



knowsquare .

PREPARADO POR

CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS

24 DE FEBRERO DE 2011

GESTIONAR CON EL CEREBRO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Este artículo es un extracto del libro “Management y cerebro” que está escribiendo el autor.

Si es usted líder, tenga en cuenta que cualquier acción que adopte, cualquier decisión que tome, apoya o socava los niveles percibidos de estatus, certidumbre, autonomía, relaciones y justicia en su empresa. Así se comprende que sea tan difícil liderar. Cada una de sus palabras y sus miradas están cargadas de significado social. Se perciben e interpretan todas sus frases y gestos, se magnifican y se analizan para encontrarles significados que nunca usted intentó darles.

El modelo de gestionar con el cerebro proporciona los medios para hacer conscientes todas estas potencialmente tensas interacciones; le ayuda a estar alerta a las preocupaciones de los empleados (cuya causa pueden no entender ni ellos mismos) y le enseña cómo calibrar sus palabras y acciones para que sean más eficaces.

Empiece reduciendo las amenazas inherentes en su empresa y en el comportamiento de sus líderes. De la misma forma que el cerebro animal está cableado para responder a un depredador antes de que pueda centrarse en la caza para encontrar comida, también el cerebro social está cableado para responder a los peligros que amenazan sus preocupaciones esenciales, antes que desempeñar otras funciones. Las amenazas siempre acaban con las recompensas porque la respuesta a la amenaza es fuerte, inmediata y difícil de ignorar. Una vez desencadenada, es difícil de desplazar que es la razón por la cual un incidente al conducir al trabajo por la mañana puede distraer y afectar al desempeño de toda la jornada. Los seres humanos no podemos pensar creativamente, trabajar bien con los demás o tomar decisiones sensatas cuando sus respuestas a las amenazas están en alerta máxima. Los líderes hábiles lo saben y actúan en consecuencia.

Un buen ejemplo lo constituye una reorganización empresarial; las reorganizaciones provocan amenazas a la autonomía porque las personas sienten que han perdido el control de su futuro. Un líder astuto abordará estas amenazas ofreciendo a los empleados cierto margen de maniobra para que tomen por sí mismos todas las decisiones posibles; por ejemplo, si hay que hacer cortes en el presupuesto, implicar a las personas afectadas en la decisión de lo que habrá que cortar. Debido a que muchas reorganizaciones suponen mejoras de los sistemas de información y tecnológicos -socavando su autonomía ya que se les imponen sin su consentimiento- es esencial proporcionar apoyo continuo y solicitar la participación de los empleados en el diseño de los sistemas.

La planificación estratégica de arriba abajo es con frecuencia incompatible con la gestión con el cerebro. Si un líder o unos pocos presentan un plan y esperan que los subordinados lo “comprendan”, es una receta para el fracaso porque no tiene en cuenta la respuesta a la amenaza. Raramente las personas apoyan iniciativas en cuyo diseño no tomaron parte porque lo contrario socavaría su estatus y autonomía. Sólo se puede prevenir el sabotaje inconsciente a los planes estratégicos si se abordan proactivamente estos intereses; esta reacción inconsciente se debe a que las personas sienten que no han sido incluidos en cambios que les afectan a diario.

Con frecuencia los líderes sub-estiman la importancia de tener en cuenta las amenazas a la injusticia; esto es especialmente cierto cuando hablamos de la compensación. Aunque la motivación de la mayoría de las personas no depende primariamente del dinero, se desmotivan profundamente cuando creen que su paga es injusta o que, por comparación, es excesiva la de los otros. Los líderes que reconocen que la justicia es una preocupación esencial comprenden que los aumentos de retribución desproporcionados a los directivos de más alto nivel hace imposible implicar totalmente a las personas

que están en la mitad o en la parte baja de la escala. Es contraproducente declarar que un ejecutivo con una alta retribución “*está haciendo un gran trabajo*” porque los que reciben menos interpretan que son percibidos como trabajadores con un desempeño insuficiente.

Durante muchos años los economistas han sostenido que las personas cambian sus comportamientos si tienen los incentivos suficientes; pero los economistas entienden los incentivos como únicamente económicos. Existen razones para creer que los incentivos económicos son eficaces sólo cuando quienes los perciben los consideran como un apoyo a sus necesidades sociales. También se puede mejorar el estatus concediendo a los empleados una mayor discreción para planificar sus tareas o la oportunidad de generar relaciones significativas con otros en diferentes niveles de la organización.

El modelo de gestionar con el cerebro proporciona a los líderes formas más eficaces, más matizadas y menos costosas para expandir el significado de lo que significan recompensas. Al mismo tiempo, proporcionan una comprensión más ajustada y granular del estado de implicación en el que los empleados dan lo mejor de sí mismos. Se puede inducir la implicación cuando las personas que trabajan por objetivos se sienten recompensadas por sus esfuerzos y el nivel de amenaza es tolerable; en resumen, cuando el cerebro segrega recompensas en varias de las dimensiones ya citadas.

Los líderes tampoco son inmunes a gestionar con el cerebro, como a todos los demás, reaccionan cuando perciben amenazas relacionadas con su estatus, autonomía, relaciones, certidumbre y trato justo. Sin embargo, sus reacciones tienen mayor impacto porque otros en la empresa las recogen y amplían (si los salarios de los ejecutivos de una empresa son excesivos, puede ser debido a que otros siguen el énfasis intuitivo del líder, impulsados por la cognición inconsciente que aumenta el estatus).

Si es usted un líder, cuanto más practique la lectura de sí mismo, más eficaz será. Por ejemplo, si comprende por qué “*micro-gestionar*” amenaza el estatus y la autonomía, resistirá el impulso de mejorar su certidumbre dictando cada detalle; por el contrario, desarmará a los demás concediéndoles mayor discreción para que comenten sus propios errores. Si ha sentido su pelo erizarse cuando alguien dice: “*¿puedo darte feedback?*”, sabrá que es mejor crear oportunidades para que las personas aborden el duro trabajo de auto-evaluación en lugar de insistir en que dependen de las revisiones del desempeño.

Cuando un líder se conoce muy bien proporciona a los demás sentimientos de seguridad incluso en entornos muy inciertos. Facilita que los trabajadores se centren en la tarea lo que conduce a mejoras en el desempeño. Este principio es contrastable en otros grupos de mamíferos, en el que el habilidoso líder de la manada mantiene la paz entre todos los miembros, de forma que todos puedan desempeñar sus funciones. Un líder auto-consciente modula su comportamiento para aliviar el estrés organizativo y crea un entorno en el que florecen la motivación y la creatividad. Una de las grandes ventajas de la neurociencia es que proporciona datos comprobables (hard) que validan la eficacia y valor de las llamadas habilidades “*blandas*” (soft). También muestra los peligros de ser un líder impulsivo que cuando intenta, con su mejor intención, movilizar a las personas desencadena una respuesta a la amenaza que las pone en guardia.

También son muchos los líderes que intentan reprimir sus emociones creyendo que así mejoran su eficacia, pero esto socava la moral y confunde a las personas. Experimentos realizados por Kevin Ochsner y James Gross muestran que cuando alguien intenta ocultar a otras personas lo que siente, estas otras personas tienden a adoptar una respuesta a la amenaza. He aquí la razón por la cual la espontaneidad es clave para crear una auténtica “*presencia*” de liderazgo. Este enfoque es probable que minimice las amenazas al estatus, que aumente la certidumbre y que cree una sensación de justicia y de relación.

Finalmente, este modelo explica por qué la inteligencia, sin más, no basta para ser un buen líder. Las investigaciones de Lieberman sugieren que mucha inteligencia con frecuencia se relaciona con escaso auto-conocimiento. Las redes neuronales que se ocupan de la retención de información, la planificación, la resolución cognitiva de problemas residen en las partes laterales o exteriores del cerebro, mientras que son las regiones del medio las que apoyan el auto-conocimiento, las habilidades sociales y la empatía. Estas regiones tienen una correlación inversa. Como indica Lieberman: *“si uno dedica mucho tiempo en tareas cognitivas, se reduce su capacidad para demostrar empatía, simplemente porque utiliza muy poco los circuitos que activan esta última”*.

Quizá una de las grandes tareas que afrontan los líderes empresariales y los políticos es crear una atmósfera que promueva el estatus, la certidumbre, la autonomía, la relación y la justicia. Cuando los historiadores analicen nuestra época su juicio dependerá de cómo las organizaciones y las sociedades operaron. ¿Trataron a las personas con justicia? ¿contaron con ellas para resolver los problemas, para promover la autonomía y para estimular la certidumbre en la medida en que fue posible? Si así fuera, serán reconocidos por los cerebros del futuro.

© Carlos Herreros de las Cuevas

© Know Square S.L.