

## EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI: NEUROMANAGEMENT.

Dra. Lucía Sutil Martín. Noviembre 2011

Universidad Rey Juan Carlos. Departamento Economía de la Empresa.

[doloreslucia.sutil@urjc.es](mailto:doloreslucia.sutil@urjc.es) [www.tecnicasneuromanagement.es](http://www.tecnicasneuromanagement.es)

blog:<http://neurocienciaempresaymarketinglucia.blogspot.com.es/>

El empresario en este siglo XXI se encuentra confuso ante la realidad que está viviendo. Se encuentra que en la era digital caracterizada por la globalización, una aceleración del cambio, que no le da tiempo a asimilar, encontrándose en una ceguera situacional, junto con una multidisciplinariedad. Vive en un desconcierto que le provoca colocar sus creencias sobre las empresas en un lugar que no obtiene los resultados deseados. Acepta que tiene que cambiar de una forma distinta de la que lo ha realizado, porque a pesar de las modificaciones efectuadas (formación propia y de sus técnicos, aplicación de lo aprendido sobre la forma de dirigir sus empresas, de modificar el liderazgo, de trabajar en equipos, etc.) no le han servido de mucho. Arturo, un empresario madrileño de 49 años, llegó a nuestro centro en un momento de vacío de paradigma, es decir que no obtiene los resultados deseados, a pesar haberse reciclado él mismo como empresario y sus mandos intermedios, y trabajadores, pero no sabe cómo resolver los conflictos que tiene, es más no tiene la capacidad de adelantarse a los problemas futuros. Cuando se analizó la situación que planteaba éste, se observó que realmente Arturo había efectuado cambios, pero desde las viejas creencias, desde el paradigma mecánico, por tanto era un cambio de forma no de fondo. Recordemos el proverbio chino “Un instrumento valioso utilizado de forma incorrecta se transforma en no valioso”. Veamos entonces, los desafíos a los que se tienen que enfrentar los directivos, gerentes, y en definitiva los empresarios en este nuevo siglo en el que impera el paradigma cuántico.

### Los desafíos del nuevo management.

#### PRIMER DESAFIO

El primer desafío al que se tiene que enfrentar el directivo es a **“Tomar conciencia en profundidad del nuevo marco de referencia que le permita interpretar la realidad”**.

No cabe duda que nuestras creencias sobre el mundo conforman nuestra realidad. Todos hemos visto como ante un vaso que contiene líquido hasta la mitad, cuando preguntamos cómo está el vaso, una personas nos dirán que medio lleno y otras que medio vacío. Aunque también se puede contemplar el vaso de otra manera, como me dijo, un amigo ingeniero “que simplemente no es el recipiente adecuado para el

líquido que contiene”, a mi me sorprendió su visión. Dependiendo de la forma en cada uno se sitúe, de sus experiencias, etc. Sus respuestas irán hacia un lado u otro.

Las creencias se van configurando en nosotros desde el momento que nacemos. Incluso las condiciones en la se producen determinan una forma de interpretar el mundo, influenciados desde la genética (que nos es entregada en la concepción), al lugar donde nacimos (no ve el mismo mundo una persona que nace en un pueblo que en una ciudad) en el seno de la familia en que nacemos o nos educamos, etc. Todos estos condicionantes sesgan nuestra forma de percibir la realidad; aunque hagamos un gran esfuerzo por tomar conciencia de todas estas variables e intentar tenerlo en cuenta; finalmente, no podemos cambiar nuestras actitudes, conductas, formas de pensar sin revisar y cuestionar los paradigmas básicos en dónde se crearon.

Haciendo esta revisión podemos observar, que la concepción del mundo en este nuevo siglo ha cambiado, los grandes avances tecnológicos incorporan nuevas respuestas a los viejos problemas. La gran estrella del siglo ha sido los descubrimientos de la mecánica cuántica, que como hemos visto en el anterior capítulo, ha transformado la forma de concebir el universo. Pero ¿que es la mecánica cuántica? El término “mecánica” se refiere a *el estudio del movimiento* y “cuántica” implica el estudio del mundo subatómico, es decir, describe la física de partículas más pequeñas que un átomo, literalmente significa *una cantidad de algo*. Así la mecánica cuántica es el estudio de las partículas subatómicas en movimiento.

En el nuevo paradigma se incorporan datos provenientes de distintas disciplinas como la física, química, neurociencias, biología, psicología, etc. Sugieren que los seres humanos son seres cuánticos. A pesar de que una persona es, principalmente un ser material, también tiene una parte invisible, no material (mente, conciencia) que funciona bajo las leyes de los principios cuánticos<sup>1</sup>.

Estos nuevos hallazgos rompen con el prisma que teníamos para explicar nuestro mundo, cuestionando nuestras referencias y creencias a la vez que aparecen nuevos principios que nos permiten ver la realidad desde otro escenario. Una nueva óptica para contemplar el universo, que modifica la forma en que percibimos nuestro entorno y nosotros mismos: No somos materia, principalmente como nos indica nuestro sentido común sino unidades de energía<sup>2</sup> que están en armonía con un universo energético regido por la incertidumbre e infinitas posibilidades a nuestro alcance. Como nos indica el principio de equivalencia y energía<sup>3</sup>.

Reflexionando sobre la aplicación de estos principios en la forma de percibir la realidad, nos encontramos que los pensamientos son energía y como tal actúan. Nosotros podemos crear nuestros pensamientos y dirigir así nuestra conducta. Por tanto, una consecuencia importante, si queremos tener éxito en cualquier proyecto que

---

<sup>1</sup> Basado en los principios de equivalencia y energía Einstein(1905)

<sup>2</sup> Basado en los principios de equivalencia y energía Einstein(1905)

<sup>3</sup> Principio de dualidad onda partícula Broglie (1924); Principio de incertidumbre Heisenber (1927)

emprendamos, tenemos la responsabilidad de crear pensamientos positivos ante las dificultades que nos encontramos, tenemos la posibilidad de crear nuestra propia realidad, en nuestra mano está la visión e interpretación que queramos hacer de los acontecimientos. La diferencia entre una persona que fracasa y otra que tiene éxito es que la exitosa elige ver cada problema u obstáculo como una oportunidad para aprender y tener una competencia más y no un fracaso o lamentación.

Invitamos al lector a reflexionar sobre la responsabilidad que tiene elegir una vida exitosa o con tendencia al fracaso. Ya sabe ¿el vaso medio lleno o medio vacío? O tal vez ¿un vaso con la capacidad de ser llenado o vaciado según interese?.....

Recordemos que desde el nacimiento estamos condicionados a una forma de interpretar el mundo, influenciados desde la genética, al lugar de nacimiento, a la familia que pertenecemos, nos educamos, etc. Todos estos condicionantes sesgan nuestra forma de percibir la realidad; aunque hagamos un gran esfuerzo por tomar conciencia de todas estas variables e intentar tenerlo en cuenta; finalmente, no podemos cambiar nuestras actitudes, conductas, formas de pensar sin revisar y cuestionar los paradigmas básicos en dónde se crearon.

Si bien no podemos elegir nuestro pasado, sí que podemos elegir entre las múltiples e infinitas posibilidades desde que realidad interpretarlo, es más si no nos gusta ninguna, tenemos la capacidad de cambiarla.

## EL SEGUNDO DESAFIO

El siguiente desafío propuesto es **gestionar el cambio adecuadamente abandonando la comodidad.**

licia trabaja en una consultora internacional, tiene 35 años y acude a la consulta para pedir consejo profesional respecto a lo siguiente:

*“Me considero una persona organizada y, además, mis conocidos y compañeros de trabajo también lo admiten. De hecho, siempre me han tenido bien considerada pero yo no lo siento así.*

*Creo que a lo largo del día consigo cumplir las tareas planificadas. Me lo apunto en mi agenda y el hecho de tachar las tareas a medida que las voy cumpliendo, me produce satisfacción. Sin embargo, cuando llega el viernes estoy muy cansada. Algunos fines de semana (los que puedo) los paso durmiendo. Además, durante la noche, no duermo bien, me despierto a menudo.*

*He intentado “hibernar” algunos días pero la sensación de sentirme útil y aprovechar el día hace que vuelva a llenarme la agenda de compromisos laborales y personales. Lo cierto es que no sé “estar sin hacer nada”. Desde que me levanto hasta que me acuesto siento la necesidad de hacer algo, de “aprovechar el tiempo”. Es lo que sé hacer, me siento muy cómoda así, todo colocado y me cuesta mucho salir de ello. Cuando pienso en ello siento en el estómago un ....., bueno creo que me da miedo.”*

Si nos encontramos cómodos, como Iciar, con lo que sucede en nuestra vida laboral, social, familiar tenemos la tendencia a conservar lo que nos ha sido válido. Si alguien nos propone realizar cambios aparecen grandes resistencias al cambio. Esto lo podemos explicar por el propio funcionamiento del cerebro<sup>4</sup>. Se gasta menos energía cerebral si continuamos con los viejos hábitos que si emprendemos conductas nuevas. Pero no es sólo por economizar energía sino como dice Iciar, hay que enfrentarse a explorar nuevos mundos, a perder el control y la mecanicidad que se tenía anteriormente, a enfrentarse a nuevos horizontes. Iciar no tenía ningún problema, cada minuto de su actividad laboral estaba organizado y el éxito casi garantizado, porque todo estaba en su lugar.

Pero en el momento que nos ha tocado vivir de cambio constante, sólo nos queda adaptarnos e incrementar nuestra capacidad de renovarnos. Centrándonos en que somos creadores de nuestro propio destino. Esto, unido a la aplicación de los conocimientos del desafío anterior, mostrar una actitud positiva ante las dificultades, que con toda probabilidad son oportunidades para aprender nuevos desafíos. Sirva de ejemplo el gran empresario Steve Jobs, padre del ordenador personal. Creó su propia empresa de la que más tarde fue expulsado. En estas circunstancias adversas Steve no se dejó vencer por el miedo y la comodidad, aprovechó para estudiar y trabajar en otros mundos. Levantó otra empresa relacionada con el área cinematográfica y los ordenadores, No se quedó parado, su actitud fue proactiva, obteniendo beneficios personales y económicos. Años más tarde, debido a una crisis en su nueva empresa fue absorbida por la antigua y volvió al mismo lugar, pero más consolidado, porque aplicó lo que había aprendido en mejorar el servicio que ahora daba.

## EL TERCER DESAFIO

El tercer desafío propuesto es **desarrollar la capacidad para gestionar la incertidumbre y el miedo** a lo desconocido. Ante los cambios permanentes que nos ha tocado vivir el ser humano siempre se ha preocupado por adaptarse a la realidad y sobrevivir. Ya, nuestros antepasados nos lo enseñaron. Ante la incertidumbre aparece el miedo provocándonos un bloqueo. Momento en que el cerebro instintivo (el más antiguo) entra en función y nos activa los mecanismos de supervivencia. Toma las riendas de nuestra conducta el inconsciente manteniendo al margen a la voluntad e intelecto. Tenemos reacciones primarias de bloqueo, huida o ataque.

Si le damos la vuelta a la situación y en vez de miedo, la vivenciamos como oportunidades que se nos brindan. Con este cambio de postura, activaremos el circuito cerebral responsable de la motivación, que excluye el miedo. De esta manera, podemos poner en marcha nuestro liderazgo, aceptamos la incertidumbre. Liberando así, el bloqueo que se nos produce en la mente y abrimos los procesos creativos. Y si finalmente, no podemos aceptar lo que nos viene, siempre tendremos la oportunidad de cambiarlo.

---

<sup>4</sup> Este proceso se explicará en el artículo “El cerebro como aliado en las organizaciones. Apartado “Los procesos de cambio”.

La mejor manera de manejar, controlar y dominar la incertidumbre, es dirigirla. Si no sé lo que va a suceder sí puedo yo provocar lo que quiero que suceda y así tengo la dirección de los hechos. Sirva de ejemplo cómo en una época determinada que la demanda solicitaba tiendas de videoclub, proliferaban en nuestra ciudad, posteriormente la demanda fue de locales de cambio de dinero y se cambiaba de negocio, etc. Si no me va bien con un negocio, me anticipo y antes de fracasar y cerrar lo cambio por otro que la sociedad demanda.

#### CUARTO DESAFIO

El cuarto desafío que tiene que superar es “**Renfocar el centro de atención a la persona para mantener un equilibrio personal**”.

El ser humano no puede dividirse cuando juega distintos roles, por ejemplo en empresario por un lado y padre o madre por el otro; en otros momentos directivo por un lado y consorte por otro, o profesional en un momento y amigo en otro. Siempre es una misma persona. No puede separar el rol de empresario con de los otros roles que juega. Por eso es "él mismo" quien en definitiva debe mantener un equilibrio personal para conjugar mejor sus diferentes roles.

Se ha comprobado que existe una alta interrelación de efectividad entre roles. Al realizar investigaciones en líderes empresarios, los resultados apuntan que en la efectividad de sus decisiones laborales influyen en algo más del 50 % (65 % en promedio) las circunstancias vividas fuera de su horario laboral.

En realidad cabe preguntarse, ¿cuánto de la efectividad que obtenemos en el día a día tiene que ver con factores y circunstancias relacionadas estrictamente con lo laboral y cuánto depende de nuestra emotividad personal, influida, la mayoría de las veces por factores externos? ¿Vamos con el mismo ánimo y ganas a trabajar si antes de salir de casa nos dice nuestra pareja que va a solicitar una demanda de divorcio o si nos dice que no regresemos tarde del trabajo porque tiene reserva en un restaurante romántico para cenar?

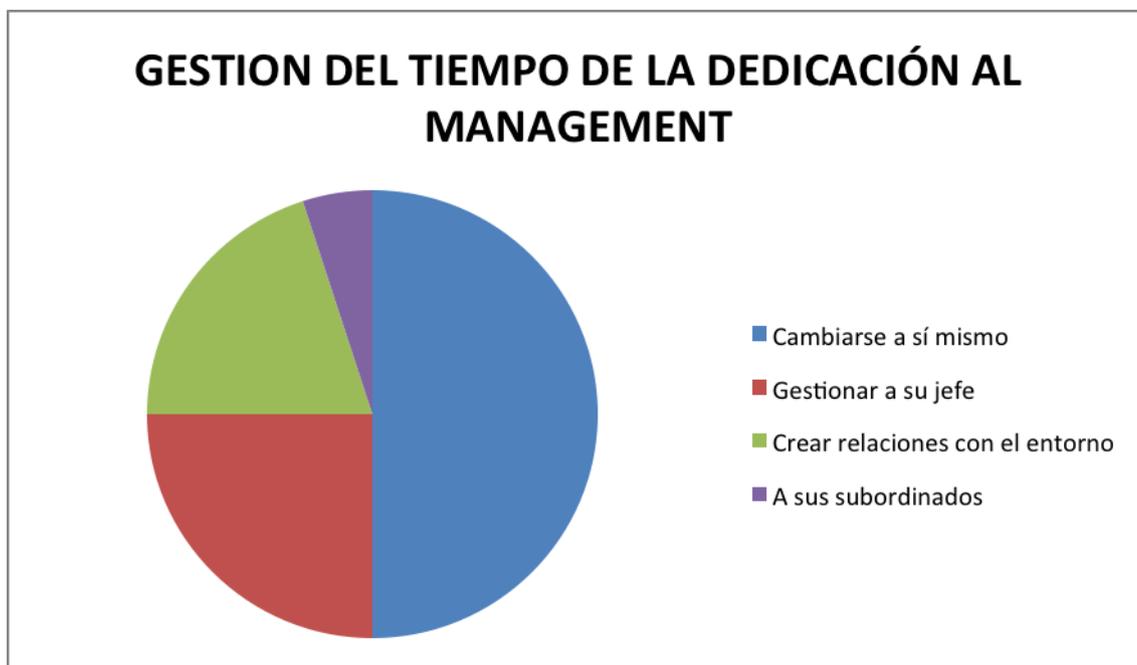
Aplicando estos resultados al ámbito empresarial sería interesante que los directivos empresariales, que generalmente tienen tendencia a focalizarse en la preparación y capacitación del personal, estrictamente para lo que ocurre dentro del horario laboral, tuvieran en cuenta el desarrollo personal y el ocio. En algunas empresas, como por ejemplo Google, tienen en cuenta esto, habilitan salas para practicar artes marciales, meditación, etc. durante el horario de trabajo.

De allí se deduce la importancia que, para la actividad laboral, tiene lo que acaece fuera de dicho horario, los problemas personales, las situaciones particulares, etc.

Uno de los desafíos importantes a los que se tiene que enfrentar el directivo es el de **renfocar el centro de atención hacia la persona**, para lograr de ella una posibilidad de autodesarrollo que también servirá para ser aplicado a la empresa.

Una persona equilibrada emocionalmente, feliz, satisfecha de sí misma, con una vida social activa y satisfactoria. A la hora de trabajar, realizará su tarea motivada e implicada en la organización.

En opinión del gran empresario Deek Hock, creador de la tarjeta Visa, que se adelantó, como empresario a su siglo, un jefe debería dedicar el 50% de su tiempo a cambiarse a sí mismo (mirar hacia adentro); el 25% a gestionar a su jefe (mirar hacia arriba); el 20% a crear relaciones con el entorno, con aquellos sobre los que no tiene autoridad formal (mirar hacia los lados); y un 5% a sus subordinados (mirar hacia abajo). Y estos porcentajes son válidos para cualquiera, sea cual sea su nivel.



Si en el anterior siglo era relativamente fácil ser un directivo, bastaba con tener autoridad formal y sus símbolos. El directivo del siglo XXI transformado casi en un coach requiere competencias distintas: autoridad moral; capacidad de influencia; ascendencia, que tiene que ser ganada frente a quien no se tiene autoridad formal; escucha mutua, gestión de cambios, manejo de la incertidumbre etc. Normalmente no se han desarrollado estas competencias, no nos las han enseñado. Para adquirirlas es necesario un aprendizaje profundo; exige cambiar la forma de ser que tenemos.

### **Competencias en el nuevo management: neuromanagement.**

Como hemos visto anteriormente, los desafíos que tienen que vencerse en el tejido empresarial en el nuevo siglo, dejan inoperativas las antiguas formas de enfrentarse a las competencias de planificar, organizar, dirigir, liderar y controlar. Dichas competencias tienen que adaptarse a una organización concebida como una estructura viva, por tanto, impredecible; donde convergen la objetividad y la subjetividad, lo lógico con lo ilógico, lo lineal y lo no-lineal, el orden y el caos, todo

ello teñido por el hecho de que el proceso del observador, afecta a lo observado<sup>5</sup>. Para todo ello se necesitan, además de adaptar las viejas competencias, desarrollar nuevas, basadas en el mismo paradigma con el que se concibe la nueva empresa.

Las nuevas competencias que tiene que desarrollarse en el management del siglo XXI, parten del universo cuántico, donde la energía es la estrella, por tanto la causa principal de lo que nos sucede, pasando a un segundo plano los aspectos materiales. Pero esta nueva visión que aportan los hallazgos nuevos de la ciencia (física cuántica) están basados en su mayoría en la sabiduría de siglos pasados. La diferencia estriba que ahora tenemos soporte científico para apoyarnos en lo que los sabios utilizaban para tener éxito en la vida. Dichas competencias son:

- **Amplitud de miras:** Esta competencia está íntimamente relacionada con el primer desafío: La forma en que percibe la realidad. Un cuerpo experimental en psicología señala que a la hora de enfrentarse a la realidad más del 80% de lo que percibimos está en función de nuestras creencias internas.

“Dos jóvenes monjes salieron por primera vez de su monasterio para realizar un viaje.

Su mentor los advirtió de los peligros del mundo y especialmente les previno para que evitaran el contacto con mujeres dada su juventud e inexperiencia.

Cerca del vado de un río escucharon los lamentos de alguien pidiendo ayuda.

Uno de los monjes se acercó a unos matorrales y vio a una mujer herida y desnuda.

El monje la cargó en brazos y cruzó con ella el río hasta llevarla a un pueblo cercano en el que la asistieron.

Durante este recorrido el otro monje no paró de recriminarlo. Una vez que salieron de aquel pueblo y reemprendieron la marcha las recriminaciones no cesaron.

- ¡ Has llevado a una mujer en brazos ¡ ¡ Y además estaba desnuda ! ¡ El mentor nos advirtió de que ni siquiera nos acercásemos a ellas y tú la has cargado en brazos !

Y así continuó durante varias leguas hasta que el monje compasivo se cansó de escucharlo y le contestó.

- Yo solté a la mujer cuando llegamos al pueblo, pero tú aun la llevas encima”.

Este cuento budista, nos deja claro que lo que tenemos dentro de nosotros se refleja en la forma de percibir el mundo. Por lo tanto, las creencias que tiene un empresario refuerzan sus percepciones y éstas nuevamente refuerzan sus creencias. Entra así en un círculo quedando atrapado en el pasado, repitiendo la forma de solucionar los problemas, a la hora de tomar decisiones, tiende a tener en cuenta las mismas opciones, de la misma forma, desperdiciando

---

<sup>5</sup> Basado en todos los principios, anteriormente mencionados, de la mecánica cuántica. Ver notas 2 y 3.

oportunidades nuevas que le permitan ver distintas soluciones. Las creencias se pueden producir a nivel consciente, aunque una vez incorporadas pueden actuar a nivel inconsciente que es difícil de manejar. En esta competencia se trata de que los empresarios tengan la capacidad de aprender a ser más conscientes de sus creencias y a modificarlas, modificándose así su percepción de la realidad. Esta competencia permitirá que el empresario pueda seleccionar conscientemente sus creencias permitiéndole prestar atención a otros estímulos de la realidad que antes no podía ver, proporcionándole así una nueva visión del problema, de la dificultad o de puntos a tener en cuenta a la hora de tomar una decisión.

- **Pensamiento paradójico:** Podemos definir el pensamiento paradójico como una forma de pensar que va en contra de las ideas generalmente aceptadas como válidas en un determinado contexto. En el lado opuesto tenemos el pensamiento lógico, lineal, es decir, el pensamiento en blanco y negro que es el que habitualmente se ha estado utilizando y que nos lleva siempre a la misma solución. El nuevo empresario tiene que entrenarse en pensar fuera de la lógica, fuera del pensamiento racional binario. Tiene que pensar “fuera de la caja” para resolver problemas del tipo ¿Cómo puede enfrentarse al reto de equilibrar la responsabilidad con los accionistas con la responsabilidad de los empleados, clientes y medioambiente? El pensamiento paradójico es la clave para crear soluciones innovadoras a preguntas de este tipo, que en definitiva, en estos tiempos son las que predominan.

Para poder desarrollar esta competencia tienen que entrenarse en las capacidades del hemisferio derecho que es la base que esta preparada para recoger ideas aparentemente inconexas y colocarlas en redes de ideas creativas, a la vez que evita utilizar el hemisferio izquierdo que tiende a analizar la información de forma binaria.

Sirva de ejemplo de cómo aplicar el pensamiento paradójico a la solución de un problema cómo Andrés, un empresario andaluz, tenía que entregar una mercancía importante y percedera en un colegio religioso del País Vasco, pero se encontró que en ese día había una huelga de transportistas y camioneros, el ambiente laboral era muy negativo, pero la mercancía tenía que llegar en el día. Se reunió con su equipo para solucionar el problema. Se le ocurrió telefonar a la orden de monjas del colegio con sede en Sevilla, y acordaron que en los autobuses del colegio se transportara la mercancía y se solucionó el problema.

- **Mantener la energía vital alta:** Si partimos de la premisa que el ser humano está compuesto principalmente de energía, como el universo, por tanto se somete a las mismas leyes que éste. Bajo este prisma es importante tener en cuenta los resultados de las investigaciones del Institut HeartMath<sup>6</sup> desde 1993 que

---

<sup>6</sup> Instituto HeartMath es un organismo internacional que se dedica a ayudar a las personas a enseñar a las personas a regular sus emociones, vencer el estrés y a incrementar la relación sincrónica del corazón y la mente con el fin de tener una vida plena. Tiene su sede en Nueva York.

apuntan a que el corazón humano es la fuente de energía primaria para el sistema mente-cuerpo. El corazón es el que genera la señal electromagnética más potente en el cuerpo humano, esta fuerza esta en función de los pensamientos y las emociones.

Las emociones positivas (amor, compasión, esperanza, alegría, cuidados, agradecimiento, etc) incrementan las ondas electromagnéticas del corazón y mejoran la relación mente-cuerpo lo que hace que nos sintamos más vitales, con más energía para enfrentarnos a la vida. Mientras que emociones negativas como el miedo, la ira, la frustración, el conflicto y el estrés disminuyen las ondas electromagnéticas del corazón y la relación que existe entre estos, provocando en nuestro cuerpo una pérdida de energía vital.

Estas investigaciones sólo confirman lo que ya intuíamos. Las emociones positivas nos dan más energía vital mientras que las negativas nos llevan a estados desenergetizados.

En el ámbito laboral, el estrés, los conflictos, el miedo a la incertidumbre, y el desgaste suelen ser lo que predomina provocando así la pérdida de energía en poco tiempo, llegando al debilitación y en algunos casos a la pérdida de salud. Condiciones que el empresario no se puede permitir. Por tanto, el desarrollo de esta competencia es muy importante porque del nivel de energía vital que tenga le va a permitir funcionar con un grado adecuado o inadecuado en sus tareas cotidianas. El directivo tiene que tomar conciencia de su salud, cuidar de ella y gestionar sus emociones positivamente.

Ante un problema, saber gestionar el número de estímulos externos que le rodean con una estabilidad interna, con el fin de no agotarse y tener toda la energía suficiente para enfrentar el problema. Tener la visión clara para convertirlo en una oportunidad inigualable en su empresa. Si se focaliza en los aspectos positivos de sus experiencias, las ondas electromagnéticas del corazón estarán en armonía y coherencia con las de su cerebro, lo que le proporciona un estado mental de claridad, con el que podrá observar las oportunidades que le ofrece el problema, que de no encontrarse en ese estado de claridad y de baja energía nunca podrá ver.

El desarrollo de esta competencia tiene un gran impacto en temas como la motivación, el cansancio, el estrés, y la satisfacción laboral ya que permite que los directivos se liberen de la dependencia colectiva de recompensas externas y asumen plena responsabilidad personal de llevar a cabo su tarea exitosa.

- **Conocimiento intuitivo:** El empresario en la actualidad tiene que barajar tantos datos para tomar una decisión o enfrentarse a un brete que es muy difícil tenerlos todos en cuenta y no dejarse ninguno atrás. Ante este exceso informativo, no puede manejar tanta documentación y procesarla de una forma lógica y analítica; como propone el método tradicional: analizar datos, procesar, evaluar y elegir el mejor. De esta forma, reduce así la incertidumbre y se toma la decisión con seguridad. Esto no es operativo, ya que la cantidad de información que puede recopilar para tomar una decisión, como el desarrollo de un nuevo

producto, o la selección de un nuevo proveedor, generalmente le lleva a una parálisis por análisis.

Bajo este nuevo paradigma se propone que el directivo en vez de centrarse en la recopilación de datos se centre en permanecer consciente de lo que su interior le dice al respecto. Es decir de su intuición, de cómo se han procesado todos esos datos que el acumuló de forma no consciente, que no se han perdido sino que permanecen en el inconsciente. Posteriormente, son procesados contrastándose con sus experiencias. Y finalmente llegan también a una conclusión. Aunque, que en muchas ocasiones no coincide con el análisis lógico pero son más eficaces. Ya que tienen en cuenta datos, que si no permanecemos conscientes al problema, los infravaloramos y no llegan a la zona de las estructuras cerebrales que configuran la conciencia y puede que sean relevantes.

En este caso vamos a definir la intuición como el aprendizaje de adentro hacia afuera.

Desde aquí invitamos a los empresarios a que tengan en cuenta en sus decisiones la atención en sus rutinas diarias de trabajo ya que así utilizarán todo su cerebro solapando su conocimiento intuitivo con el análisis racional.

- **Impecabilidad:** Esta competencia desarrolla en el empresario la toma de decisiones responsables. Cuando un directivo toma una decisión ha de ser consciente y responsable porque tiene que tener en cuenta que dicha decisión no sólo influye en la probabilidad de futuras decisiones sino también, debido a la interconexión cuántica interpersonal, afecta a las posibilidades futuras de los demás. Esta competencia está basada en la premisa que todo en el universo es parte de un todo interconectado, en el que cada fracción influye al todo y el todo es influido por cualquier trozo.

De esta forma se activa en el empresario una forma de actuar consciente y responsable. Sus colaboradores, el personal de base, sus clientes, y todo su entorno están interrelacionados con él, con la organización. Rompe este concepto con la vieja creencia que por un lado el empresario es el que pone los recursos y se lleva los beneficios y el empleado es el que pone la mano de obra y se olvida del resto. La empresa es responsabilidad de todos, cada uno aporta su función, pero que la empresa funcione correctamente es misión de todos. Cada uno de los integrantes de esa empresa tienen parte activa en la responsabilidad, el trabajador porque si se cierra la empresa se queda sin trabajo necesita implicarse en el negocio y empresario porque si no cuida a su personal se marchará a otra empresa o bien no estarán motivados e implicados en su desarrollo y crecimiento. Así todos trabajan juntos para el bien común.

Otra implicación empresarial de esta competencia es su actuación sobre la responsabilidad social en la toma de decisiones. Continuando con el supuesto del universo, si todo está íntimamente interconectado la acción de una persona tiene un efecto en ella misma, es decir, a su vez también se convierte en receptora de sus propias emisiones. El conocido efecto boomerang. Por tanto, si un empresario quiere prosperidad y éxito en una empresa, ella misma tendrá que

dar y servir y en esa proporción recibirá en su empresa y de sus trabajadores. Un ejemplo que casi todos hemos vivido siendo empleados o empresarios. En la empresa hay un problema que necesita resolverse con urgencia, el jefe de equipo nos pide que nos quedemos más horas fuera del horario laboral, y que no sabe si va a poder compensarnos económicamente o con tiempo libre, dada la situación que se vive en la empresa. Ante este supuesto, el jefe de equipo se puede quedar con los empleados y trabajar codo a codo hasta solucionar el problema o marcharse y que se queden los empleados. En el primer caso es muy probable que todos acepten las condiciones. En el segundo caso es más difícil ya que el directivo implicado actúa de una manera incoherente entre lo que dice y hace.

Como hemos visto anteriormente, los desafíos que tiene que vencer el directivo en el nuevo siglo, dejan poco operativas las antiguas competencias de planificar, organizar, dirigir, liderar y controlar y tienen que adaptarse a una organización concebida como una estructura viva, por tanto, impredecible; donde convergen la objetividad y la subjetividad, lo racional o lógico con lo ilógico, lo lineal y lo no-lineal, el orden y el caos, todo ello teñido por el hecho de que el proceso del observador, afecta a lo observado<sup>7</sup>. Para todo ello se necesitan desarrollar nuevas competencias basadas en el mismo paradigma con el que se concibe la nueva empresa.

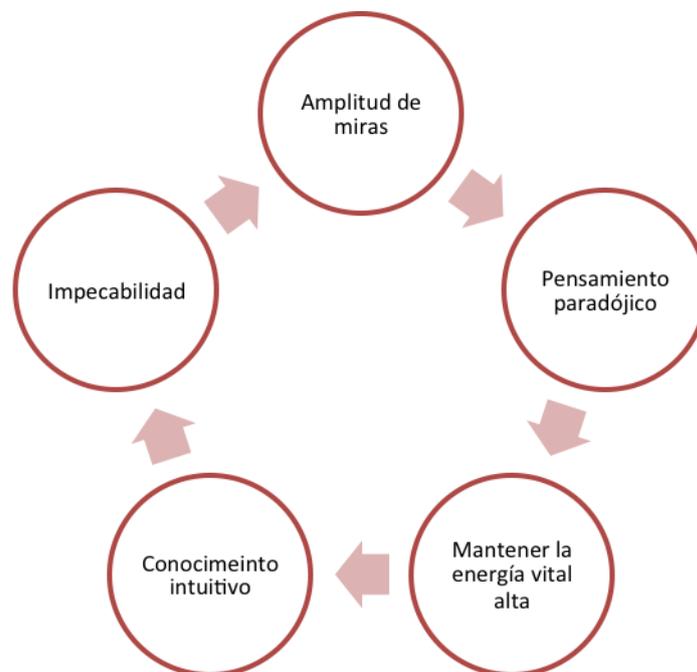


Figura.- Las nuevas competencias del management del siglo XXI

<sup>7</sup> Basado en todos los principios, anteriormente mencionados, de la mecánica cuántica. Ver notas 2 y 3.

## El management del siglo XXI: neuromanagement.

En esta nueva era caracterizada por el cambio, la incertidumbre, las nuevas creencias provenientes del campo científico, han transformado la sociedad, todos nos tenemos que reinventar, adaptarnos a la nueva forma de ver la realidad. Las organizaciones, las empresas están en el mismo camino. Si en el siglo pasado la tilde del éxito estaba en manejar todo el exterior, las soluciones a los problemas provenían de fuera de nosotros, aplicábamos fórmulas, leyes, etc. Este nuevo paradigma pone en evidencia que el protagonismo ya no está fuera del ser humano sino en el interior de este, sin olvidar la interacción con el exterior.

A lo largo del artículo se ha visto como la concepción de la empresa como una máquina estanca quedó obsoleta, y se transforma en la visión de una estructura viviente y cómo tal actúa. La empresa también se ha actualizado y vence el reto incorporando en su seno los nuevos conocimientos científicos y aplicándolos para su mejor funcionamiento. Surge como respuesta de estas nuevas necesidades una nueva disciplina, un nuevo empresario: el neuromanagement.

Por neuromanagement se entiende la aplicación de las neurociencias cognitivas a la gestión y dirección de empresas u organizaciones. Es una disciplina que une conocimientos del cerebro relacionándolos a nivel intelectual y emocional en la gestión de las personas y empresas. Basada principalmente en el desarrollo de la persona a nivel individual y no como conjunto. Se centra en conocer los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencias múltiples tanto a nivel individual como organizacional, potenciar en los empresarios la capacidad de visión de negocios, el desarrollo de competencias en los distintos profesionales para comprender y entender a cada persona con la que se relaciona, bien sea empleado o cliente. No propone soluciones generales para todo sino una solución específica para cada situación, ya que lo que nos sirve hoy, mañana puede no servir ya.

La estrella para tener éxito en la gestión y dirección empresarial es el cerebro como coordinador general de nuestro organismo. El objetivo principal sería entrenar el cerebro del directivo para que pueda responder exitosamente con la velocidad que tiene que actuar. También se promueven las competencias de pensamiento paradójico, holístico para motivación de equipos, y disminuir la dispersión de esfuerzos.

El neuromanagement actúa a dos niveles:

Nivel Individual, ya que proporciona a la persona el adiestramiento necesario para que ésta desarrolle todo su potencial cognitivo-emocional-conductual, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento en su actividad laboral.

Nivel Empresarial u organizacional, estudia los procesos cerebrales que definen la conducta, incrementando y orientando el desarrollo de las habilidades de liderazgo, potenciando la capacidad de la toma de decisiones eficaces, incrementa el potencial

creativo de los grupos, ayuda a desarrollar nuevas alternativas para la creación de nuevos productos y servicios, etc.

Se puede aplicar no sólo en cualquier organización, independientemente del tamaño (multinacional, mediana, PYMES etc) sino en cualquier área dentro de esta. Como por ejemplo en el área de jefes de proyectos, se entrena a los directivos a identificar en los procesos de toma de decisión las bases emocionales y racionales. Una vez conocidos los procesos, el paso siguiente es dominarlos. Obteniendo como resultado mantener la serenidad y la conciencia frente a la incertidumbre que reina en el escenario laboral. En los procesos de implantación de cambios se entrena a los directivos en vencer las resistencias a dichos cambios enseñándoles el funcionamiento de las estructuras cerebrales responsables de dicha resistencia, favoreciendo así la comprensión de sus conductas y facilitándoles el proceso del cambio.

Otro área es en recursos humanos facilitando algunas tareas como la de selección, para ello se construye en vez de un perfil para el puesto, un perfil neurocognitivo ajustado al puesto concreto, en función de las competencias que la empresa determine. De esta manera a cada aspirante se le analizan fortalezas y debilidades con respecto al perfil neurocognitivo del puesto y se incrementa la eficacia en la selección. Incluso con los profesionales internos que necesitan reevaluarles y cambiarles el puesto que ocupan.