

## ¿QUÉ APORTA LA NEUROCIENCIA A LA GESTIÓN EMPRESARIAL?

Carlos Herreros de las Cuevas

La gestión empresarial, el Management, es una actividad compleja porque implica reunir recursos de muchos tipos y procedencias, organizarlos y dirigirlos para crear o producir bienes y servicios; establecer un diálogo con los mercados para dar noticia de lo que la empresa ofrece y prestar oído a lo que dichos mercados demandan, no pocas veces adelantándose a una necesidad aún no explícita, un diálogo dinámico que también puede empezar al revés: oír al mercado, captar necesidades a veces intuitivamente y luego reunir los recursos para producir los bienes o servicios.

.

### *Los cuatro instintos*

Nitin Nohria, (actual decano de Harvard Business School) en su libro "Drive" dice que los humanos tenemos cuatro instintos: el instinto de adquirir (i A); el de defender lo adquirido (i D); el de aprender/comprender (i C); y el de relacionarse (i R).

Sostengo que la gestión empresarial actual no satisface los cuatro, apenas el iA, y no tanto por las inseguridades actuales, el iD. Cuando aparece el Management moderno el nivel de vida real de la mayoría de la población mundial no era muy superior al de nuestros antepasados neandertales según explica Gregory Clark en "A farewell to alms" ("Adiós a las limosnas" Por lo tanto, es normal que se satisficiera el iA y el iD, pero la misma dinámica del Management hace más necesario que nunca proveer los otros dos. Su carencia explica el estrés, el desánimo

### *El papel de la neurociencia*

Curiosamente la mayoría de los neurocientíficos no están muy interesados en las personas; lo que les mueve es el funcionamiento del cerebro. Por el contrario, para quienes su éxito depende de comprenderlas- líderes principalmente- es difícil o no les interesan las ciencias del cerebro. Pero si en un futuro previsible estas ciencias nos van a facilitar conocimientos esenciales sobre todo lo relacionado con las personas, los directivos capaces de tender puentes entre sus técnicas de Management y la Neurociencia tendrán mayor probabilidad de éxito, esa conjunción será un factor diferenciador.

### *Líderes límbicos*

El sistema límbico del cerebro está asociado a la emoción y a la memoria. Dentro de él están las amígdalas, dos racimos de neuronas con la forma de almendra y cuya responsabilidad primaria es vigilar los peligros que pueden acecharnos y avisarnos de amenazas inminentes. Un "secuestro límbico" se produce cuando se activan las amígdalas produciendo sensaciones físicas de sufrimiento, manos sudorosas, tensión en los hombros, etc.; a medida que aumenta la intensidad del sufrimiento, disminuyen nuestras capacidades racionales cognitivas.

Teniendo en cuenta las reacciones instintivas físicas asociadas a sentirse molesto o disgustado, no sorprende que no ayuden mucho los estilos de formación y de entrenamiento basados en aprendizajes conceptuales, aunque sean avanzados. La

información que recibimos en esos seminarios y talleres la almacenamos y procesamos en la corteza cerebral, la parte “más nueva” del cerebro; pero como hemos visto, cuando nos alteramos empezamos a funcionar desde un lugar completamente diferente, otra parte del cerebro.

¿Cómo podemos tender un puente entre el cerebro sintiente y el racional?; ¿cómo utilizamos a la vez nuestro razonamiento más elevado y nuestra pasión emocional que activa una buena parte de nuestra inspiración y creatividad?; ¿qué haremos para minimizar la reactividad y el estrés al tiempo que incrementamos la productividad y el orgullo compartido de ser dueños de nosotros mismos? Los líderes pueden utilizar las respuestas para recuperar parte del tiempo dedicado a pensar e incrementar su capacidad para centrarse en las cuestiones empresariales claves.

Lo vemos una y otra vez: a medida que los líderes empiezan a experimentar las ventajas de “desestresarse” emocionalmente, los recursos dedicados a ello son una inversión en el entrenamiento de los demás. De la misma forma que el estrés creciente crea en el equipo una bola de nieve, el control límbico de los líderes puede desarrollar una especie de inercia contraria, convirtiendo el estrés en “eustrés” (un estrés sano y productivo, como la satisfacción de perseguir una meta difícil).

Aunque se necesita tiempo para lograr cambios duraderos, existen unos pocos pasos que se pueden utilizar para reparar inmediatamente el daño del dolor emocional. Estos pasos diagnósticos y las correspondientes intervenciones son tanto conceptuales como físicos. Proporcionan información al intelecto y al cuerpo las herramientas para cambiar tanto las experiencias como el comportamiento.

Necesitamos “líderes límbicos” que tengan en cuenta sus emociones y las nuestras. Además, serán mucho más eficaces.