

EL FENÓMENO DEL CAMBIO

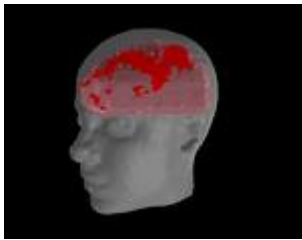
Un verdadero desafío para el neoliderazgo

Una de las aplicaciones más apasionantes de las neurociencias consiste en preparar el cerebro de quienes tienen a su cargo las actividades de liderazgo para que tanto ellos como su equipo puedan operar a una velocidad acorde con la velocidad del cambio.

Escribe: Néstor Braidot
nestor@braidot.com

La resistencia al cambio tiene una explicación neurobiológica

Posiblemente, usted se haya preguntado más de una vez por qué razón algunas personas se resisten a los cambios de manera tan obcecada cuando es evidente que estos les traerán beneficios.



Si bien no hay una única respuesta para esta pregunta, hoy se sabe que una de las razones tiene que ver con la memoria de trabajo, su relación con la atención conciente, la función de los ganglios basales y el consumo de energía cerebral. Veamos qué significa todo esto.

La **memoria de trabajo** es un sistema responsable de operar y manipular temporalmente la información cuando tomamos decisiones en el día a día, es decir, cuando resolvemos tanto los conflictos como las situaciones que se presentan en el devenir cotidiano del trabajo. A nivel cerebral, *su actividad consume mucha energía*.

Los **ganglios basales** se concentran en las actividades rutinarias, como elaborar un informe en la computadora sin prestarle atención conciente al movimiento de las manos en el teclado.

Todas nuestras rutinas: trabajar en un sector determinado, con tal soft, para tal jefe, etcétera, son conducidas por los ganglios basales, el centro de hábitos del cerebro, provocando una reducción en el consumo de energía.

Como pueden funcionar perfectamente sin que medie ningún tipo de pensamiento conciente, *permiten al cerebro un ahorro de energía*.

Ambos mecanismos explican, en parte, el porqué de la resistencia al cambio:

- Cuando se unen comportamientos simples de módulos cerebrales que ya han sido formados por experiencia y entrenamiento, hay un menor consumo de energía que nos ubica en una especie de “zona de comodidad”.
- Si bien hay un conjunto de razones emocionales que también explican la resistencia al cambio, lo cierto es que para modificar no sólo hábitos, sino también patrones de pensamiento (mapas mentales) hay que desarticular mucho de lo que está incorporado en los ganglios basales.
- Cuando una persona es expuesta a un proceso de fuerte cambio, se activan la corteza órbita frontal y una estructura relacionada con el procesamiento de emociones, la amígdala. Ambas activaciones han sido observadas nítidamente en experimentos realizados con neuroimágenes.

Todo indica con claridad que un proceso de cambio es difícil, entre otras razones, porque genera una situación de incomodidad que se vive también a nivel fisiológico. En este sentido, dos colegas que han realizado grandes avances en este tema, David Rock y Jeffrey Schwartz, sostienen que el cerebro ha evolucionado hasta tal punto que puede detectar, en forma de “errores”, las diferencias entre lo que las personas esperan y lo que realmente sucede.

Las señales de “errores” son generadas por la corteza órbita frontal, cuya activación, tal como mencionamos anteriormente, se ha observado en neuroimágenes, y por el circuito del miedo del cerebro, comandado por la amígdala. “Semejante actividad mental”, en términos de Rock y Schwartz, genera una enorme incomodidad:

“El cerebro envía fuertes mensajes de que algo está mal y la capacidad de pensamiento elevado decrece. El cambio, en sí mismo, amplifica así el estrés y la incomodidad; y los gerentes (quienes podrían, por su posición en la jerarquía, no percibir los mismos hechos de la misma manera que sus subordinados los perciben) tienden a subestimar los desafíos inherentes a la implementación”¹.

En síntesis:



Si bien hay un conjunto de **razones emocionales** que también explican la resistencia al cambio, para modificar no sólo hábitos, sino también patrones de pensamiento (mapas mentales), hay que aliviar la **memoria de trabajo** y desarticular mucho de lo que está incorporado en los **ganglios basales**.



¿Cómo hacerlo?

¿Cómo puede el neuroliderazgo resolver este problema? Nuestra respuesta procede tanto de los nuevos conocimientos que suministran las neurociencias como de nuestra propia experiencia como consultores:



incertidumbre.

El punto de partida es evitar el consumo exagerado de energía cerebral que tiene lugar durante los procesos de cambio y, para ello, el primer paso es **reducir la**

¹ Rock, D.; Schwartz J. (2006), “The Neuroscience of Leadership”. En *Strategy and Business Magazine*.

En este sentido, es altamente conveniente explicitar, lo más detalladamente posible, de qué tipo de cambios se trata y cómo serán implementados, comunicando con claridad la secuencia lógica que se va a seguir, y anticipando cuáles serán las consecuencias esperables que se desprendan de cada etapa del proceso.

De lo contrario, todos los recursos atencionales se movilizarán rápidamente para ponerse al servicio de la supervivencia, y el rendimiento cognitivo general decaerá en forma notable.

Tenga presente lo siguiente:

- Embotamiento psíquico, fatiga física y mental, trastornos para dirigir y focalizar la atención, fallas de consolidación y evocación de la memoria son problemas recurrentes cuando los procesos de cambio se implementan en forma “tradicional”, es decir, mediante prácticas que parecen desprendidas de la vieja reingeniería.
- Ya no hay dudas, y así lo corrobora la investigación científica, de que cuando una persona no puede prever mínimamente donde va a estar o qué va a ser de ella de cara al futuro, su cerebro dispara un estado de alerta angustioso que absorbe todos sus recursos atencionales.

Por lo tanto, en los procesos de cambio y-o reestructuración hay dos cursos de acción aconsejables: si la organización decidió desprenderse de parte de su personal debe hacerlo inmediatamente, suministrando apoyo a quienes se van (outplacement²) y reduciendo la incertidumbre de quienes se quedan.

En ambos casos se trata de construir un contexto predecible, que brinde la seguridad necesaria que libere al cerebro del secuestro emocional que no permite una dinámica normal.



El aumento del consumo metabólico cerebral no aparece como resultado de un proceso de cambio en sí mismo, sino de la incertidumbre que genera.

Cuando no es posible anticipar que va a ocurrir dentro de cinco minutos, una hora, una semana o un mes, el cerebro dispara señales de alerta que ponen al organismo en un estado hipervigilante.

Este estado de activación fisiológica derivado de una situación que se percibe como amenazante es incompatible con un buen funcionamiento cognitivo, por lo tanto, con un buen desempeño laboral.

² Servicio que la organización le brinda a las personas que se ve en la necesidad de desvincular. Consiste en poner en marcha un procedimiento de apoyo psicológico y búsqueda activa para su reinserción laboral.

Por lo tanto:



Al operativizar los cambios, es decir, al llevarlos desde lo difuso e inabordable a pasos secuenciales, perfectamente definidos, concretos y conocidos, el cerebro se relaja, consecuentemente, el consumo de energía se estabiliza.

Tengamos siempre presente que el cambio es temido cuando no está claramente definido y que el cerebro emocional tiene el poder suficiente como para inhibir o reducir la actividad de los lóbulos frontales, donde se llevan a cabo las funciones que necesitamos para concentrarnos, crear y trabajar con eficiencia.