

NEUROLIDERAZGO

Momentos de entendimiento y densidad de atención en los equipos de trabajo

En la vida organizacional, constantemente debemos afrontar nuevos desafíos. Cuando los tiempos se acortan y los acontecimientos son estresantes o complejos, necesitamos ser cada vez más efectivos.

Las neurociencias modernas aportan recursos que hace poco tiempo eran impensados no solo para liderar eficazmente los equipos de trabajo, sino también para “vender” nuestros proyectos y lograr que estos se implementen rápidamente.

Escribe: Néstor Braidot
nestor@braidot.com

Las dificultades para cambiar ¿por qué tendemos a anclarnos en las recetas del pasado?

Dado que las buenas ideas por lo general involucran cambios, es necesario conocer los mecanismos cerebrales que dificultan el abandono de la “zona de comodidad” de las personas, aún cuando se trate, nada menos, que de su propia construcción de futuro.

Uno de los descubrimientos de enorme relevancia para el neuroliderazgo tiene que ver con el funcionamiento de los ganglios basales y el funcionamiento de la memoria.

Hoy sabemos que una de las mayores dificultades para implementar cambios tiene que ver con el funcionamiento de la memoria de trabajo, porque el pensamiento tiende a comparar las nuevas ideas con información que ya está almacenada en el cerebro.

«Mucho de lo que los gerentes hacen en el lugar de trabajo – como vender ideas, conducir reuniones, manejar a otros y comunicarse– está tan bien rutinizado que los ganglios basales conducen el show.»

David Rock & Jeffrey Schwartz

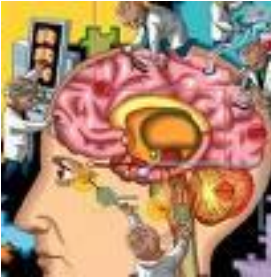
Por ejemplo, cuando un líder presenta un nuevo plan, quienes escuchan tienden a realizar comparaciones: el cerebro toma la nueva información y desencadena una especie de “search” para hacerla corresponder con la que ya tiene archivada (tanto la relativa a experiencias propias como la que se ha incorporado sobre casos de otras organizaciones).



Al comparar la información nueva con la vieja, se activa la corteza prefrontal, que es una parte del cerebro que se caracteriza por su energía intensiva.

de los ganglios basales.

El “contrapeso”, es decir, lo que tiende a llevarnos a querer imponer lo que nos dio éxito en el pasado, en vez de explorar nuevas alternativas, tiene que ver con el funcionamiento



Como en esta zona se ubican los neurocircuitos donde están inscriptos nuestros hábitos, el cerebro necesita menos energía para trabajar. Esto explica por qué muchas veces tendemos a anclarnos en la comodidad de repetir lo que ya hicimos. Después de todo, “aquella fórmula” de negocios nos “había” dado excelentes resultados.

Hoy se sabe que los ganglios basales pueden funcionar muy bien sin que ello amerite un “esfuerzo del pensamiento” y que, a la inversa, la memoria de trabajo se “cansa” fácilmente.

Por esta razón muchas veces salimos abrumados de reuniones donde lo que se propuso es completamente rupturista con relación a lo que hemos venido haciendo hasta el presente. Por ejemplo, la idea de pensar en abandonar un negocio actual (aún cuando siga siendo exitoso) para incursionar en uno completamente nuevo (que prometa serlo más) exige un esfuerzo intelectual de tal magnitud que llegamos a casa “rendidos” luego de un día de trabajo.

La situación se complica cuando algunos ejecutivos se resisten al desafío de las nuevas experiencias porque están “cómodamente anclados” en una determinada manera de hacer las cosas. Si avizoran que un gran cambio puede sobrevenir, muchas veces ¡no quieren ni escuchar! Se estresan ante la sola “posibilidad” de pensarlo.

Por ejemplo, si a un equipo de gerentes “acostumbrados” a fabricar galletitas, otro equipo más intuitivo y mejor informado le propone un cambio, como puede ser incursionar en el negocio de postres semielaborados, el segundo equipo deberá hacer un gran esfuerzo para captar la atención del primero.

Este fenómeno también se debe a lo que en neurociencias se denomina “errores”, y alude a las diferencias percibidas entre lo que se espera y la realidad. En este sentido, hay experimentos que han mostrado cómo, ante la visión de algo completamente nuevo, la corteza órbito frontal emite señales que indican que el cerebro está consumiendo mucha energía y aparecen, entonces, resistencias internas a los cambios (incluso muchas veces sin que el manager sea consciente de estas ni de las causas que las generan).



Retomando nuestro ejemplo: si utilizáramos neuroimágenes para ver qué ocurre en el cerebro de los gerentes durante la reunión de planeación, veríamos “disparos o chispazos neurales” acentuadamente más fuertes en el equipo sorprendido por la idea de incursionar en el mercado de los postres (estímulo no familiar). No sucedería lo mismo si se le propusiera, simplemente, modificar la fórmula de una galletita de chocolate (estímulo familiar).

Como la corteza órbita frontal está conectada con el circuito del miedo del cerebro (en el que interviene activamente una pequeña estructura, denominada amígdala), la sola idea de un cambio percibido como muy importante toma energía metabólica de la región prefrontal.

Esto puede provocar, además de cansancio, las típicas reacciones emocionales que se observan en las juntas de directivos cuando parece que se estuviera discutiendo “con los nervios a flor de piel”. Sin embargo, y afortunadamente, **el cerebro es un órgano con tendencia innata a crear nuevas conexiones neuronales.**

Del mismo modo que sufrimos al pasar de la secundaria a la universidad y, al cabo de un cierto tiempo, hemos experimentado una enorme satisfacción, el cerebro de los gerentes “acostumbrados” al negocio de las galletitas comenzará a liberar adrenalina a medida que se implementen los cambios necesarios para incursionar en el de los postres, siempre que se logre que acepten la idea.

Ahora bien, ¿cómo se consigue esto? Para que un plan estratégico que involucre un cambio importante sea aceptado con un menor grado de resistencia, es conveniente que durante su tratamiento se produzca en los participantes un efecto que denominamos “**momentos de entendimiento**” y, más aún, que se logre lo que llamamos “**densidad de atención**”.

Una de las últimas investigaciones sobre los momentos de entendimiento procede del Instituto de Neurociencia de la Northwestern University (Estados Unidos).

Mediante resonancia magnética y electroencefalografía, los científicos observaron que se producían descargas abruptas de oscilaciones de alta frecuencia (40 Hz: ondas gamma) en el cerebro de los participantes justo antes de que se produjera uno de estos momentos.

Del mismo modo que a un niño no se le puede decir “porque sí” cuando nos hace una pregunta, para “vender un proyecto” es necesario ser perspicaz, esto es, llevar a quienes escuchan a “prestar atención” y elaborar sus propias conclusiones en vez de presentarlas en forma de imposición.

En términos del funcionamiento cerebral, el cambio sólo se puede generar si un proyecto se sabe vender, es decir, si somos capaces de lograr que quienes nos escuchan se entusiasmen y atraviesen el proceso de hacer conexiones neuronales por sí mismos.

Esto se logra mediante **momentos de entendimiento** (insight), que pueden ser definidos como las experiencias sinergizantes (en términos de equipos de trabajo) que facilitan el proceso de cambio.

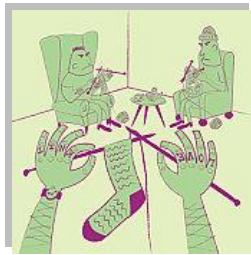
Los momentos de entendimiento son fundamentales para inducir al cambio, porque ayudan en la lucha contra las fuerzas internas y externas que tratan de impedirlo.

- Durante un “momento de entendimiento” se crea una compleja serie de conexiones nuevas con potencial para aumentar nuestros recursos mentales y superar la resistencia del cerebro al cambio.
- El ser humano sólo experimenta un “momento de entendimiento” cuando realiza por sí mismo el proceso de establecer conexiones.
- Para que los momentos de entendimiento sean útiles, deben ser generados “desde adentro”, es decir, por el mismo individuo.

Ahora bien ¿qué es la densidad de atención?

La densidad de atención es la cantidad de atención que se le presta a una experiencia mental durante un lapso determinado.

A mayor concentración, mayor densidad de atención.



El éxito depende de la capacidad de un líder para inducir a otros a enfocar la atención con intensidad y frecuencia en ideas específicas.

Por lo tanto:

El éxito depende de la capacidad de un líder para inducir a otros en enfocar la atención con intensidad, frecuencia y duración en el proyecto que se está presentando.