



knowsquare .

CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS

11 DE JULIO DE 2013

# ESTRATEGIA Y NEUROCIENCIA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor Y  
Know Square S.L.

El cerebro humano y la estrategia empresarial tienen similares, si no idénticos, objetivos. Protegernos, hacernos sostenibles primero a los individuos y luego mediante la transmisión hereditaria de nuestros genes. A mi juicio, la estrategia empresarial debe perseguir el mismo objetivo: la perdurabilidad, la sostenibilidad.

Preguntaron a Peter Drucker si la meta única de las empresas era la obtención de beneficios y contestó magistralmente que la relación entre los beneficios y la sostenibilidad de las empresas era la misma que existe entre respirar y vivir: no hemos venido a la vida para respirar pero respirar es imprescindible para vivir; los beneficios no son el objetivo pero son imprescindibles para asegurar la supervivencia de la empresa.

Sabemos que las empresas tienen vidas relativamente cortas. Hace años lo demostró Arie de Geus en su *"The living company"*; y también sabemos que el concepto de sostenibilidad, que hasta hace poco se relacionaba con cuestiones medioambientales, incluye ahora la social, la organizativa. Así lo afirma Simon Zadek en su último libro *"The civil corporation"* (Earthscan, 2007): *"el Premio Nobel Milton Friedman estimulaba a las empresas a que fueran responsables ganando todo el dinero posible porque preveía economías controladas por los gobiernos, que, a su vez, eran más o menos responsables ante sus electores. "The civil corporation" sostiene que esta separación de roles no es una lente sostenible con la que comprender el mundo que nos rodea"*.

Las herramientas tradicionales de la estrategia han resultado de poca utilidad como demuestran muchos estudios solventes. Por citar sólo uno, pero muy significativo, citaré la desaparición de la consultora Monitor creada por Porter hace casi 30 años, tal como la relata la revista Forbes. Cita la publicación a Peter Gorski: *"incluso un chimpancé con los ojos vendados tirando dardos al marco de las cinco fuerzas de Porter, puede seleccionar una estrategia que tenga el mismo buen desempeño que el prescrito por el Dr. Porter y otros consultores estratégicos muy bien pagados. ¿Están condenadas las firmas de consultoría?"*

Existe una necesidad de herramientas que faciliten que las empresas sean civiles en todos los campos, por ejemplo información y gestión del conocimiento, dirección, implicación, diálogo y comunicación, toma de decisiones, etc. En definitiva, un pensamiento y acción estratégicos diferentes.

El cerebro tiene tres nutrientes básicos: oxígeno, glucosa y apego. El apego es esa cualidad que nos vincula a los demás, que nos implica, que nos hace interdependientes, que asegura nuestra supervivencia y proporciona condiciones óptimas para la transmisión de nuestros genes; el apego es elemento crucial de la sostenibilidad.

Es fascinante descubrir lo que ocurre en nuestros cerebros cuando nos sentimos aceptados o rechazados por personas cercanas o importantes para nosotros. Lo que se produce en nuestros cerebros cuando experimentamos la sensación de conexión y pertenencia, o de desconexión y aislamiento.

Aunque esperamos que el amor mueva al mundo, lo que realmente lo mueve somos los seres humanos relacionándonos unos con otros, bien conservándolo saludable y viable generación tras generación, o amenazando con su destrucción.

La relaciones entre nosotros, en las empresas, familias, parejas, es la cosa más compleja que hacemos los humanos, mucho más que componer una sinfonía, administrar un gobierno, resolver el calentamiento global, etc., y la necesidad de relacionarnos, de ser social y emocionalmente inteligentes es lo que ha impulsado la evolución del cerebro humano que es lo más complejo de todo lo que existe.

Nuestras relaciones más tempranas de hecho construyen las estructuras cerebrales que utilizaremos el resto de nuestra vida; las experiencias de esas relaciones se codifican en el circuito de nuestro cerebro entre los 12 y los 18 meses de edad, todo ello en la memoria implícita sin que nuestra consciencia llegue a ellas; las pautas de apego se convierten en reglas, plantillas, esquemas para relacionarnos con los demás que operan a lo largo de nuestras vidas: los datos de nuestras vidas relacionales *“sabidos pero no recordados”*. Cuando esas experiencias no han sido óptimas, las pautas inconscientes de apego pueden continuar conformando las percepciones y respuestas del cerebro a experiencias relacionales nuevas utilizando las formas antiguas que se han solidificado, que no pueden entender la experiencia nueva como información nueva y así no puede adaptarse ni desarrollarse partiendo de ella. Es lo que, mirando al cerebro desde el exterior del mismo, llamamos pautas defensivas o trastornos de personalidad. Lo que un profesional llama *“las pautas trágicas recursivas que están encofradas en el cemento neuronal”*.

Se dice que la sostenibilidad de una empresa depende de que tenga ventajas competitivas sostenibles, recursos únicos y difícilmente imitables, productos atractivos para los clientes potenciales. Desde mi punto de vista, éstos y otros requisitos son hoy necesarios para crear la empresa; sin ellos no podrá nacer. Pero el requisito de sostenibilidad es el apego con esos clientes y con el resto de *“stakeholders”*.

Apego y sostenibilidad, neurociencia y estrategia. La relación está bien clara y es nítida: necesitamos apego como personas y como grupos (y también lo necesitan todos los *“stakeholders”* de la empresa: Y ésta necesita una estrategia que procure su sostenibilidad, su perdurabilidad.

En estos dos pilares baso mi propuesta estratégica que también se alimenta del pensamiento por diseño, es decir, es inductiva en lugar de deductiva.

Una buena estrategia es la que es capaz de identificar problemas o alteraciones o anomalías y de analizarlas con dos criterios:

- a) ¿Son importantes para la supervivencia de la organización?
- b) ¿Cómo podemos abordarlos desde el apego con todos los *“stakeholders”*?

No se me oculta que tienen una apariencia sencilla pero las respuestas son complejas y requerirán muchos esfuerzos, no el menor elegir, es decir, quedarse con pocas alternativas y tener que descartar muchas otras.

La buena estrategia culmina con la acción. Sin ella no hay estrategia.