

El Neuroliderazgo Ofrece Herramientas para Llegar a la **Eficiencia**



Steven Poelmans
EADA Business School
Barcelona, España

Si quiere que el personal de su empresa no disminuya la productividad ni pierda la motivación, diseñe políticas de gestión del factor humano desde el neuroliderazgo para hacer frente a uno de los causantes: el ausentismo laboral de corto y largo plazo debido al estrés, que se manifiesta a través de síntomas de diversas enfermedades físicas, tales como los dolores de cabeza, de estómago y de espalda.

Esta es en síntesis la propuesta de Steven Poelmans, uno de los más destacados expertos internacionales

en esa rama de las ciencias neurológicas y profesor de EADA Business School de Barcelona, quien destaca que recientes investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro permiten afirmar que se puede manejar los efectos negativos de jornadas laborales extenuantes, tanto en el centro laboral como en la vida familiar.

¿Qué es el neuroliderazgo?

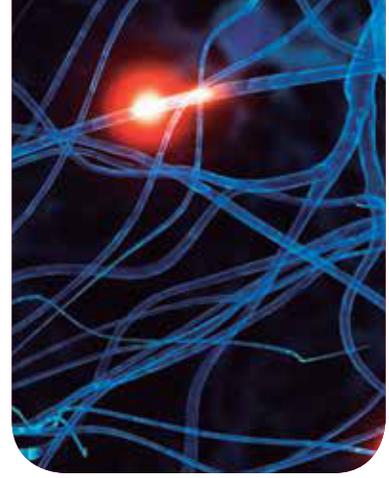
Es la aplicación de las neurociencias y lo que podemos aprender de ellas respecto a cómo lideramos personas, cómo gestionamos equipos, cómo gestionamos el factor humano y temas en general de las empresas. Hoy gracias a las neuro-

ciencias sabemos mejor cómo funciona la atención, la motivación, la emoción, la cognición. Es una serie de factores que nos permiten saber cómo dirigirlos mejor a las personas para que lleguen a sus metas; también, cómo mejorar la efectividad y la eficiencia del personal de una organización.

¿Cuándo empezó este tipo de investigaciones?

Las neurociencias existen hace bastante tiempo y hay estudios sobre el liderazgo que datan de casi un siglo, pero el encuentro entre estos dos campos es reciente. El término neuroliderazgo fue mencionado por primera vez entre el





2008 y 2009 por David Rock, quien ha realizado un gran esfuerzo para divulgarlo. La Conferencia sobre Neuroliderazgo que tiene lugar en Estados Unidos –ahora cada año– se remonta a solo 6 o 7 años. Es, pues, un desarrollo reciente.

¿Podríamos afirmar que el neuroliderazgo es una especialidad de las ciencias relacionadas con el estudio del cerebro?

Efectivamente. Las neurociencias es un término ‘paraguas’ que cubre a muchas ramas. Por ejemplo, la biología molecular que estudia la neurona y su función es una ciencia que se sitúa por debajo de las neurociencias en la medida en que estudia las células-neuronas que están en el cerebro. En el campo de las neurociencias se hallan las neurociencias afectivas, neurocognitivas, la endo-inmuno-endocrinología (conexión entre el cerebro y el cuerpo a través de la comunicación de sustancias neuroquímicas), las neurociencias culturales, etc. La lista es casi interminable. Las neurociencias es un área enorme, donde el neuroliderazgo se ocupa de un aspecto en particular: la relevancia de las neurociencias para ver cómo lideramos a las personas en el campo empresarial.

¿Cuáles son los resultados de la aplicación del neuroliderazgo en el trabajo, en la familia?

En el trabajo. La atención es el resultado de una orquestación de diferentes circuitos en el cerebro. Esta dirigida por el *cortex prefrontal* (señala una parte de la frente), que podríamos considerar la parte ejecutiva, *the pool of directors* o comité de consejeros a nivel directivo. Ahí se realiza toda la planificación, el pensamiento a largo plazo, la

Un directivo que no maneja bien el estrés, porque tiene problemas (gestionar las emociones y los conflictos que son el pan de cada día en su quehacer) no tomará buenas decisiones.

toma de decisiones complejas. Este *cortex prefrontal* es muy sensitivo a las fluctuaciones en los cuadros de estrés. Cuando estamos bajo una influencia emocional grande, el *cortex frontal* deja de funcionar. Así, un directivo que no maneja bien el estrés, porque tiene problemas (gestionar las emociones y los conflictos que son el pan de cada día en su quehacer) no tomará buenas decisiones. Por eso, una aplicación relevante es que hoy sabemos que existe una relación inmediata entre el estrés y la productividad.

En la familia. El *cortex prefrontal*, y específicamente el *cortex prefrontal lateral*, es el responsable de nuestra capacidad de inhibición, de autocontrol. Esta parte del cerebro sigue una lógica, lo que se llama el *strenght model*, el modelo de la fuerza. Funciona como un músculo, aunque no lo es, que se va fatigando con el correr del tiempo, va perdiendo su capacidad de inhibición cuando estamos cansados y con menos energía. Pero lo necesitamos mucho al retornar a casa, después de un largo día de labores, para reunirnos con nuestra familia. Y si por ejemplo, los niños hacen mucho ruido, la señora o el esposo no están de buen humor y tenemos que realizar alguna tarea pendiente, la parte que requerimos para inhibirnos y autocontrolarnos estará agotada. Conclusión: por esa incapacidad de la persona de poder autocontrolarse podría recurrir a la violencia verbal o incluso violencia

física. Lo que estamos aprendiendo es que el trabajo indirectamente tiene responsabilidad también en lo dicho: la violencia doméstica.

Lo expuesto tiene aplicaciones importantes: podemos diseñar políticas y prácticas de recursos humanos que permitan que una persona se recupere durante el día. No dejar que continúe así hasta el final. En la actualidad hay más empresas preocupadas por la salud de sus empleados no solo por un acto de generosidad hacia ellos, sino porque saben que si la persona se va recuperando en el curso de la jornada laboral no irá totalmente agotado a su hogar, tendrá una vida familiar amena y al día siguiente volverá a la oficina con mayor energía, con entusiasmo.

Usted afirma que hay una relación entre el estrés y la productividad. ¿Se ha podido determinar su impacto?

Sí. Varios estudios señalan qué porcentaje de ausentismo a corto y a largo plazo se debe al estrés, que ocupa el segundo o el tercer lugar en esa lista. No es algo raro. El estrés se 'disfraza' a través de síntomas que parecen físicos, como por ejemplo dolores de cabeza, problemas de estómago, dolores de espalda.

Estas enfermedades que causan ausentismo laboral indirectamente están vinculadas al estrés. Si incidimos en el mecanismo detrás de este aspecto a nivel neurológico, básicamente los niveles de estrés afectarán el funcionamiento de las *catecolaminas* –neuroquímicos y neurotransmisores como la *epinefrina* y la *norepinefrina*– necesarias para el funcionamiento del cerebro. Los neurotransmisores son sustancias que facilitan las conexiones entre las neuronas a un nivel micro y la descarga eléctrica que hace que dos neuronas se conecten. Las fluctuaciones en estas *catecolaminas* afectadas por el estrés traen como consecuencia que no haya más neurotransmisión o que sea más lenta. Todos hemos tenido experiencias como las siguientes: 1. Cuando estamos muy molestos somos incapaces de pronunciar una frase coherente, lo que hacemos es tartamudear y si la persona es elocuente, dirá palabrotas. Eso revela que el estrés afecta nuestra capacidad de pensar. 2. Posiblemente lo último que dejamos de hacer como directivos bajo mucha presión del

estrés es tomar decisiones. Y eso es muy peligroso. Debemos ser conscientes de que estas decisiones por definición están afectadas por nuestra capacidad disminuida de pensar bien. En este caso, recomiendo a los ejecutivos que cuando deban tomar una decisión importante dejen pasar una noche. Como dice la sabiduría popular: consulten con su almohada, porque a través del sueño recuperamos las fuerzas y la capacidad de pensar bien. Tengamos presente que las mejores decisiones se toman por la mañana, no por la tarde ni por la noche, porque en aquel momento del día tenemos más recursos dispuestos para el funcionamiento del cerebro.

¿Eso también está comprobado?

Sí. Incluso las personas que por su naturaleza funcionan mejor por las tardes o por las noches toman las mejores decisiones por la mañana debido a la disponibilidad de recursos, que es fundamentalmente a nivel de un nutriente básico del cerebro y por la oxigenación de las neuronas a través de la glucosa. Los mejores días y horas para un ser humano en el entorno laboral para funcionar bien a nivel cerebral son los lunes, los martes y los miércoles por la mañana.



¿Y por qué no los días jueves ni viernes?

Porque ya estamos sufriendo el cansancio acumulado a lo largo de la semana. Un mito dice: podemos recuperar el sueño que hemos perdido. Eso es totalmente falso. La idea de que podemos dormir cuatro horas durante tres noches y recuperarlas el fin de semana es tan absurda como no comer durante tres días e ingerir muchos alimentos el fin de semana. Es un mito persistente, pues la gente cree que puede recuperar el sueño. No obstante, estudios científicos demuestran que con cada hora que uno pierde por debajo de seis o siete horas por la noche el nivel de desempeño cognitivo va bajando de forma exponencial. Si pierde toda una noche su desempeño a nivel cognitivo al día siguiente puede bajar un 50%.

¿Cómo una persona que trabaja 7 días maneja el estrés?

Podemos considerar al cuerpo humano como una máquina o como un coche, y este necesita gasolina. Como un equivalente a este combustible, los recursos que necesitan el cuerpo y el cerebro específicamente se pueden obtener mediante la diversificación de actividades. ¿Cuál es esa diversificación? Al cuerpo humano le gusta tener diversidad, también a nivel de la alimentación. Las pirámides de alimentos muestran diferentes grupos alimenticios que el organismo requiere. Podemos comer algo sano, como el plátano, toda la semana, pero si solo consumimos plátanos al finalizar de ese lapso estaremos enfermos, porque el cuerpo necesita variación. El cerebro también necesita variación. Hay un hallazgo muy interesante no referido a los nutrientes, porque los básicos son la glucosa y el oxígeno, sino a la variación. ¿En qué consiste? En llevar a cabo actividades asociadas con diferentes biomarcadores de la actividad cerebral a nivel electroencefalográfico.

¿Cuáles serían?

Citaré uno fundamental: el sueño. Es capital. ¿Sabe que el sueño es

Las pirámides de alimentos muestran diferentes grupos alimenticios que el organismo requiere.

más importante que la comida y la bebida? Una persona puede morir más pronto por falta de sueño que por falta de comida o de bebida. Segundo, si durante el día un ejecutivo o un empleado no se desconecta de sus tareas y de hecho si no lo hace por sí mismo, por propia voluntad, lo hará el cerebro en su lugar.

¿Cinco minutos de siesta?

La historia narra esta anécdota de Napoleón. Cuando estaba en sus grandes batallas que podían durar días tras días sin parar se apoltronaba en una silla y agarraba una cucharita entre los dedos de la mano. Se sentaba en una posición cómoda hasta dormirse. Cuando caía la cucharita lo despertaba ese ruido. El sueño

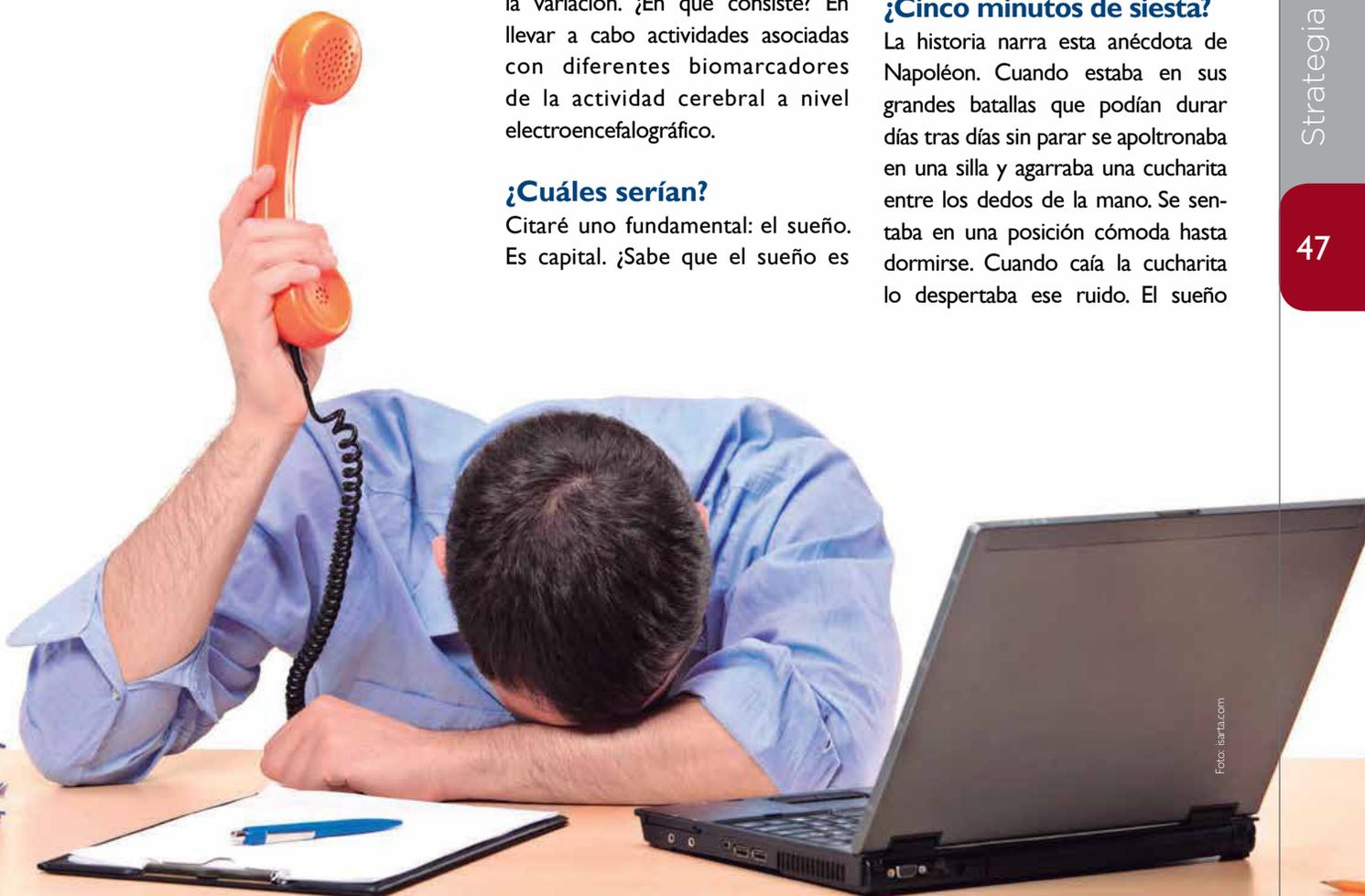




Foto: www.huffingpost.com

de 10 ó 15 minutos era suficiente: lo desconectaba de sus responsabilidades. Ese sueño es para el cerebro lo que representa beber para el cuerpo. Coincido en que hoy es difícil tomar una siestecita en la oficina, pero tampoco debemos perder la conciencia durmiendo o haciendo una siesta. De otro lado, la desconexión podría darse de esta manera: nos ha ocurrido que estamos trabajando con un ordenador y de pronto buscamos un número telefónico y no lo encontramos. Eso es extraño porque nosotros lo hemos puesto en algún sitio y no lo recordamos. ¿Qué ha sucedido? En ese instante el cerebro está desconectando. Te dice: “no puedo más. No puedo mantener la concentración”. Lo lamentable es que esa falta de concentración podría provocarnos una irritación. El cerebro nos alerta: “dame una pausa. Déjame desconectar en este instante”. Y hay que obedecerle. En resumen tenemos dos alternativas: 1. Que nos desconectemos en cualquier momento del día sin que lo percibamos: el cerebro te guía a ti. 2. Que tú guíes al cerebro. Esta última es la que yo recomiendo.

¿Cómo salgo de la oficina?

Exactamente. Es probable que cuando vamos por una taza de café no estamos buscando necesariamente la cafeína sino la desconexión o la conexión con otra persona.

¿Es indispensable la desconexión durante las horas de trabajo?

No solo es indispensable, es natural. Y el cuerpo, el cerebro lo hace de manera natural.

Si no lo hacemos deliberadamente el cerebro nos lo ordenará, ¿verdad?

Lo hará por ti. Han lanzado un esquema que podemos sintetizarlo así: tú trabajas media hora y tomas una pausa de 5 o 10 minutos. Trabajas otra media hora y realizas una pausa de 5 o 10 minutos, y a lo largo del día resulta más efectivo que estar laborando 2 horas o 3 horas sin detenerse un instante.

Entonces es necesario desconectarse. Pero hay que desconectar conscientemente. Eso requiere dejar de pensar en las ocupaciones. Para muchas personas eso es casi imposible. La queja de los directivos que más escucho en mis clases es la siguiente: ¡Ayúdeme a desconectarme! Son incapaces de hacerlo, incluso cuando vuelven a su casa y están con sus seres queridos no pueden dejar de pensar en el trabajo. Para descansar en el hogar y disfrutar de la familia después de un arduo día de labores hay que desconectarse conscientemente.

¿Y cómo nos desconectamos conscientemente?

¡Conectando! Esa es la paradoja del cerebro humano: nos desconectamos conectando con otra cosa. Otra opción podría ser contemplar un momento un paisaje hermoso o un cuadro. No recomiendo leer pero sí hojear una revista sin que necesariamente se le preste tanta atención. Dicho en otras palabras: podemos desconectarnos de forma consciente conectando con algo diferente, porque desconectarse no es ir por el pasillo siguiendo a otros empleados. ☘



Foto: www.sleepcouncil.org.uk