



ANTES DE LA CONFIANZA

LA NEUROCIENCIA DEL
LIDERAZGO ADAPTATIVO

ANDRÉS CASAS

COLECCIÓN
NEUROPAZ
EXECUTIVE PAPERS

VOLUMEN

2

CONVERSACIONES 2026 | COMFAMA

NEUROPAZ

Antes de la confianza

La neurociencia del liderazgo adaptativo

Colección Neuropaz Executive Papers · Volumen 2

AUTOR

Andrés Casas

EDICIÓN

Neuropaz · 2026

DISEÑO

Ana Casas

Y

DIAGRAMACIÓN

Documento preparado para Conversaciones 2026 | Comfama

DERECHOS DE AUTOR

© 2026 Andrés Casas y Neuropaz. Todos los derechos reservados. Se permite citar fragmentos breves con la debida atribución al autor y a la fuente. Queda prohibida la reproducción total, distribución o transformación con fines comerciales sin autorización previa y por escrito. Diseño y diagramación: Ana Casas.

Antes de la confianza

La neurociencia del liderazgo adaptativo

Andrés Casas

La confianza no se construye directamente. Emerge cuando un grupo de personas logra adaptarse conjuntamente frente a la incertidumbre.

Introducción

Durante décadas hemos construido nuestras teorías sobre liderazgo alrededor de una misma idea: las organizaciones exitosas son aquellas capaces de generar confianza. La confianza aparece como un valor institucional, un indicador de cultura organizacional y una condición indispensable para la innovación, la colaboración y el cambio. Cuando un equipo deja de funcionar, cuando una transformación fracasa o cuando una organización entra en crisis, una de las primeras explicaciones suele ser la misma: "hay un problema de confianza".

Sin embargo, la neurociencia contemporánea invita a formular una pregunta diferente. ¿Y si la confianza no fuera el punto de partida del liderazgo? ¿Y si fuera, en realidad, el resultado visible de procesos mucho más profundos que ocurren continuamente en el cerebro humano?

Esta charla parte de una hipótesis sencilla, pero con implicaciones profundas para la manera como entendemos las organizaciones. La confianza no se construye directamente. Emerge cuando un grupo de personas logra adaptarse conjuntamente frente a la incertidumbre. Antes de confiar, el cerebro necesita resolver una serie de desafíos relacionados con la supervivencia, el aprendizaje, la comprensión de los demás y la cooperación. Solo cuando esos desafíos se resuelven de manera consistente aparece aquello que llamamos confianza.

Desde esta perspectiva, la función del liderazgo también cambia. Liderar ya no consiste principalmente en inspirar personas, persuadir equipos o tomar mejores decisiones individuales. Liderar consiste en aumentar la capacidad adaptativa de un sistema humano. Es decir, en diseñar las condiciones para que múltiples cerebros puedan aprender, coordinarse y actuar conjuntamente en contextos donde nadie posee toda la información y donde la incertidumbre constituye la condición normal del entorno.

Esta mirada integra aportes de la neurociencia afectiva, el procesamiento predictivo, la neurociencia social y las ciencias del comportamiento para proponer una nueva comprensión del liderazgo. Más que una teoría sobre influencia, propone una teoría sobre adaptación colectiva.

La neurociencia de una conversación difícil

Imaginemos una escena cotidiana. Un gerente recibe un mensaje de su directora que dice simplemente: "¿Podemos hablar cinco minutos?" Todavía no conoce el motivo de la reunión. No sabe si recibirá una felicitación, una crítica o una nueva responsabilidad. Sin embargo, incluso antes de abrir la puerta de la oficina, su cerebro ya comenzó a reorganizar profundamente su funcionamiento.

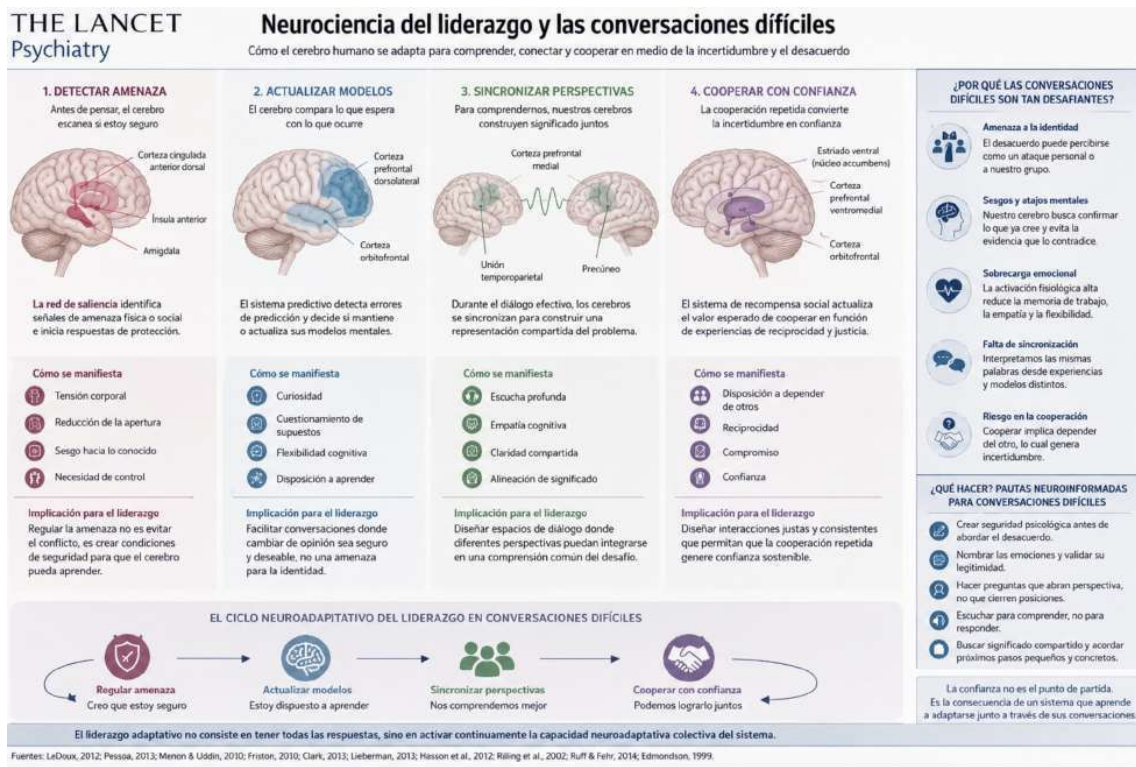
Este fenómeno ilustra una de las ideas más importantes de la neurociencia contemporánea: el cerebro no espera pasivamente la información para reaccionar. Anticipa continuamente el futuro, interpreta señales ambiguas y calcula probabilidades sobre aquello que podría ocurrir. En lugar de funcionar como una cámara que registra objetivamente la realidad, opera como un sistema de inferencia que construye modelos internos del mundo y los actualiza constantemente a partir de nueva evidencia (Clark, 2013; Friston, 2010; Hohwy, 2013).

Lo primero que intenta resolver no es quién tiene la razón ni si la conversación será productiva. Su prioridad es mucho más básica. Antes de cualquier razonamiento complejo, el sistema nervioso necesita responder una pregunta fundamental: ¿estoy seguro?

La respuesta comienza en la denominada red de saliencia, un sistema distribuido cuyo núcleo incluye la ínsula anterior y la corteza cingulada anterior dorsal. Esta red integra información proveniente del cuerpo, del contexto y de la experiencia previa para determinar qué estímulos requieren atención inmediata y cuáles representan una posible amenaza para la supervivencia física o social (Menon & Uddin, 2010; Menon, 2011). Cuando la situación es interpretada como riesgosa, se activa una compleja respuesta fisiológica que involucra la amígdala, el hipotálamo y el sistema nervioso autónomo, reorganizando rápidamente la atención, la memoria de trabajo y la toma de decisiones hacia la protección más que hacia la exploración (Pessoa, 2013; LeDoux, 2012).

Este cambio tiene profundas implicaciones para el liderazgo. Un cerebro bajo amenaza no deja de ser inteligente, pero sí modifica radicalmente sus prioridades. Reduce su flexibilidad cognitiva, presta mayor atención a la información consistente con sus expectativas previas y muestra una menor disposición para incorporar perspectivas diferentes. En otras palabras, antes de hablar de creatividad, innovación o colaboración, un líder debe comprender que el aprendizaje depende de la manera como el sistema nervioso interpreta el contexto.

La regulación constituye, por tanto, la primera función del liderazgo adaptativo. No porque el conflicto deba desaparecer, sino porque ningún sistema humano puede aprender de manera sostenida mientras permanece organizado alrededor de la defensa.



Redes cerebrales implicadas en regulación, aprendizaje y cognición social.

Una vez que el cerebro percibe suficiente seguridad para abandonar esa lógica defensiva, emerge un segundo desafío adaptativo: comprender qué está ocurriendo realmente. Aquí aparece uno de los cambios conceptuales más importantes de la neurociencia de las últimas dos décadas. Aprender no consiste simplemente en recibir información nueva; consiste en modificar los modelos internos mediante los cuales interpretamos la realidad. Desde la perspectiva del procesamiento predictivo, el cerebro genera continuamente hipótesis sobre el entorno y compara esas predicciones con la experiencia. Cuando ambas coinciden, el modelo se mantiene. Cuando divergen, aparece un error de predicción que obliga al sistema a decidir entre ignorar la evidencia o actualizar sus creencias (Friston, 2010; Clark, 2013).

Las organizaciones enfrentan exactamente el mismo desafío. Con frecuencia no fracasan porque carecen de datos, sino porque continúan interpretando un entorno cambiante utilizando modelos mentales diseñados para problemas del pasado. La segunda función del liderazgo consiste precisamente en facilitar esa actualización colectiva, creando conversaciones donde cambiar de opinión deje de representar una amenaza para la identidad y se convierta en la expresión natural del aprendizaje.

De cerebros individuales a inteligencia colectiva

Una vez que un grupo de personas ha logrado reducir suficientemente la percepción de amenaza y ha desarrollado la disposición para revisar sus propios modelos mentales, aparece un desafío completamente distinto. Ya no se trata de comprender la realidad de manera individual, sino de construir una comprensión compartida que permita coordinar la acción.

Esta transición representa uno de los mayores retos de cualquier organización contemporánea. Con frecuencia asumimos que los problemas de coordinación son problemas de comunicación. Pensamos que las personas no colaboran porque la información no circula adecuadamente o porque los mensajes no son suficientemente claros. Sin embargo, la evidencia proveniente de la neurociencia social sugiere que el desafío es mucho más profundo. Las personas pueden escuchar exactamente las mismas palabras y, aun así, construir interpretaciones completamente diferentes de una misma situación. La razón es que el cerebro no procesa únicamente información; interpreta permanentemente esa información a partir de experiencias previas, expectativas, emociones, identidades y modelos internos del mundo.

Comprender la mente de los demás constituye una de las capacidades más sofisticadas desarrolladas por nuestra especie. Este proceso depende de una amplia red de cognición social que incluye la corteza prefrontal medial, la unión temporoparietal, el precúneo, la corteza cingulada posterior y el polo temporal. Estas regiones permiten inferir las intenciones de otras personas, anticipar su comportamiento, distinguir entre perspectivas propias y ajenas y construir representaciones compartidas de la realidad, capacidades que en conjunto han sido descritas como la base neural de la cognición social y de la denominada Theory of Mind (Lieberman, 2013; Van Overwalle, 2009).

La investigación reciente ha ido incluso más lejos. Estudios de neuroimagen simultánea han mostrado que durante conversaciones exitosas los patrones de actividad cerebral entre dos o más personas pueden sincronizarse temporalmente. Este fenómeno, conocido como brain-to-brain coupling, no implica que las personas piensen exactamente lo mismo, sino que logran construir una representación suficientemente compatible del problema como para comprenderse mutuamente y coordinar su comportamiento. Cuanto mayor es esa sincronización funcional, mayores suelen ser los niveles de comprensión, aprendizaje y cooperación observados posteriormente (Hasson et al., 2012; Stephens, Silbert, & Hasson, 2010).

Esta evidencia obliga a replantear una idea profundamente arraigada en la teoría organizacional. La inteligencia colectiva no surge porque un grupo reúna individuos excepcionalmente inteligentes. Surge cuando esos individuos consiguen sincronizar suficientemente sus modelos mentales para interpretar la realidad desde un marco compartido. En otras palabras, la capacidad adaptativa de una organización depende menos del talento individual que de la calidad de las conversaciones mediante las cuales ese talento logra integrarse.

Desde esta perspectiva, la tercera función del liderazgo consiste en facilitar la sincronización. Liderar significa crear espacios donde diferentes experiencias, conocimientos y perspectivas puedan organizarse alrededor de una comprensión común del desafío colectivo. El objetivo no es producir uniformidad ni eliminar el desacuerdo. Por el contrario, la diversidad constituye una condición indispensable para el aprendizaje. Lo que el liderazgo busca es que esa diversidad deje de fragmentar la acción colectiva y se convierta en una fuente de inteligencia compartida.

Solo después de recorrer estas tres transiciones —regular la amenaza, actualizar los modelos mentales y sincronizar las interpretaciones— aparece la cuarta función adaptativa del liderazgo: la cooperación.

La cooperación representa una de las innovaciones evolutivas más importantes de la especie humana. Nuestra capacidad para construir ciudades, organizaciones, universidades o sistemas democráticos depende de la posibilidad de colaborar con personas que no pertenecen a nuestro círculo familiar inmediato. Sin embargo, desde el punto de vista del cerebro, cooperar siempre implica aceptar un grado inevitable de incertidumbre. Cada interacción social plantea una pregunta fundamental: ¿vale la pena asumir el riesgo de depender de los demás?

Responder esta pregunta requiere integrar información sobre reciprocidad, reputación, justicia y experiencias previas de interacción. Diversas investigaciones han mostrado que este proceso involucra circuitos relacionados con el aprendizaje por recompensa y la valoración social, particularmente el estriado ventral, la corteza prefrontal ventromedial y la corteza orbitofrontal. Estas estructuras actualizan continuamente el valor esperado de cooperar con otras personas y permiten modificar esas expectativas a medida que nuevas experiencias confirman o contradicen las anteriores (Rilling et al., 2002; Fehr & Camerer, 2007; Ruff & Fehr, 2014).

Este punto resulta especialmente importante porque invierte una de las intuiciones más extendidas sobre el liderazgo. Tradicionalmente se ha pensado que las personas cooperan porque existe confianza. La evidencia neurocientífica y conductual sugiere una relación distinta. La cooperación repetida reduce progresivamente la incertidumbre acerca del comportamiento futuro de los demás y, precisamente por ello, hace posible el surgimiento de la confianza. La confianza no antecede a la cooperación; emerge cuando el cerebro acumula suficiente evidencia para anticipar que colaborar seguirá siendo una estrategia adaptativa.

Esta inversión conceptual transforma también la manera de entender el liderazgo. Su tarea ya no consiste en convencer a las personas de confiar unas en otras. Consiste en diseñar contextos donde la cooperación pueda producirse de manera repetida, visible y justa, permitiendo que el sistema aprenda gradualmente que colaborar genera mejores resultados que competir permanentemente.

Las cuatro funciones descritas —regular, actualizar, sincronizar y cooperar— no representan competencias independientes ni etapas rígidas. Constituyen un proceso continuo mediante el cual un sistema humano transforma incertidumbre en capacidad adaptativa. Cada función crea las condiciones necesarias para que la siguiente pueda emerger y, juntas, explican cómo un conjunto de individuos puede convertirse en una comunidad capaz de aprender colectivamente.

Es precisamente en ese momento cuando aparece aquello que durante décadas hemos intentado construir directamente: la confianza. No como un valor declarado ni como una habilidad interpersonal aislada, sino como la propiedad emergente de un sistema que ha aprendido a enfrentar la incertidumbre mediante conversaciones que reducen la amenaza, actualizan las creencias, sincronizan las perspectivas y hacen posible la cooperación.

La confianza, entonces, deja de ser el inicio de la historia. Se convierte en la evidencia de que el aprendizaje colectivo ya está ocurriendo.

Neuroadaptación colectiva: una nueva forma de comprender el liderazgo

Si la confianza no constituye el punto de partida del liderazgo, entonces surge una pregunta inevitable: ¿qué es exactamente lo que un líder ayuda a construir? La respuesta que propongo en esta conversación es la capacidad neuroadaptativa colectiva.

Este concepto parte de una observación sencilla. La mayor parte de las teorías contemporáneas del liderazgo describen con precisión qué hacen los líderes —influyen, inspiran, movilizan, comunican o gestionan el cambio—, pero dedican mucha menos atención a explicar qué ocurre dentro de las personas y entre las personas para que esas acciones produzcan aprendizaje, cooperación y transformación organizacional. En otras palabras, describen comportamientos, pero pocas veces explican los mecanismos neurobiológicos que los hacen posibles.

La noción de capacidad neuroadaptativa colectiva busca precisamente llenar ese vacío. Más que entender el liderazgo como un conjunto de rasgos, competencias o estilos, propone comprenderlo como la capacidad de un sistema humano para reorganizar continuamente su funcionamiento frente a la incertidumbre. El liderazgo deja entonces de centrarse en la figura del líder para enfocarse en la propiedad emergente del sistema que ese liderazgo ayuda a construir.

Desde la neurociencia, la adaptación nunca ocurre de manera instantánea. El cerebro es un sistema predictivo que busca permanentemente minimizar la incertidumbre generando modelos internos sobre el mundo y actualizándolos cuando la evidencia contradice sus expectativas (Friston, 2010; Clark, 2013). Sin embargo, los problemas más importantes que enfrentan las organizaciones contemporáneas rara vez pueden resolverse desde un cerebro aislado. Innovar, coordinar equipos, transformar instituciones o enfrentar una crisis exige integrar información distribuida entre múltiples individuos, cada uno con experiencias, conocimientos, intereses y modelos mentales diferentes.

La adaptación colectiva consiste precisamente en lograr que esos cerebros, inicialmente organizados alrededor de perspectivas parciales, construyan progresivamente una representación compartida de la realidad que les permita aprender y actuar juntos. Este proceso requiere mucho más que intercambio de información. Implica reorganizar continuamente procesos de atención, regulación emocional, actualización de creencias, comprensión social y aprendizaje por recompensa que operan simultáneamente a diferentes escalas del sistema nervioso.

Por esta razón utilizo el término capacidad neuroadaptativa colectiva. La palabra capacidad enfatiza que no se trata de un estado permanente, sino de una propiedad dinámica que puede fortalecerse o deteriorarse. El término neuroadaptativa reconoce que toda adaptación organizacional emerge, en última instancia, de la manera como los cerebros regulan la incertidumbre, actualizan sus modelos internos y aprenden de la experiencia. Finalmente, el calificativo colectiva subraya que la unidad fundamental del liderazgo no es el individuo, sino el sistema formado por múltiples personas que construyen conjuntamente significado, coordinación y cooperación.

Desde esta perspectiva, una organización puede entenderse como un sistema neuroadaptativo distribuido. Su desempeño no depende exclusivamente del talento de quienes la integran, sino de

la velocidad y la calidad con la que ese sistema logra transformar incertidumbre en aprendizaje colectivo. Las organizaciones más adaptativas no son necesariamente aquellas que poseen más información ni las que cuentan con los individuos más brillantes. Son aquellas que desarrollan conversaciones capaces de reorganizar continuamente sus modelos compartidos del mundo y traducir ese aprendizaje en formas cada vez más sofisticadas de cooperación.

Esta aproximación también permite integrar distintos niveles de análisis que con frecuencia permanecen separados en la literatura. La regulación fisiológica del individuo, la flexibilidad cognitiva, la cognición social, la inteligencia colectiva y el desempeño organizacional dejan de entenderse como fenómenos independientes y pasan a formar parte de un mismo proceso adaptativo. Cada conversación modifica simultáneamente la actividad de los cerebros individuales y la arquitectura cognitiva del sistema social al que pertenecen. En consecuencia, el liderazgo puede definirse como la capacidad de diseñar las condiciones bajo las cuales esa adaptación colectiva ocurre de manera más rápida, más profunda y más sostenible.

Bajo este marco conceptual, la confianza deja de ocupar el lugar de variable independiente. La confianza es el indicador de que un sistema ha desarrollado una elevada capacidad neuroadaptativa colectiva. Cuando las personas logran regular la amenaza, actualizar sus modelos mentales frente a nueva evidencia, sincronizar sus interpretaciones y cooperar repetidamente, el cerebro reduce progresivamente la incertidumbre sobre el comportamiento de los demás. Lo que observamos como confianza no es el origen del proceso; es la manifestación de que el sistema ha aprendido a adaptarse conjuntamente.

De la teoría a la práctica

Si la capacidad neuroadaptativa colectiva constituye el principal objetivo del liderazgo, la siguiente pregunta resulta inevitable: ¿cómo se manifiesta en la práctica dentro de una organización? La respuesta puede encontrarse en algunos de los desafíos más frecuentes que enfrentan hoy los equipos de trabajo. La confianza, la gestión emocional, las conversaciones difíciles, el manejo de los desacuerdos y la construcción de culturas de diálogo suelen abordarse como problemas independientes. Sin embargo, desde la perspectiva desarrollada en esta charla representan expresiones distintas de un mismo fenómeno: la capacidad de un sistema humano para adaptarse colectivamente frente a la incertidumbre.

La confianza como una capacidad organizacional

Tradicionalmente la confianza se ha entendido como un atributo interpersonal o como un valor cultural que las organizaciones deben promover. Sin embargo, la evidencia acumulada durante las últimas décadas muestra que la confianza también puede entenderse como una propiedad emergente de sistemas sociales capaces de coordinar expectativas, reducir incertidumbre y sostener formas estables de cooperación (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Ostrom, 1998).

Desde la neurociencia, confiar significa que el cerebro ha acumulado suficiente evidencia para anticipar que otra persona actuará de manera relativamente predecible, justa y cooperativa. Esa expectativa reduce la necesidad de monitorear permanentemente el comportamiento de los demás, liberando recursos cognitivos para el aprendizaje, la creatividad y la innovación (Ruff & Fehr, 2014).

Esto explica por qué las organizaciones de alto desempeño no necesariamente tienen menos conflictos. Lo que poseen es una mayor capacidad para atravesarlos sin destruir las expectativas de cooperación futura.

Un ejemplo ampliamente documentado proviene del denominado Project Aristotle, desarrollado por Google para comprender por qué algunos equipos obtenían resultados significativamente superiores a otros. Después de analizar cientos de equipos durante varios años, la variable que mejor explicaba el desempeño no fue el coeficiente intelectual de sus integrantes, la experiencia acumulada ni la composición técnica del grupo. El principal predictor fue la seguridad psicológica, es decir, la percepción compartida de que era posible expresar dudas, reconocer errores o cuestionar ideas sin poner en riesgo la pertenencia al grupo (Rozovsky, 2015; Edmondson, 1999). Antes de innovar, esos equipos habían aprendido a regular la amenaza.

La gestión emocional como regulación de la incertidumbre

Las organizaciones suelen abordar la gestión emocional como un asunto relacionado con el bienestar individual. Sin embargo, desde la neurociencia constituye una condición indispensable para el funcionamiento colectivo. Las emociones no son interferencias del pensamiento racional. Son mecanismos mediante los cuales el cerebro prioriza aquello que considera relevante para la adaptación (Pessoa, 2013). En contextos de alta incertidumbre, la ansiedad, el miedo o la frustración reorganizan la atención hacia la autoprotección, disminuyendo la flexibilidad cognitiva y la capacidad de incorporar nueva información.

Por esta razón, los líderes que logran contener la incertidumbre sin negar su existencia favorecen un funcionamiento más adaptativo del sistema completo. Regular emocionalmente una organización no significa eliminar las emociones difíciles, sino crear condiciones donde esas emociones puedan convertirse en información útil para el aprendizaje en lugar de bloquearlo.

La respuesta de Nueva Zelanda durante la pandemia de COVID-19 constituye un ejemplo ilustrativo. Diversos análisis atribuyen parte importante de su efectividad a una estrategia de liderazgo que combinó claridad, transparencia y reconocimiento explícito de la incertidumbre. La comunicación de Jacinda Ardern redujo la amenaza social sin minimizar el riesgo sanitario, fortaleciendo simultáneamente la confianza institucional y la cooperación ciudadana (Wilson, 2020).

Las conversaciones difíciles como mecanismos de actualización colectiva

Las organizaciones suelen evitar las conversaciones difíciles porque las asocian con conflicto. Paradójicamente, la evidencia sugiere que precisamente esas conversaciones representan uno de los principales motores del aprendizaje organizacional. Cada vez que una conversación desafía una creencia previamente establecida, el cerebro enfrenta un error de predicción. Puede ignorarlo para proteger sus modelos actuales o utilizarlo para reorganizar sus explicaciones sobre la realidad (Friston, 2010; Clark, 2013).

Las organizaciones más adaptativas no son aquellas donde existe menos desacuerdo, sino aquellas donde el desacuerdo se convierte en una oportunidad para revisar colectivamente sus modelos mentales.

El trabajo de Amy Edmondson sobre hospitales mostró que los equipos con mejores resultados clínicos reportaban más errores, no porque cometieran más equivocaciones, sino porque habían construido conversaciones suficientemente seguras para aprender de ellas antes de que produjeran consecuencias mayores (Edmondson, 1996).

Tramitar diferencias sin deteriorar los vínculos

La polarización constituye uno de los mayores desafíos contemporáneos para organizaciones, comunidades y democracias. En muchos contextos, el desacuerdo deja de centrarse en las ideas para convertirse en una amenaza contra la identidad de quienes las sostienen. La neurociencia social ha mostrado que la pertenencia grupal modifica profundamente la forma como procesamos la información. Tendemos a aceptar con mayor facilidad evidencia consistente con nuestro grupo de referencia y a interpretar de manera más crítica aquella proveniente de grupos percibidos como diferentes (Van Bavel & Pereira, 2018).

Desde esta perspectiva, gestionar diferencias no significa eliminar el conflicto, sino evitar que las diferencias cognitivas se transformen en amenazas identitarias. El liderazgo consiste en crear conversaciones donde las personas puedan revisar argumentos sin sentir que están poniendo en riesgo quiénes son o el grupo al que pertenecen.

Las investigaciones de Robbers Cave, el experimento de Contacto de Allport y los estudios más recientes sobre intervenciones psicológicas en conflictos prolongados muestran que la cooperación hacia objetivos compartidos reduce progresivamente la percepción de amenaza entre grupos inicialmente enfrentados (Sherif et al., 1961; Paluck, Porat, Clark, & Green, 2021).

Construir culturas de diálogo

Las culturas de diálogo no aparecen espontáneamente. Son el resultado de miles de conversaciones cotidianas que fortalecen o debilitan la capacidad neuroadaptativa de la organización. Cada reunión puede reforzar la seguridad psicológica o aumentar la amenaza. Cada proceso de retroalimentación puede facilitar el aprendizaje o consolidar modelos mentales rígidos. Cada desacuerdo puede producir sincronización o fragmentación. Cada decisión colectiva puede fortalecer la cooperación o incrementar la desconfianza.

En consecuencia, una cultura organizacional puede entenderse como la historia acumulada de las conversaciones que un sistema ha aprendido a sostener. Las organizaciones que desarrollan culturas de diálogo no eliminan la incertidumbre. Aprenden a utilizarla como combustible para el aprendizaje colectivo.

Habitar las diferencias

Quizá la mayor enseñanza de la neurociencia social es que la confianza no surge cuando desaparecen las diferencias. Surge cuando las diferencias dejan de representar una amenaza para la cooperación. Ese cambio exige una forma distinta de entender el liderazgo. El líder no es quien posee todas las respuestas. Tampoco quien evita el conflicto. Ni quien consigue que todos piensen igual.

El liderazgo consiste en aumentar la capacidad neuroadaptativa colectiva de una organización, creando las condiciones para que personas diferentes puedan regular la incertidumbre, actualizar sus creencias, construir significado compartido y cooperar frente a problemas que ningún cerebro podría resolver por sí solo. En ese sentido, construir confianza no significa aprender a evitar las diferencias. Significa desarrollar la capacidad colectiva para habitar las diferencias sin dejar de aprender juntos.

Antes de la confianza

Quisiera terminar regresando a la pregunta con la que comenzamos. Durante décadas hemos asumido que el principal desafío de las organizaciones consiste en construir confianza. La hemos convertido en un valor institucional, en un indicador de cultura organizacional y en una condición indispensable para la innovación, la colaboración y el cambio. Sin embargo, después de recorrer este viaje por la neurociencia del cerebro social, quizá podamos formular una hipótesis diferente. La confianza no es el punto de partida del liderazgo. Es el resultado de un sistema que ha aprendido a adaptarse.

Cada conversación difícil representa mucho más que un intercambio de información o una negociación entre posiciones distintas. Cada conversación reorganiza continuamente la actividad de los cerebros que participan en ella. Puede amplificar la percepción de amenaza o generar

suficiente seguridad para explorar nuevas ideas. Puede reforzar modelos mentales obsoletos o abrir espacio para el aprendizaje. Puede fragmentar las perspectivas o sincronizar nuevas formas de comprender un problema. Puede aumentar la incertidumbre sobre las intenciones de los demás o fortalecer las condiciones para cooperar nuevamente.

Las organizaciones no aprenden simplemente porque acumulan información. Aprenden porque determinadas conversaciones modifican la forma como las personas perciben, interpretan y actúan sobre la realidad. En ese sentido, la conversación constituye la unidad mínima de transformación organizacional. Es el espacio donde la regulación emocional, el aprendizaje, la cognición social y la cooperación dejan de ser procesos individuales para convertirse en inteligencia colectiva.

Esta idea adquiere una relevancia extraordinaria en un momento histórico caracterizado por la aceleración tecnológica. La inteligencia artificial transformará profundamente la manera como analizamos información, identificamos patrones y apoyamos la toma de decisiones. Muchas de las capacidades cognitivas que durante décadas consideramos exclusivamente humanas comenzarán a ser realizadas con mayor velocidad y precisión por sistemas artificiales. Sin embargo, existe una capacidad que seguirá siendo profundamente humana: la capacidad de un grupo de personas para construir significado compartido frente a la incertidumbre, revisar colectivamente sus creencias, sostener desacuerdos sin deteriorar los vínculos y transformar diferencias en formas cada vez más sofisticadas de cooperación.

Ese proceso constituye, precisamente, lo que en esta charla hemos denominado capacidad neuroadaptativa colectiva. Una organización posee una elevada capacidad neuroadaptativa cuando puede regular la amenaza sin negar el conflicto, actualizar sus modelos mentales frente a nueva evidencia, sincronizar perspectivas diversas alrededor de una comprensión compartida y convertir esa comprensión en cooperación sostenida. La confianza no constituye una quinta dimensión del modelo ni una condición previa para que las demás ocurran. Es la manifestación observable de que el sistema ha desarrollado la capacidad de aprender conjuntamente frente a la incertidumbre.

Esta perspectiva también transforma nuestra comprensión del liderazgo. Durante buena parte del siglo XX imaginamos al líder como quien tenía las respuestas correctas, tomaba las mejores decisiones o inspiraba a los demás mediante una visión extraordinaria. En un mundo donde el conocimiento cambia constantemente y donde ninguna persona posee toda la información necesaria para enfrentar problemas complejos, esa definición resulta insuficiente. El liderazgo deja de ser una teoría sobre influencia para convertirse en una teoría sobre adaptación.

Liderar significa aumentar la capacidad neuroadaptativa colectiva de un sistema humano. Significa diseñar conversaciones donde las personas puedan sentirse suficientemente seguras para pensar con claridad, cuestionar sus propias certezas sin sentir amenazada su identidad, construir explicaciones compartidas frente a desafíos complejos y transformar esas explicaciones en formas sostenidas de acción colectiva. Desde esta perspectiva, el liderazgo no consiste en reducir la incertidumbre ofreciendo respuestas inmediatas, sino en aumentar la capacidad del sistema para aprender más rápido de lo que cambia el entorno.

Quizá esa sea la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones del siglo XXI. No será únicamente la inteligencia artificial, ni el acceso privilegiado a información, ni siquiera el talento individual de quienes las integran. La ventaja diferencial residirá en la capacidad de construir

inteligencia colectiva. Y la inteligencia colectiva no depende simplemente de reunir personas brillantes alrededor de una mesa. Depende de la calidad de las conversaciones mediante las cuales esas personas regulan la incertidumbre, actualizan sus modelos mentales, sincronizan sus perspectivas y aprenden a cooperar frente a problemas que ningún cerebro podría resolver por sí solo.

Por eso, quizá la pregunta más importante para cualquier organización ya no sea cómo construir confianza. La pregunta verdaderamente estratégica es otra: ¿Estamos diseñando conversaciones que aumenten la capacidad neuroadaptativa colectiva de nuestro sistema?

Porque las organizaciones no se transforman cuando eliminan sus diferencias. Se transforman cuando desarrollan la capacidad de aprender de ellas. La diversidad deja entonces de ser una fuente de fragmentación para convertirse en la materia prima de la inteligencia colectiva. El desacuerdo deja de representar una amenaza para la identidad y se convierte en una oportunidad para actualizar modelos mentales, ampliar perspectivas y fortalecer la cooperación.

Quisiera terminar con una última reflexión. Cada conversación difícil contiene dos posibilidades. Puede convertirse en un espacio donde la amenaza fortalezca la rigidez, la desconfianza y la fragmentación. O puede convertirse en el lugar donde un grupo de personas aprende a pensar mejor, a comprenderse con mayor profundidad y a construir un futuro compartido. La diferencia entre uno y otro resultado no depende únicamente del carácter de quienes participan en la conversación. Depende de la capacidad del liderazgo para diseñar las condiciones bajo las cuales los cerebros humanos puedan adaptarse juntos frente a la incertidumbre.

En ese sentido, la función más importante del liderazgo en el siglo XXI ya no consiste en dirigir personas. Consiste en crear las condiciones para que múltiples cerebros aprendan, se adapten y cooperen juntos. Y cuando eso ocurre de manera consistente, sucede algo extraordinario.

La confianza deja de ser un objetivo que perseguimos. Se convierte en la evidencia de que un sistema humano ha aprendido a enfrentar la incertidumbre, conversar sobre sus diferencias y construir, colectivamente, un futuro compartido.

Referencias

- Clark, A. (2013). Whatever next? Predictive brains, situated agents, and the future of cognitive science. *Behavioral and Brain Sciences*, 36(3), 181–204. <https://doi.org/10.1017/S0140525X12000477>
- Fehr, E., & Camerer, C. F. (2007). Social neuroeconomics: The neural circuitry of social preferences. *Trends in Cognitive Sciences*, 11 (10), 419–427. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2007.09.002>
- Friston, K. (2010). The free-energy principle: A unified brain theory? *Nature Reviews Neuroscience*, 11 (2), 127–138. <https://doi.org/10.1038/nrn2787>
- Hasson, U., Ghazanfar, A. A., Galantucci, B., Garrod, S., & Keysers, C. (2012). Brain-to-brain coupling: A mechanism for creating and sharing a social world. *Trends in Cognitive Sciences*, 16 (2), 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2011.12.007>
- Hohwy, J. (2013). *The predictive mind*. Oxford University Press.
- LeDoux, J. E. (2012). Rethinking the emotional brain. *Neuron*, 73(4), 653–676. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2012.02.004>
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Crown.
- Menon, V. (2011). Large-scale brain networks and psychopathology: A unifying triple network model. *Trends in Cognitive Sciences*, 15 (10), 483–506. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2011.08.003>
- Menon, V., & Uddin, L. Q. (2010). Saliency, switching, attention and control: A network model of insula function. *Brain Structure and Function*, 214 (5–6), 655–667. <https://doi.org/10.1007/s00429-010-0262-0>
- Pessoa, L. (2013). *The cognitive-emotional brain: From interactions to integration*. MIT Press.
- Rilling, J. K., Gutman, D. A., Zeh, T. R., Pagnoni, G., Berns, G. S., & Kilts, C. D. (2002). A neural basis for social cooperation. *Neuron*, 35 (2), 395–405. [https://doi.org/10.1016/S0896-6273\(02\)00755-9](https://doi.org/10.1016/S0896-6273(02)00755-9)
- Ruff, C. C., & Fehr, E. (2014). The neurobiology of rewards and values in social decision making. *Nature Reviews Neuroscience*, 15 (8), 549–562. <https://doi.org/10.1038/nrn3776>
- Van Overwalle, F. (2009). Social cognition and the brain: A meta-analysis. *Human Brain Mapping*, 30 (3), 829–858. <https://doi.org/10.1002/hbm.20547>

Sobre el autor

Andrés Casas es científico del comportamiento y la decisión de la Universidad de Pensilvania (MBDS), politólogo, magíster en filosofía y candidato doctoral en Psicología Social (Tel Aviv University) y en Neurociencia (Pontificia Universidad Javeriana). Es Research Fellow del Laboratorio de Narrativas y Conflicto del Instituto Boris Mints, director de Neuropaz e investigador principal del World Values Survey en Colombia. Su trabajo aplica las ciencias del comportamiento y las comunicaciones al diseño de intervenciones para transformar barreras sociopsicológicas y culturales al cambio prosocial y mejorar políticas públicas y organizaciones.

ENLACES

- andrescasas.com
- linkedin.com/in/andrescasascasas

NEUROPAZ

Ciencia para comprender. Diseño para transformar.

COLECCIÓN NEUROPAZ EXECUTIVE PAPERS · VOLUMEN 2