mejorar su desempeño, adaptado de su artículo en <https://www.summitleadership.com/>

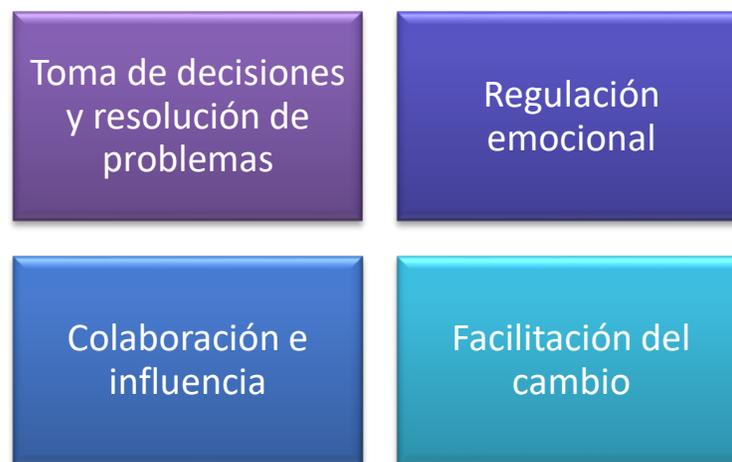
Lo que he mencionado anteriormente dirige el tema al neuroliderazgo, un término que, de acuerdo con Ghadiri et al. (2013), se define como la práctica de un conjunto de conocimientos y métodos de la neurociencia aplicados al funcionamiento del cerebro humano en entornos empresariales con la finalidad de lograr claridad sobre el comportamiento y usar herramientas para mejorar el trabajo de las personas en entornos propicios para ello, esto se logra sobre tres puntos:

- La neurociencia permite entender el proceso neurológico que explica el comportamiento del ser humano, como es influenciado y, por lo tanto, como se puede influenciar.

- Entendiendo las necesidades básicas del ser humano se puede entender como hacerlo sentir en armonía, como consecuencia se identifica las oportunidades de mejora para obtener todo el potencial de las personas.
- Para obtener dicha armonía, la neurociencia provee diferentes herramientas desde el desarrollo empresarial para generar un entorno amigable y promover el desempeño óptimo de los empleados.

Entendiendo el significado de neuroliderazgo, propongo se profundice en su aplicación en los entornos empresariales, con la aplicación del neuroliderazgo una persona podrá abordar cuatro grandes áreas de estudio, descritas en la figura 3; esto promueve el auto conocimiento de las emociones de los gerentes, mejora el manejo de situaciones de estrés y encontrar una armonía entre el trabajo y la vida personal (Institute of Leadership, & Management, s/f).

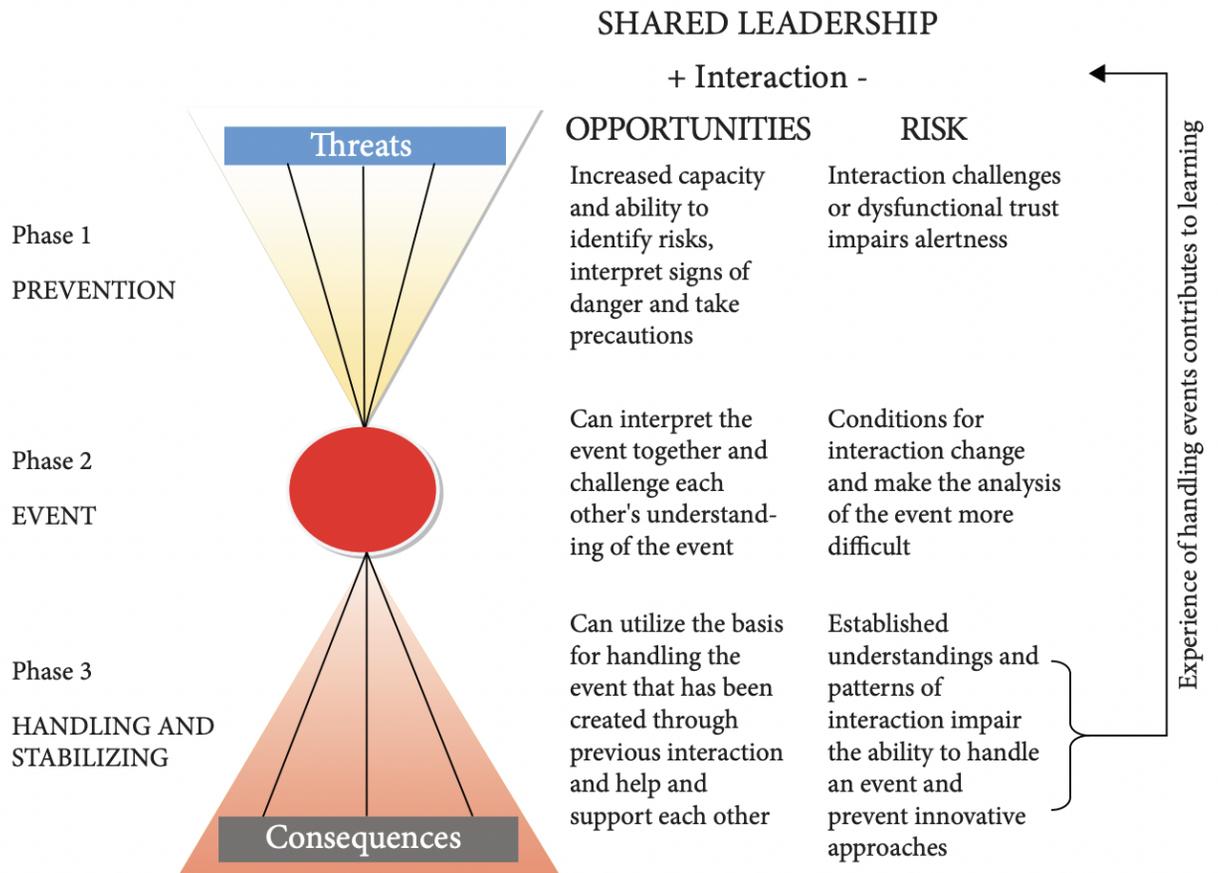
Figura 3. Áreas de estudio con neuroliderazgo



Nota. Institute of Leadership, & Management propone cuatro áreas de estudio desde el neuroliderazgo.

Para este caso de estudio propongo la aplicación del neuroliderazgo como complemento al liderazgo compartido con la finalidad de potenciar sus bondades y atacar las debilidades que consigo trae; la propuesta para el caso de estudio en la agencia de publicidad será una adaptación de lo presentado en la figura 4 sobre el modelo de liderazgo compartido (Wadel, 2018).

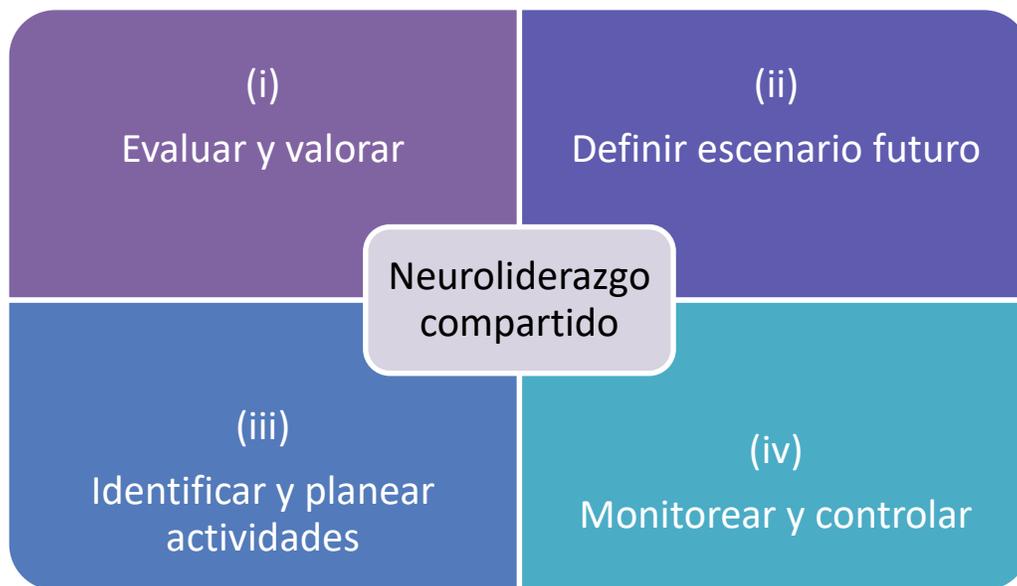
Figura 4. Interacción en el liderazgo compartido



Nota. Modelo tomado del libro Interaction and Risk Management in Shared Leadership de Carl Cato Wadel.

Mi propuesta para el caso de estudio es generar un modelo de evaluación y mejora, ver figura 5, basado en las competencias requeridas para el conjunto de la disciplina de neuroliderazgo y liderazgo compartido.

Figura 5. Pasos del modelo de mejora basado en el neuroliderazgo compartido



Nota. Elaboración propia donde se ilustra los pasos para la mejora de competencias en el neuroliderazgo compartido.

El modelo que planteo se fundamenta en la ejecución de cuatro pasos:

i) Evaluar y valorar: Se realiza una evaluación de las competencias, es una valoración cuantificable del estado actual que se debe realizar por medio de un instrumento que permita obtener las métricas del modelo.

El secreto de este modelo se encuentra en el instrumento para poder ejecutar la evaluación, se ilustra en modo ejemplo en la tabla 1, el instrumento se compone de 5 dominios relacionados con el neuroliderazgo y el liderazgo compartido, uno de estos dominios debe estar enfocado a competencias específicas a liderar en una agencia de publicidad.

La evaluación se ejecuta sobre estos dominios mediante la generación de preguntas claves donde se pueda obtener una medida y finalmente una cuantificación del pilar.

Tabla 1. Ejemplo dominio instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido

Dominio Interacción humana			
Competencia	Evaluación	Valoración	Puntaje
Comunicación asertiva	Al transmitir un mensaje al equipo utiliza un tono estándar.	Baja	+0,25
	Al transmitir un mensaje al equipo utiliza un tono estándar acompañado de gesticulación facial.	Media	+0,5
	Al transmitir un mensaje al equipo utiliza un tono estándar acompañado de gesticulación facial y movimiento corporal.	Alta	+ 1
Escucha activa	En retroalimentación con una persona del equipo, escucha con atención y asiente durante la sesión.	Baja	+0,25
	En retroalimentación con una persona del equipo, escucha con atención y replica repitiendo las últimas palabras.	Media	+0,5
	En retroalimentación con una persona del equipo, escucha con atención y contesta parafraseando lo entendido	Alta	+ 1
Competencia ejemplo	Situación básica	Baja	+0,25
	Situación normal	Media	+0,5
	Situación avanzada	Alta	+ 1

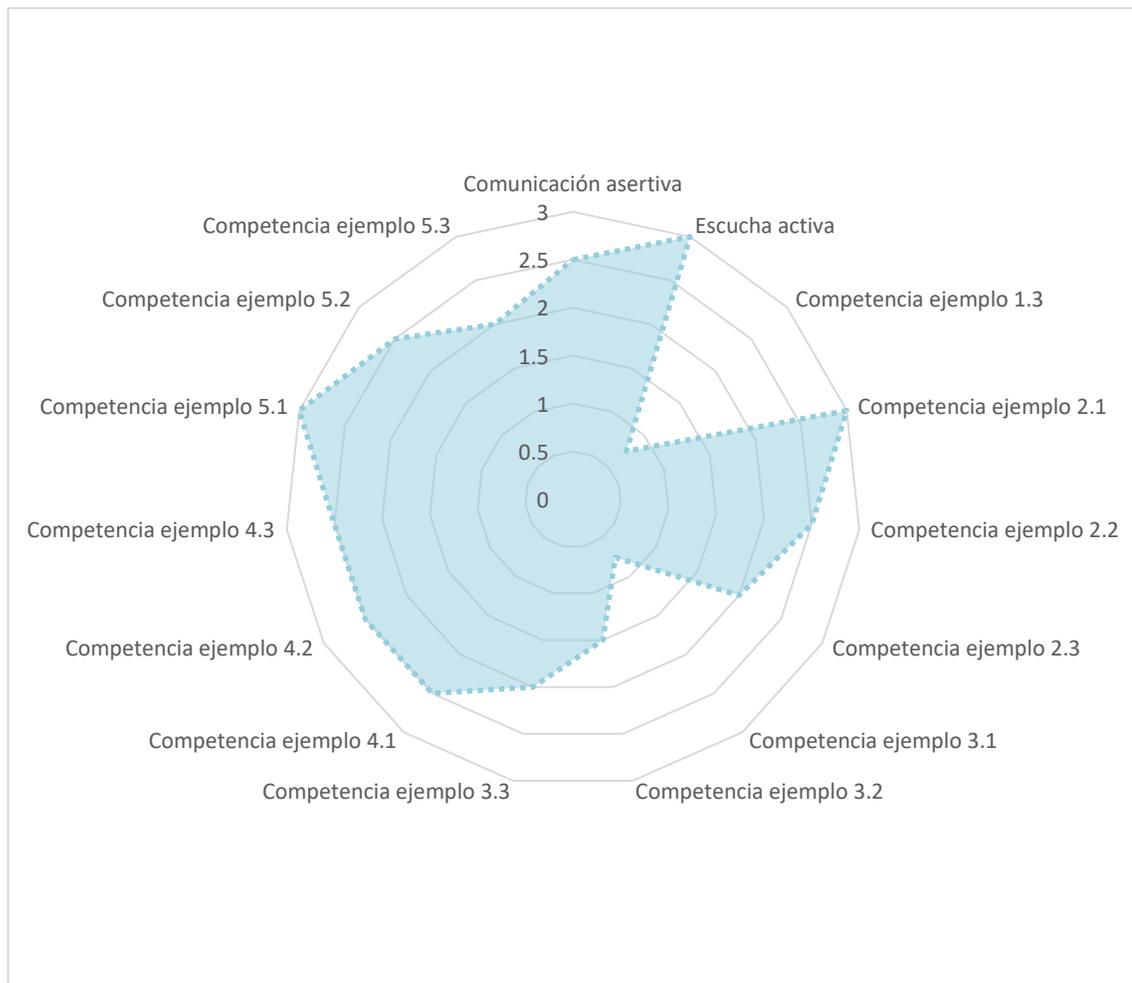
Nota. Esta representación es un ejemplo del instrumento a utilizar para la evaluación y valoración, elaboración propia.

El instrumento debe generar un resultado cuantificable, como se ilustra en la tabla 2 y en la figura 6, que brindan de forma visual el estado en que se encuentra el equipo.

Tabla 2. Ejemplo resultado instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido

Dominio	Competencia	Puntaje
Comunicación asertiva	Comunicación asertiva	2,5
	Escucha activa	3,0
	Competencia ejemplo 1.3	0,75
Dominio ejemplo 2	Competencia ejemplo 2.1	3,0
	Competencia ejemplo 2.2	2,5
	Competencia ejemplo 2.3	2,0
Dominio ejemplo 3	Competencia ejemplo 3.1	0,75
	Competencia ejemplo 3.2	1,5
	Competencia ejemplo 3.3	2,0
Dominio ejemplo 4	Competencia ejemplo 4.1	2,5
	Competencia ejemplo 4.2	2,5
	Competencia ejemplo 4.3	2,5
Dominio ejemplo 5	Competencia ejemplo 5.1	3,0
	Competencia ejemplo 5.2	2,5
	Competencia ejemplo 5.3	2,0

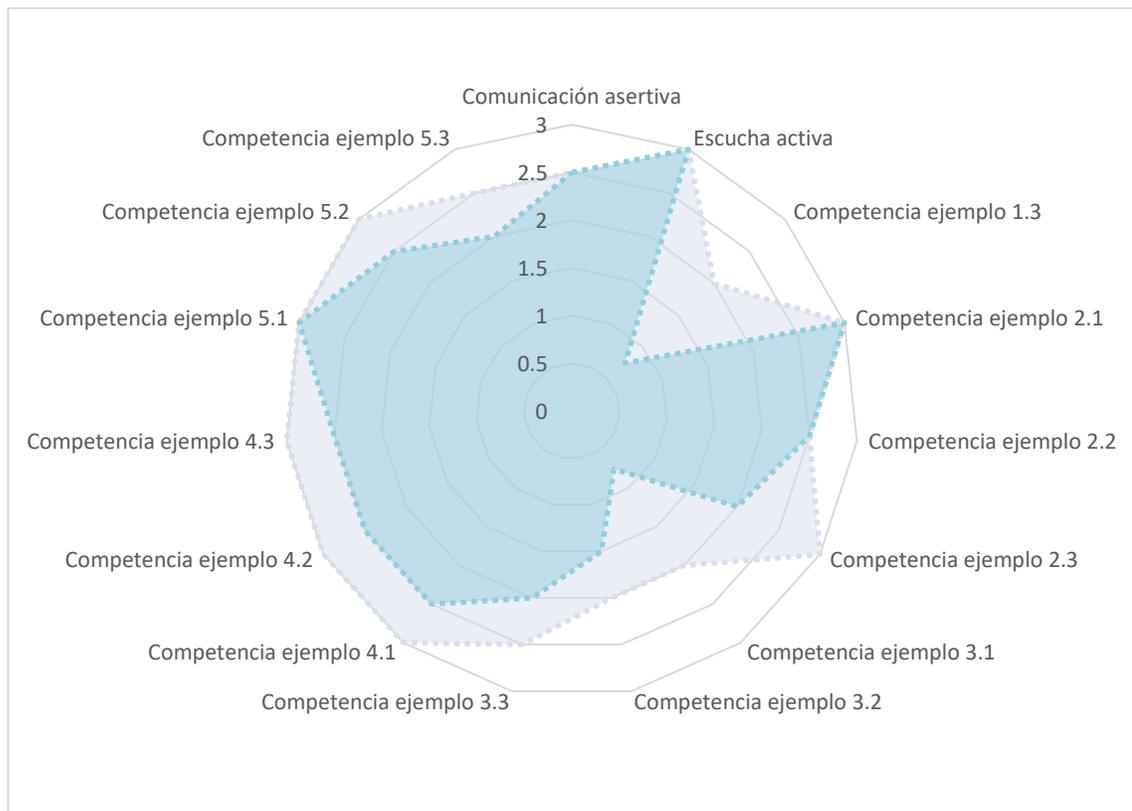
Nota. Esta representación es un ejemplo del resultado cuantificable del instrumento luego de la evaluación y valoración, elaboración propia.

Figura 6. Ejemplo resultado instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido

Nota. Elaboración propia donde se ilustra de forma gráfica el resultado de la evaluación

ii) Definir escenario futuro: Con esta evaluación se realizará un primer workshop en el que participa el equipo de líderes en que se realiza una retroalimentación del resultado y en consenso se establece un escenario futuro como meta de mejoramiento sobre la evaluación obtenida, debe ser una meta realista, alcanzable pero retadora.

El escenario futuro se ilustra de igual forma que el resultado sobreponiendo el escenario futuro, como se puede ver en la figura 7.

Figura 7. Ejemplo resultado instrumento evaluación y valoración neuroliderazgo compartido

Nota. Elaboración propia donde se ilustra de forma gráfica el resultado de la evaluación

iii) Mediante un segundo workshop, identificar el conjunto de actividades para alcanzar el escenario futuro planteado, definiendo fechas y resultados medibles en el tiempo, dichas actividades son abstraídas del neuroliderazgo, que permita la mejora de las competencias del liderazgo compartido.

Aunque la evaluación inicial junto con el instrumento es un punto importante, el paso realmente significativo dentro del modelo es este segundo workshop, junto al instrumento se debe contar con una lista de actividades relacionadas con las competencias que permitan modificar y mejorar para así poder llegar al escenario futuro, las actividades se plantean en modo workshop donde un experto plantea una serie de ejercicios basados en neuroplasticidad y los

participantes aprenderán como practicarlos para que posteriormente, por su propia cuenta, realicen las repeticiones necesarias y así modificar el comportamiento deseado, entre las actividades que se pueden resaltar se identifican las siguientes:

- Competencia comunicación asertiva – Workshop manejo del lenguaje corporal.
- Competencia escucha activa – Workshop retroalimentación desde la empatía.
- Competencia Trabajo bajo presión – Workshop gestión del pánico.

iv) Acorde a los tiempos establecidos dentro de la planeación, realizar el seguimiento de las competencias mediante la ejecución de workshops de refuerzo, confrontar los resultados frente a la medición inicial y las entrevistas a las personas que conforman al equipo para tener un acercamiento cualitativo en la mejora de competencias buscando la retroalimentación.

Por otro lado, al completar las distintas actividades se puede volver a ejecutar el modelo desde el paso 1 y confrontar el nuevo resultado con el escenario planteado.

Finalmente, para poder llevar este modelo planteado a un entorno real se necesita principalmente dos precisiones, primero, contar con el tiempo y la dedicación para diseñar y elaborar el instrumento inicial de valoración, segundo, encontrar el apoyo de un experto en neurociencia con el cual se puedan diseñar los diferentes workshops vinculados a las competencias que sean planteadas dentro del instrumento.

Con lo anterior, presento un ejercicio bajo el que se podrá abordar los problemas dentro de la agencia de publicidad relacionada con el liderazgo compartido desde las competencias tanto individuales como colectivas de los diferentes equipos y diseñar un plan de mejora continua, acertado que tiene como base la neuroplasticidad como método para moldear los comportamientos candidatos a evolucionar.

3. Conclusiones

Lo que se conocía como liderazgo tradicionalmente se ha transformado en las últimas décadas, hace varios años se planteaba la cuestión si el líder nace o se hace, hoy en día se ha potenciado en todas las industrias las competencias relacionadas con este rol que ha tomado una relevancia significativa en las organizaciones, lo que las ha llevado a plantear diferentes estrategias frente a su capa de líderes, una de ellas es el liderazgo compartido que tiene como finalidad promover el trabajo en equipo, mejorar la toma de decisiones y extender el conocimiento dentro de la compañía.

Para una agencia de publicidad no es indiferente lo que sucede con los estudios y la ciencia alrededor del liderazgo, en el caso de estudio se ha evidenciado la aplicación del liderazgo compartido junto con sus beneficios, pero también se evidencia que existen algunas debilidades principalmente relacionadas con la interacción humana y al manejo de las emociones que esto conlleva.

La forma en que se ha propuesto abordar dichas falencias es apalancando el modelo del liderazgo compartido con una ciencia relacionada con la mente del ser humano, la neurociencia en donde se encuentra una propiedad del cerebro, la neuroplasticidad, que permite “recablear” las conexiones neuronales y así moldear a voluntad los compartimientos propios del ser.

La neuroplasticidad brinda un sinnúmero de oportunidades, dentro de este caso se ha enfocado a lo que se ha denominado el neuroliderazgo, como esa combinación de técnicas y herramientas de neuroplasticidad aplicado al liderazgo en entornos organizacionales.

Cómo mi propuesta para este caso se ha ofrecido un acercamiento a alto nivel de un modelo que permite conocer el estado actual del nivel de las competencias e identificar donde se debe trabajar, aplicar el neuroliderazgo de tal manera que en el tiempo los comportamientos

requeridos en la agencia se promuevan y se conviertan en la mejora continua del día a día mediante técnicas de neuroplasticidad.

Claro está que el modelo propuesto, en un desarrollo completo, es aplicable a diferentes organizaciones y en diferentes entornos, lo cual extiende oportunidades de mejora a aquellas personas que se desempeñan como líderes, de esta forma queda abierta la posibilidad de aplicación en distintos formatos, individuales y colectivos.

Referencias

- Demarin, V., Morović, S., & Béné, R. (s/f). Srce.hr. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de <https://hrcak.srce.hr/file/186735>
- E-Universitas, E. (2020, 11 febrero). *Los 4 Poderes del Cerebro para un Liderazgo Exitoso*. Neurociencia Empresarial EscoEuniversitas. <https://www.escoeuniversitas.com/liderazgo-exitoso/>
- Ghadiri, A., Habermacher, A., & Peters, T. (2013). *Neuroleadership*. Springer Publishing.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House.
- Greenhalgh, R. (2021, 23 July). *Understanding the Neuroscience Behind Great Leadership*. Summit Leadership Partners. <https://www.summitleadership.com/understanding-the-neuroscience-behind-great-leadership/>
- Institute of Leadership, & Management. (s/f). *Neuroleadership: What is it and how it can help you to become a better leader*. Institutelm.Com. Recovered March 24, 2022, from <https://www.institutelm.com/resourceLibrary/neuroleadership--what-is-it-and-how-it-can-help-you-to-become-a-better-leader.html>
- Klein, J.-L. (s/f). *El liderazgo compartido: una condición para el desarrollo local*. Uqam.ca. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/EI%20liderazgo%20compartido_Juan%20Luis%20Klein.pdf
- Manzanilla, V. H. (2021, 3 agosto). *Liderazgo Compartido*. Liderazgo Hoy. <https://www.liderazgohoy.com/liderazgo-compartido/>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics:*

Theory, Research, and Practice, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>

Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66–96.

<https://doi.org/10.1177/1059601102027001005>

Wong, K. (2022, 17 march). *9 neuroplasticity exercises to boost productivity*. Work Life by Atlassian. <https://www.atlassian.com/blog/productivity/neuroplasticity-train-your-brain>

Wadel, C. C. (2018). Interaction and Risk Management in Shared Leadership.

En *Interaction_ 'Samhandling' Under Risk: A Step Ahead of the Unforeseen* (pp. 233–250). Cappelen Damm Akademisk/NOASP.