

5 formas en que los gerentes pueden apoyar la diversidad de neurofirmas en el trabajo

Friederike Fabritius

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

CAPITAL
HUMANO

Los gerentes de todos los niveles pueden fortalecer su capacidad para liderar a una amplia gama de personas mediante el uso de un enfoque respaldado por investigaciones que reconoce y honra la forma en que cada uno de nosotros piensa, aprende y se comunica. Esto es a lo que me refiero como “diversidad de neurofirmas” en mi libro The Brain-Friendly Workplace.

¿Qué es una neurofirma?

Las neurofirmas son las propiedades únicas que le dan forma al modo en que nuestros cerebros están conectados. Cada uno de nosotros tiene cuatro sistemas cerebrales: el sistema de dopamina, el sistema de serotonina, el sistema de estrógenos y el sistema de testosterona. La cantidad de actividad que tiene lugar dentro de cada sistema varía de persona a persona. La naturaleza y la crianza juegan papeles igualmente importantes.

Su neurofirma particular influye en todo: su personalidad; cómo procesa el estrés y cómo le gusta trabajar; si es extrovertido, introvertido o ambivertido; los tipos de roles en los que prospera; las tareas que le traen alegría (o dolores de cabeza); y cómo y cuándo trabaja mejor. La diversidad de neurofirmas, que es diferente de la neurodiversidad, se centra en estos comportamientos.

Una vez que los gerentes comprendan mejor cómo funciona nuestro cerebro, será mucho más fácil reclutar y retener un equipo feliz, productivo y exitoso.

¿Cómo nos impactan las neurofirmas en el trabajo?

La científica, autora de bestsellers y cofundadora de NeuroColor, Helen Fisher, ha pasado décadas investigando cómo nuestros cuatro sistemas cerebrales impulsan la personalidad. Ella creó el Fisher Temperament Inventory (FTI), una prueba de personalidad que han realizado más de 16 millones de personas en más de 40 países. A través de conjuntos de datos anónimos, consolidados por el CEO y cofundador de NeuroColor, Dave Labno, pude confirmar varias hipótesis sobre cómo las diferentes neurofirmas afectan nuestros hábitos de trabajo.

Este artículo es útil para:

- *Comprender mejor cómo funciona nuestro cerebro.*
- *Conocer cómo nos impactan las neurofirmas en el trabajo.*
- *Crear una cultura amigable para el cerebro.*

Las neurofirmas son las propiedades únicas que le dan forma al modo en que nuestros cerebros están conectados.

Los líderes sénior, por ejemplo, tienden a obtener una puntuación más alta que la persona promedio en los rasgos asociados con el sistema dominante de dopamina y testosterona. Las personas con neurofirmas de dopamina dominante son visionarias, asumen riesgos y están preparadas para cualquier desafío. Tienden a ser emprendedoras, mientras que las personas con neurofirmas de testosterona dominante aman los datos y hacerse cargo. Son directas y audaces, y prosperan en roles de ventas e investigación.

Las neurofirmas con serotonina dominante, por otro lado, disfrutan conquistar los detalles y hacer planes, piensan concretamente y aman cumplir con los horarios. A menudo se pueden encontrar en roles contables o legales.

Finalmente, las neurofirmas de estrógeno dominante son empáticas y enriquecedoras. Puede encontrarlas en roles como recursos humanos, capacitación y enseñanza.

¿Qué pueden hacer los gerentes para crear una cultura amigable para el cerebro?

A pesar de nuestra diversidad natural de neurofirmas, la mayoría de los entornos de trabajo están orientados hacia una porción delgada del pastel de la personalidad: extrovertidos con dominancia de testosterona o dopamina, que prosperan en la incertidumbre, el estrés y las largas jornadas, y se energizan interactuando con los demás. Esta discrepancia es lo que llamo la neurobrecha, y no refleja ni apoya a la mayoría de la población trabajadora. Un lugar de trabajo inclusivo y amigable para el cerebro debe nutrir y atraer todas las neurofirmas, y empoderar a todos los miembros de un equipo para que rindan al máximo.

He aquí cinco cosas fáciles que todos los gerentes pueden hacer para ayudar a cerrar la neurobrecha y aumentar la productividad y el bienestar en el lugar de trabajo.

1. Jugar a formar parejas.

Aunque no hay forma de conocer la composición química exacta del cerebro de cada persona, a través de la conciencia, la observación y la comunicación reflexiva, puede comenzar a asignar a los empleados las tareas que mejor se adaptan a ellos. Comience preguntando a sus subordinados directos: “¿Qué responsabilidades disfrutas más? ¿Qué es lo que encuentras más agotador?”

Un lugar de trabajo inclusivo y amigable para el cerebro debe nutrir y atraer todas las neurofirmas, y empoderar a todos los miembros de un equipo para que rindan al máximo.

Puede comenzar a asignar a los empleados las tareas que mejor se adaptan a ellos. Comience preguntando a sus subordinados directos: “¿Qué responsabilidades disfrutas más? ¿Qué es lo que encuentras más agotador?”

Preste atención cuando esté trabajando con cada persona. De forma natural, detectará patrones de comportamiento que reflejen sus fortalezas, preferencias y obstáculos.

El siguiente paso es optimizar el rendimiento, vinculando a los miembros del equipo con las responsabilidades correctas. La misma tarea que estimula a un miembro del equipo puede aburrir a otro hasta las lágrimas. Las personas con neurofirmas de serotonina dominante, por ejemplo, pueden perseverar en una tarea larga y prolongada que requiere una atención extraordinaria a los detalles. Las personas con neurofirmas de estrógeno dominante pueden ser convocadas cuando la diplomacia es primordial, pues son comunicadores empáticos, cálidos y sinceros. Aquellos con neurofirmas de dopamina dominante responden mejor a las asignaciones “imposibles” de último minuto e intensivas en cuanto a tiempo, mientras que las personas con neurofirmas de testosterona dominante sobresalen en la reducción de la complejidad y en la toma de decisiones difíciles.

2. Programar un día sin reuniones.

Un lugar de trabajo amigable con el cerebro reconoce que las personas están energizadas por diferentes actividades, pero casi todos pueden estar de acuerdo en una cosa: Odian tener demasiadas reuniones. Las reuniones son notorios asesinos de dopamina, que pueden actuar como un muro de ladrillos para el impulso y la motivación. Aunque algunas reuniones podrían ser inevitables, eso no significa que deban consumir horas y horas de tiempo productivo.

Reserve un día de cada semana en el que haya una moratoria de reuniones. Usted seguirá los pasos de varias empresas exitosas, incluida Meta, que no tiene reuniones los miércoles, y Citibank, que ha instituido los “viernes sin Zoom”. Estos días sin reuniones permiten a los empleados trabajar como quieran, ya sea en una cafetería ruidosa o en una oficina tranquila.

3. Optar por el video opcional.

Todos hemos oído hablar de la fatiga de Zoom y el agotamiento del video. Aunque el software de videoconferencia es compatible con equipos híbridos o muy dispersos, pedir a los empleados que mantengan su video encendido en cada reunión puede agotar la energía de su equipo. Existe sustancial evidencia basada en la ciencia que sugiere que las llamadas solo de voz son más productivas, y tienen más probabilidades de mejorar la inteligencia colectiva que aquellas que involucran video.

Un lugar de trabajo amigable con el cerebro reconoce que las personas están energizadas por diferentes actividades, pero casi todos pueden estar de acuerdo en una cosa: Odian tener demasiadas reuniones.

Existe sustancial evidencia basada en la ciencia que sugiere que las llamadas solo de voz son más productivas, y tienen más probabilidades de mejorar la inteligencia colectiva que aquellas que involucran video.

4. Decir no a las conductas tóxicas.

Muchas empresas tienen una cultura despiadada que recompensa comportamientos como la intimidación y el acoso.

Como gerente, puede hacer un esfuerzo consciente para dejar de promover y recompensar a las personas que muestran comportamientos tóxicos, incluso si tienen “éxito”. Los gerentes deben ser más conscientes de los miembros del equipo que parecen impresionantes, pero cuyas acciones reducen el bienestar de los demás.

5. Adoptar diferentes estilos de comunicación.

Cuando se trata de comunicación, la tendencia natural es decirle a la gente que adapte su comunicación al estilo de su jefe, miembro del equipo o cliente. Ese consejo podría verse así: Si habla con una persona con testosterona dominante, vaya al grano más rápido. Si se relaciona con una persona con estrógeno dominante, intente conectarse a nivel personal antes de llegar al punto. A las personas con dopamina dominante, nunca las aburra; en su lugar busque entretenerlas o hacerlas reír. Con personas con serotonina dominante, use detalles para describir su argumento y respalde sus afirmaciones con datos bien organizados.

Sin embargo, he aquí por qué este enfoque es defectuoso: Cuando cambia constantemente su estilo de comunicación para adaptarse a los demás, pierde los beneficios de la diversidad de pensamiento, que es necesaria para impulsar la innovación y el alto rendimiento. Además, es agotador. En lugar de decirle a la gente que cambie su comunicación para complacer a los demás, aliente a sus empleados a comunicarse de una manera que les resulte natural, en línea con sus neurofirmas. Eso también significa que diferentes personas elegirán diferentes idiomas o medios para expresar su argumento, y eso está bien.

En conclusión: La comunicación efectiva en el lugar de trabajo no debe consistir en cambiar a los empleados y sus preferencias naturales. Debería consistir en respetar y apreciar nuestras diferencias.

La comunicación efectiva en el lugar de trabajo no debe consistir en cambiar a los empleados y sus preferencias naturales. Debería consistir en respetar y apreciar nuestras diferencias.

Sobre la autora:

Friederike Fabritius es neurocientífica y pionera en el campo del neuroliderazgo.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com