

La neurociencia va en ayuda del cambio organizacional

Uno de los elementos más poderosos en el proceso de lograr el "cambio" que buscan las empresas es el de modificar actitudes. El problema es que esas actitudes están profundamente enraizadas y no se pueden modificar por decreto. La neurociencia llega para tratar de desatar este nudo gordiano.

MAR 24 DE ENERO DE 2012

Comentarios: (0)

Por Marcelo Manucci (*)

Los hábitos y las rutinas, reforzados con los años, están cómodamente instalados en las neuronas del cerebro. La neurociencia dice que hay un proceso conversacional que genera cambios en los patrones neuronales de la gente.

Esta rama del conocimiento dice que se pueden lograr nuevas conductas, pero solo reformulando esas actitudes y creencias que están casi literalmente incrustadas en las neuronas de los empleados. Son costumbres afianzadas a lo largo de los años a través de rutinas cotidianas y de conversaciones que siempre giran alrededor del tema "Así es como lo hacemos aquí".

Esta y otras frases por el estilo refieren a prácticas complejas y sutiles asimiladas en la cultura de la organización. Esto no es algo malo, por lo general es la base de lo que la organización hace bien. Pero cuando las circunstancias externas cambian y la empresa se vuelve disfuncional, es preciso cambiar los hábitos.

Un equipo formado por Jeffrey Schwartz, Pablo Gaito y Doug Lennick se reunió para analizar este tema en profundidad, que se condensa más abajo. Los tres provienen de áreas diferentes. Schwartz, de la neurociencia; Gaito, de aprendizaje y desarrollo; y Lennick, de la ética y liderazgo en el sector de servicios financieros. El ensayo original, en toda su extensión, fue publicado por *Strategy & Business*, la publicación de la consultoría Booz & Co.

El punto central del estudio tiene una premisa: cambiar hábitos es muy difícil y que el número de personas que cambia conductas adictivas u obsesivas es alarmantemente bajo. Pero, dicen existe ahora un proceso

conversacional que lleva a cambios en los patrones neuronales de la gente en una organización. Un proceso que funciona no en contra sino con la predisposición del cerebro humano.

Los principios del cambio

Un método posible que está circulando en la actualidad aplica neurociencia al cambio organizacional en las empresas. Las prácticas específicas en cada una varían según el caso, pero siempre se basan en principios originados en la investigación cerebral.

Los hábitos son difíciles de cambiar por la forma en que el cerebro los maneja. Muchos patrones de pensamiento se alojan en circuitos asociados con partes profundas del cerebro que evolucionaron relativamente temprano. Ganglios basales, o el “centro de hábitos” del cerebro, generalmente manejan actividades semiautomáticas como manejar o caminar. La amígdala es una fuente profunda de emociones fuertes como temor y furia. Y el hipotálamo, que maneja lo instintivo, controla el apetito, la sed y el deseo sexual. La información que se procesa en esas partes por lo general no se trae a la atención de lo consciente.

El procesamiento en los ganglios basales es tan rápido comparado con otro tipo de actividad cerebral que puede sentirse físicamente reconfortante; la gente tiende a revertir a este tipo de procesamiento cada vez que puede. Además, cada vez que esos patrones neuronales en los ganglios basales son invocados, se atrincheran más todavía, se relacionan entre sí y esas conexiones neurales (llamadas “repertorios de acciones”) se vuelven más fuertes.

Eso explica que cuando la gente habla en la oficina sobre la forma de hacer cosas, a menudo refuerzan la conexión entre sus propios patrones neurales y la cultura de la compañía. Si una práctica de la organización desencadena los ganglios basales, se incrusta colectivamente y es extremadamente difícil de desalojar.

Entonces, cuando se quieren crear patrones nuevos permanentes de conducta en la gente hay que embeberlos en los ganglios basales. Adoptar nuevos patrones es algo difícil y doloroso porque significa conscientemente desalojar circuitos neuronales profundos y cómodos. También requiere usar partes del cerebro que requieren más esfuerzo y energía.

En el trabajo, verse forzados a probar algo nuevo puede generar miedo y furia (un fenómeno que algunos llaman “secuestro de la amígdala”), la urgencia de escapar o un cansancio desproporcionado con respecto a la real provocación. Presa de tales emociones, la gente se resiste al cambio. Su capacidad para pensar racional y creativamente también se ve disminuida; se vuelven sobre sus conductas conocidas, como discusión, aceptación pasiva agresiva, o resistencia encubierta. Para superar esta reversión, la gente necesita prepararse de antemano para el cambio organizacional.

Formas de responder

Debe capacitarse para reconocer la fuente de una emoción fuerte y encontrar formas más eficaces de responder.

- **A pesar de la aparente inflexibilidad del cerebro, las conexiones neurales son altamente plásticas.** Hasta los patrones de pensamiento más enquistados se pueden cambiar. Eso se logra con una combinación de metacognición (pensar sobre lo que uno está pensando) y meta conciencia (una conciencia minuto a minuto de dónde está enfocada la atención). Adam Smith, en el siglo 18, describió esta reflexión autodirigida como un “espectador imparcial” y destacó su importancia.

Un cuerpo cada vez más grande de investigación en neurociencia confirma el poder del espectador imparcial. La auto-observación momento a momento activa áreas de la planificación ejecutiva en la corteza prefrontal y desactiva áreas involucradas en la reflexión que distrae la atención.

Trabajar en una organización puede conducir a la gente a adoptar patrones repetitivos de conducta. Pero las conexiones neurales siguen prácticas. Una vez que la gente sabe cómo hacer intervenir al observador imparcial puede reconocer cuándo los patrones neurales habitados ya no les sirven bien (o a su compañía) y reformulan esos patrones en nuevas direcciones.

- **Prestar atención a nuevas maneras de pensar, por incómodas que parezcan al principio, puede recablear los hábitos de pensamiento de la gente.** El nombre que la neurociencia da a este fenómeno es “densidad de atención”. Cuando una persona presta atención consciente en forma repetida a pensamientos deseados y metas relacionadas, el procesamiento de esos pensamientos y metas se estabiliza y se traslada al sector de los ganglios basales (llamado en inglés *caudate nucleus*, en lo profundo de la corteza prefrontal, o centro de hábitos del cerebro).

- **Al enfocar la atención, no diga a la gente lo que está haciendo mal sino lo que está haciendo bien.** La mayoría de las actividades cerebrales no distinguen sistemáticamente entre una actividad y la evasión de esa actividad. Cuando alguien piensa repetidamente “no debería quebrar esta regla” está activando y fortaleciendo los patrones neurales relacionados con violar la regla.

Por lo tanto, para engendrar el cambio en la gente de una organización, es importante mantener la atención enfocada en el estado final deseado, no en evitar problemas. La mejor forma de hacerlo es estableciendo prácticas y procesos que faciliten a la gente hacer lo correcto hasta que se convierta no solo en natural sino en una ética tomada en serio por toda la compañía.

- **Cultivar el “poder de veto” cognitivo.** Poder de veto es la capacidad de descartar provocaciones y optar por resistirse a impulsos disfuncionales antes de que lleguen a la acción. Mucha gente cree que el control de

los impulsos es muy limitado, especialmente frente a emociones fuertes como furia, frustración, entusiasmo o dolor. Hasta cierto punto es así. Pero hay trabajos que muestran que la gente puede contener un determinado impulso.

• **La capacidad para enfocar la atención debe ser desarrollada en el tiempo.** Pocas empresas lo han hecho. Por esa razón sugerimos un camino a seguir. Los seis pasos que siguen son una síntesis de trabajo que los autores realizaron en forma separada. Schwartz ayudando a pacientes y luego organizaciones; Gaito en desarrollo de líderes en Cargill; y Lennick en Ameriprise y otras empresas. Esos pasos permiten crear una capacidad para reenfocar la atención hacia las metas más deseadas. También crean un círculo virtuoso.

Círculo virtuoso de los valores enfocados

Este ciclo muestra seis pasos para generar cambio asentado en las profundidades.

Paso 1: Reconocer la necesidad de cambio

“Toda organización quiere andar por un surco ya hecho,” dice Jeff Stiefler, capitalista de riesgo. “Pero a ninguna le gusta abrir caminos. El problema es que en algún punto el surco se desdibuja y hay que abrir camino. La clave es poder reconocer cuándo se está en uno y cuándo hay que salir.”

Esa es la esencia del primer paso, que es importante para los líderes de una iniciativa de cambio. No se puede pretender que los demás reflexionen sobre su conducta si usted no ha comenzado por mirar desapasionadamente a usted mismo y reconocer cuándo hace falta cambiar. Su conducta, entonces, da a los empleados una fuerte impresión de los cambios que usted pregona, lo cual afecta directamente muchos circuitos del cerebro.

Pero la participación no se limita a los líderes. Cualquiera debería participar, en el plano individual o grupal. Para los individuos, esto significa reflexionar.

Paso 2: Re-etiquetar sus reacciones

Este paso es una analogía para un proceso necesario de terapia cognitiva para desórdenes obsesivos compulsivos. Al dar un nuevo nombre a una conducta inadaptada, un individuo con un desorden obsesivo (“Tengo que lavarme las manos para asegurarme de que estén limpias”) puede superar el contenido de los pensamientos disfuncionales con el conocimiento de que son simplemente pensamientos (“Aquí viene la urgencia de nuevo, pero es simplemente un pensamiento que produce mi obsesión”). El acto mental de re-etiquetar aumenta la capacidad de hacer esta distinción y así disminuir el apego personal a lo que la persona está pensando. Esto mejora su capacidad de evaluar con claridad el contenido del pensamiento. Y así puede romper el círculo vicioso, no por obra de un factor exterior sino por los patrones en el cerebro mismo.

Re-etiquetar significa dar nuevo nombre a algo, y aunque la idea de aplicar una etiqueta mental puede parecer simple, ha demostrado tener el poder de calmar emociones y comprometer centros racionales del cerebro.

En este paso organizacional, usted conduce un nuevo enmarque de los impulsos colectivos que no funcionan bien. “La forma en que hacemos las cosas aquí” es algo que nunca fue cuestionado, pero ahora usted comunica una evaluación precisa sobre por qué ya no funciona más.

Paso 3: Reflexionar sobre sus expectativas y valores

En este paso, usted presenta la naturaleza de las nuevas condiciones que cree puede crear. Reemplaza viejas expectativas con una nueva imagen del estado deseado que está tratando de lograr. En círculos gerenciales, esto se conoce como visión. Pero a diferencia de algunos ejercicios de visión, la reflexión en este paso debe resultar en algo específico, tangible y lo suficientemente deseable como para capturar la atención de la gente. En Cargill, hay una idea en evolución de lo que significa en la práctica “el corazón del liderazgo”. Dave Larson, ex vicepresidente ejecutivo, señala que “Nuestros buenos líderes son aquellos que se concentran en los demás, prestan total atención y crean confianza. Los líderes pueden o bien llenar de energía a la gente o acabar con ella. “Muchos líderes en la compañía saben instintivamente cómo traducir esto a su conducta diaria”. Para otros, incluso algunos que están desde hace 15 años o más, este concepto requiere un cambio importante.

Sus nuevas expectativas y valores podrían reflejar aspiraciones para su compañía como el líder de un cambio en su carrera personal. Tanto Cargill como Ameriprise ofrecen sesiones internas sobre la habilidad de la reflexión colectiva. Los participantes hablan del tipo de compañía que están tratando de crear y la conducta de los líderes que van a auspiciar el proceso, así como también de las necesidades y valores de sus clientes y fabricantes de alimentos.

En esta reflexión, la compañía usa la expectativa de mejores condiciones como una herramienta para reforzar los patrones neuronales productivos. La neurociencia (especialmente Donald Price, Universidad de Florida) demostró el poder de las expectativas. Price realizó un experimento con voluntarios que tenían algún tipo de enfermedad y eran especialmente sensibles a ciertos tipos de dolor. A algunos les dio un placebo con una sugerencia que los hizo pensar en una razonable buena reacción. Esa expectativa, en sí misma, fue suficiente para aliviar el dolor con la misma eficacia que un remedio verdadero. También calmó los centros nerviosos del cerebro: el tálamo y la ínsula.

Para los neurocientíficos, este es un descubrimiento fantástico porque el tálamo es una parte primitiva del cerebro, y tanto él como la ínsula suelen ser considerados los centros de la sensación “automática”, más allá del pensamiento o del control consciente.

Pero los experimentos de Price –y los de otros colegas– sugieren que si comunicamos bien que “las cosas van a estar mejor si cambiamos” podremos generar una poderosa cadena de reacciones tranquilizadoras.

Paso 4: Reenfocar su conducta

En esta etapa, usted pone sus hábitos en línea con sus metas. Usted identifica las prácticas que debe seguir y comienza a ponerlas en marcha. Por ejemplo, los ejecutivos de Cargill fueron entrenados para reenfocar (aunque no lo llamen así) clasificando situaciones difíciles como problemas, aprietos y polaridades (situaciones con metas en conflicto). “Si es un problema, trabajamos para solucionarlo”, explica un ejecutivo. “Si es una polaridad, no es una cuestión donde se pueda elegir sino una en que se pueden sumar los temas que requieren manejo. Si es un aprieto, no tenemos nada que resolver o manejar, solo aceptarlo y aguantar”. En compañías que navegan por situaciones traumáticas (como una crisis económica), reenfocar puede

significar perseguir prácticas deliberadas para desencadenar al espectador imparcial de la gente. Si usted es un líder en tal situación, puede comenzar hablando abiertamente de cómo se siente, pedir a los demás que digan también cómo se sienten ellos y luego ayudarlos a ver una perspectiva más amplia. Todavía está todo bien, mantendrán el empleo, sus familias están intactas. Luego trate de provocar un estado emocional que sea más calmo, y que haga retornar a la gente a esquemas mentales más eficaces y más pensamiento deliberado. En American Express, Chenault hizo exactamente esto luego de los momentos más *shockeantes* de su vida profesional: los atentados terroristas del 11 de septiembre, 2001. Convocó a una reunión general de toda la compañía en el Madison Square Garden, le digo a su gente cómo se sentía, reconoció cómo debían sentirse y luego fue llevando la conversación hacia las cosas que podían pensar para seguir adelante.

Paso 5: Responder con repetición

Hágase cargo, usted y otros, de responder consistentemente con las necesarias nuevas o mejores conductas. Un ejemplo en Cargill es el uso de mediciones para fijar prioridades de liderazgo y seguirles la pista a las conductas cotidianas que se supone que los gerentes deben demostrar. Crear nuevos hábitos requiere disciplina. Otra vez, si usted es líder, su conducta puede significar toda la diferencia. Los demás le mirarán de cerca, lo que diga, lo que haga y dónde ponga su atención. Además, liderar exige un alto grado de autoconciencia, lo cual es una de las razones por las que es tan importante el paso del reconocimiento (paso1).

Paso 6: Reevalúe sus opciones en tiempo real

El sexto paso es el del cuidado progresivo. Los individuos adquieren la capacidad para reconocer sus propios pensamientos en el momento, resistir ese secuestro de la amígdala y tomar la crisis como viene. En las organizaciones, en lugar de revertir automáticamente a la idea de “así es como hacemos las cosas acá”, la gente comienza a pensar, “así es como hacíamos las cosas acá. Ahora, las hacemos mejor”. Cuando estas respuestas automáticas cambian en suficiente número de personas, una nueva forma de operar es inoculada en la ética de la compañía. Valores más productivos se convierten en la base de las decisiones gerenciales, especialmente en tiempos de estrés.