

# LA NEUROCIENCIA EN EL TRABAJO



Cada vez más el trabajo de hoy es impulsado por equipos.

Los descubrimientos recientes en neurociencia orientan cómo construir mejores equipos y con mayor eficacia. No trabajar en contra de nuestra biología y aprovechar el potencial sinérgico que existe. Los cerebros están diseñados para la conexión, lo que ayuda a crear lazos significativos y distinguir quien es amigo o enemigo. Pero el construir y gestionar equipos se activan esas estructuras cerebrales para la confianza y colaboración o para el conflicto y la competencia.

## 1. Honrar el poder de las interacciones de las personas

La tecnología hace posible poder trabajar con otros a través de una pantalla de vídeo, por teléfono, nuestro cerebro está constituido para llevar a cabo interacciones en persona.

Nuestro cerebro lee el significado y la intención en los demás a través de observar cambios micromusculares en la cara, lenguaje corporal y las señales de feromonas.

Mucha de esta información se pierde cuando no estamos en persona, en el vídeo se pierde la tercera dimensión que puede marcar la diferencia para leer con precisión su significado.

Cuando los equipos se encuentran en la etapa inicial de construcción y de confianza, dan prioridad a las conexiones en persona. Si no se puede, entonces se necesita equilibrar con interacciones más frecuentes y en profundidad.

## 2. Seleccionar y desarrollar líderes cuya fuerza cultiva la colaboración

Un equipo requiere tanto de la inteligencia emocional y la capacidad de cómo llevar a cabo la armonía de un grupo ante otros.

La mayoría de los líderes de equipo son seleccionados en base a sus éxitos como contribuyentes individuales. Podría perjudicar al crecimiento del equipo, si no saben cómo pasar de intérprete a facilitador.

Hay que buscar líderes que ya son facilitadores naturales y que amplíen sus habilidades de líder del equipo a través de la capacitación y entrenamiento.

## 3. Construir la seguridad psicológica

Estudios han mostrado que la seguridad psicológica es el diferenciador clave para que los equipos prosperen, como el sentimiento de confianza, que no se avergüence, rechace o castigue a alguien por plantear ideas, preguntas, inquietudes o errores.

El clima de equipo se caracteriza por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sienten cómodas, y siendo ellas mismas. Tarea difícil en todos los aspectos que están profundamente arraigadas en nuestra biología.

Reunir y configurar un grupo de personas, que funcione en conjunto, que active la confianza, sin un clima de conflicto y culpa.

#### **4. Mantener a los equipos responsables como una unidad**

Trabajar en equipo es un reto, porque estamos reuniendo a una amplia gama de estilos de trabajo, habilidades, motivaciones y personalidades que se espera que trabajen en cohesión.

Se debe considerar a todos igualmente responsable de los éxitos o fracaso del equipo. Esta es la única manera de ser auténticamente motivados para trabajar a través de las diferencias, así como recuperarse de errores.

Cuando nos equivocamos, podemos activar el desamparo aprendido, algo que puede paralizar una función u organización durante años.

#### **El cerebro es el gran centro de operaciones. Entrenarlo de forma adecuada mejora el trabajo en equipo, la creatividad y el liderazgo.**

No cabe posibilidad de equivocación o de error. Si hay que hablar de las cualidades que adornan a Marta Romo, éstas no pueden ser otras que su capacidad de trabajo, su tesón y su innata curiosidad. Su trayectoria profesional lo deja meridianamente claro. En una distendida entrevista que Mercados21 mantuvo con esta joven divulgadora y estudiosa de los avances que se están produciendo en el campo de la neurociencia y del comportamiento del cerebro, desgranó cómo se pueden aplicar estos conocimientos al mundo de la empresa, la economía y el liderazgo. En las semanas transcurridas entre la entrevista y su publicación, Marta Romo ha lanzado su proyecto [www.neuroclick.es](http://www.neuroclick.es) y ha presentado en distintas plazas su libro *Entrena tu cerebro*.

En su libro insiste en el entrenamiento del cerebro. ¿Por qué se puede entrenar el cerebro?

Porque el cerebro tiene una capacidad y una vocación de aprendizaje que va unida a nuestra propia supervivencia. Cuando tú no retas al cerebro, cuando no lo entrenas o lo enfrentas a situaciones novedosas, en que tenga que dar o exigirse un poco más, se atrofia. Hay zonas del cerebro que entran literalmente en desuso y dejan de cumplir sus funciones.

#### **¿Hasta cuándo? ¿Hay un límite de edad para la llamada plasticidad cerebral?**

El asunto de la neuroplasticidad es muy curioso, pues hasta hace poco tiempo se pensaba que sólo se generaban nuevas neuronas cuando éramos niños, y que después lo que ocurría era una pérdida irreversible de neuronas. Y esto no es cierto. Desde hace unos años sabemos que se genera nuevo tejido neuronal en la zona llamada Hipocampo, incluso cuando somos mayores. Y esto es muy importante porque abre muchas esperanzas de cara a la investigación de enfermedades neurodegenerativas. Implica que a lo largo de toda la vida nuestro cerebro está creciendo. Ya no hay excusas para pensar a que a partir de cierta edad, nuestro cerebro no va a más.

## **Todos estos avances en qué campo lo situamos, ¿psicología, medicina, aplicación de teorías de liderazgo, coaching? ¿Se está generando una burbuja en torno a esto?**

Como en casi todo lo que se pone de moda, y la neurociencia está de moda, hay que tener cuidado con las ideas y mensajes sin sustento real. Porque se genera sensacionalismo. Para mí la neurociencia es la ciencia que estudia el bienestar, que estudia el sistema nervioso central y su mayor interés son sus aplicaciones. Es una ciencia aplicable a muchas disciplinas, a otras áreas. De ahí que se hable de ello en liderazgo, marketing, management, nutrición, deporte, etc. Yo lo enmarcaría dentro del mundo de la ciencia, de la investigación en mayúsculas.

## **¿En qué consiste realmente el neurofeedback?**

Es como ir a un gimnasio para el cuerpo, pero en este caso para el cerebro. Lo que se persigue es armonizar las distintas ondas cerebrales. Cuando se equilibra la electricidad del cerebro, es decir, que haya una correspondencia entre las neuronas que son excitadoras y las que son inhibitoras, cuando esto sucede, la química general del cuerpo también se regula. Esto es muy interesante porque en nuestro día a día ante muchas dificultades recurrimos a la química, y no vamos a su origen que es la electricidad. Con el neurofeedback sí vamos al origen, con lo que se resuelven muchos problemas sin necesidad de medicación.

## **¿Y cómo se hace?**

Se hace a través de estímulos auditivos. Se trabaja con la interrupción de sonidos y es muy sencillo. Se mide la actividad eléctrica con un encefalograma.

## **¿Y cómo puede aplicarse este conocimiento al mundo de la empresa? ¿Qué gana el liderazgo, la motivación, la dirección ejecutiva con todo ello?**

Con todos estos conocimientos lo que se gana es la presencia y la flexibilidad. La flexibilidad tiene que ver con la capacidad de pasar de una tarea a otra de forma que se esté dando el 100% en cada una de ellas. Es decir, que no quede nada que hacer de lo anterior, ni estés pendiente de lo que tienes que hacer después. Y así es como funciona nuestro cerebro correctamente: en modo presente. Con estas técnicas se trabaja memoria, agilidad mental, la resiliencia y resistencia al estrés, la calidad del sueño (que es fundamental para cualquier personal y, de manera especial, para los directivos), la creatividad al trabajar las denominadas ondas gamma, el autocontrol y del dominio de las emociones. Hay que tener muy en cuenta que nuestro cerebro controla gran parte de nuestro trabajo y de nuestro bienestar.

## **Ha hablado de creatividad. ¿Cómo habría que trabajar o entrenar un cerebro hacia la innovación o la creatividad?**

Últimamente hay estudios que están evidenciando que no podemos forzarnos para ser creativos. Muy al contrario, cuanto menos nos forzamos a ello más creativos nos ponemos. Lo que sí se ha demostrado que funciona es que si se realizan tareas que fomentan las ondas alfas cerebrales, que son las que se generan cuando se está en estados de tranquilidad, meditativos, o en las que estás haciendo algún tipo de actividad manual repetitiva y agradable, esto es lo que provoca que después se generen las ondas gammas, artífices de los estados creativos. Se está empezando a aplicar en empresas muy innovadoras como, por ejemplo, en Australia. Donde se lanzan preguntas y retos, y después la gente hace lo que más le apetece, para pasado un tiempo volver y proponer ideas. Se ve que surgen muchas más ideas y soluciones. Todo lo contrario que el conocido brainstorming, tan fomentado hasta ahora.

## **¿A qué distancia nos encontramos en España en este campo en relación con Australia o Estados Unidos, entre otros países, en el plano empresarial?**

Aquí, como en muchas otras facetas y cuestiones, se está empezando a poner de moda. Pero después a la hora de la verdad no es fácil llevarlo al plano de la empresa. Hay una especie de resistencia muy grande a todo este tipo de cosas. Tenemos aún una cultura empresarial muy fuerte centrada en el orden y mando, en que tiene que haber presión, porque si no la hay o no trabajas muchas horas, pues parece que no se rinde lo suficiente. Se da una resistencia de tipo cultural.

## **¿Cuánto estamos perdiendo, entonces, en el camino si no aplicamos este conocimiento desde la base, incorporándolo al sistema educativo? ¿Cuánto nos estamos dejando atrás por ello?**

Es cierto que cuando esto no se trabaja desde la base, es muy complicado transformar las cosas más tarde. En la escuela, con todo lo que se ha avanzado con respecto a la neurociencia y el aprendizaje, estamos a años luz. Hay que repensar el sistema, pues la mayoría de aulas que tenemos son de hace dos siglos, con profesores del siglo pasado y alumnos ya de este siglo. Esto supone un desfase muy grande. Por eso estamos viviendo una gran cantidad de casos de déficit de atención, hiperactividad, fracaso escolar. En gran medida porque hay un desfase tremendo entre lo que el cerebro de estos niños necesita y lo que en el colegio se está ofreciendo en este momento.

## **Al final, ¿qué papel juega el sentido común, la experiencia en todo esto?**

Justamente, la neurociencia, con todo lo que se ha investigado, lo que propone es precisamente eso. Es como una vuelta a los orígenes, a lo básico. Estamos hablando de ganar seguridad, tranquilidad, de no estar todo el día conectado o estresado, de cuidar la alimentación, de hacer ejercicio físico, de generar emociones positivas. No se están proponiendo cosas extrañas. Al contrario, es el sentido común absoluto, la vuelta radical a nuestros orígenes. Y estas suelen ser las conclusiones a las que llego cuando trabajo con directivos o ejecutivos. Es cuestión de hacer las cosas más sencillas, simplificando la vida.

## **¿Y todo se interioriza en formato hábitos?**

Hay dos maneras de interiorizar. Una es a través de los hábitos, y otra es a través del shock. A través de la emoción de la sorpresa, ya sea positiva o negativa. Pues estas se fijan y actúan en el plano del aprendizaje y el recuerdo.

