

Nota de Actualidad Número 1 – Enero de 2009

2009: más neuronas y mejores resultados

Gabriel Foglia
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Palermo
gfogli@palermo.edu

En el último número de Harvard Business Review, Daniel Goleman y Richard Boyatzis presentan un artículo sobre Inteligencia Social y Biología del Liderazgo que resulta particularmente interesante desde la perspectiva de la empresa. Según muestra el informe, los recientes descubrimientos en el área de la neurociencia nos ayudan a entender cómo las mentes de los integrantes de un equipo de trabajo se fusionan en un sistema único y cómo los líderes pueden mejorar la performance del grupo entendiendo la biología de la empatía.

En la corteza cerebral existen, entre otros, sistemas de células fusiformes, osciladores y neuronas espejo.

Las **células fusiformes**, que poseen un tamaño cuatro veces superior a las demás, permiten conectarse con otras células y así transmitir pensamientos y sentimientos en forma rápida. Estas células son la clave de la intuición y muchas veces las decisiones que tomamos en un corto período de tiempo (si creemos o no en una persona, por ejemplo) son bastante acertadas.

Otro tipo de neuronas, los **osciladores y las neuronas espejos**, nos brindan la capacidad de la sincronía. Los osciladores coordinan el movimiento del cuerpo de las personas. Cuando vemos dos personas bailar, besarse o tocar un instrumento, los osciladores de esas personas están trabajando al unísono. El sistema de **neuronas espejo** permite que los seres humanos hagamos propias las acciones, emociones y sensaciones de los demás. Es decir, nos ponen en el lugar del otro. Cuando consciente o inconscientemente detectamos las acciones o intenciones de los demás (a través de las células fusiformes), nuestras neuronas espejo las reproducen. Estas neuronas crean un sistema compartido de experiencias en la sociedad. Esto explica por qué los lugares de trabajo donde predomina el buen humor y la cordialidad tienen mejor performance que los lugares donde reina el mal humor.

En consecuencia, la efectividad del líder en una organización no sólo depende de cómo actúa, sino también de cómo incrementa las interconexiones neuronales entre los miembros de su equipo (el sistema wi-fi que rige nuestro mundo social, y en el que las neuronas espejo son nuestras antenas). Es así como los sistemas tradicionales de incentivos no son suficientes para obtener lo mejor de los recursos humanos: el empleado que recibe una buena evaluación o un bonus de parte de un jefe con mala cara se siente peor que el empleado que recibe una mala evaluación de parte de un jefe con buena cara.

Uno de los aportes de la neurociencia a los negocios tiene que ver con cómo modificar los comportamientos para ser mejores líderes. El entrenamiento y el cambio de hábitos permiten desarrollar nuestras redes neuronales y así entrar en un círculo virtuoso (más comunicación, mejores relaciones, mejores pensamientos, mayor empatía, mejor clima, mejores resultados, y así sucesivamente).

¿Por qué cerrar 2008 hablando de las redes neuronales, las células espejo, fusiformes y osciladores?

Los recientes acontecimientos mundiales y locales demostraron que es imperioso reflexionar sobre la forma en que actuamos y, especialmente, pensamos. Los grandes eventos que cambian el mundo no pueden ser pronosticados, aún cuando estamos convencidos de que somos capaces de predecir el futuro. Sin embargo, esto no significa que tengamos que ser pesimistas y dejar de actuar.

Todos los que tenemos un rol de liderazgo, tanto a nivel empresarial, político o social, tenemos la enorme responsabilidad de activar los circuitos neuronales de las personas que se encuentran en nuestro rango de acción para lograr el mejor clima y, en consecuencia, el mejor resultado. Hay mucho por hacer.

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8º piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinador general de investigación:

Diego Gauna
dgauna@palermo.edu

Finanzas y economía:

Conrado Martínez
cmarti1@palermo.edu

Rubén Ramallo
rramal1@palermo.edu

Marketing:

Gabriel Krell
gkrell@palermo.edu

Management:

Patricio O' Gorman
pogorman@palermo.edu