Daniel Gómez Visedo

BUSCANDO SEÑALES DE VIDA INTELIGENTE EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Todo lo que necesitas saber para triunfar en el mundo de la empresa

Daniel Gómez Visedo

Buscando señales de vida inteligente en el comité de dirección

Todo lo que necesitas saber para triunfar en el mundo de la empresa

Gestión 2000

© 2015 Daniel Gómez Visedo,
autor representado por Agencia Literaria Letras Propias

© Centro Libros PAPF, S.L.U., 2015
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño e imagen de cubierta: © microbiogentleman.com

978-84-9875-382-0
Depósito legal: B. 974-2015
Primera edición: febrero de 2015
Preimpresión: Victor Igual, S.L.
Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Índice

***Core business*: supervivencia y reproducción** 13
(Introducción al comportamiento inconsciente en la empresa)
Supervivencia 13
Reproducción 15
No somos diferentes 20

1. Algunos familiares de los que sentirnos ligeramente avergonzados 23
(La influencia de la evolución en nuestro comportamiento)

A. Los delfines sueñan que hablan el idioma de las ballenas 23
(Los ritmos o ciclos circadianos)
Características del ciclo circadiano durante la noche 30
Características del ciclo circadiano durante el día 34
Trastornos del ciclo circadiano, el jet lag 43
B. Hijos de Poseidón y del azar 50
(Comportamientos relacionados con la transición del hábitat marino al terrestre)
Territorialidad 51
Naturaleza 57
Neofilia 58
C. Los sentimientos del ratón 62
(Comportamientos relacionados con nuestra condición de mamíferos)
Observación 65
Afinidad 67

D. Simios, ideólogos de un mundo que se resiste a morir 71
(Comportamientos relacionados con nuestra naturaleza primate)
Efecto *endowment* 72
Jerarquía 73
Comportamientos deshonestos 76
Imitación 79
E. Memorias de África 80
(Comportamientos relacionados con nuestros orígenes homínidos)
Conversación 87
Nombres propios 98
Bilingüismo 90
Optimismo 93
Clima 96

Principales hitos en la evolución del ser humano 99
Influencia del ciclo circadiano en nuestras capacidades y comportamiento 102

2. Hay una hormona en mi argumentación 105
(Bioquímica y conducta: neurotransmisores, hormonas y feromonas)

A. La ética neurotransmisora y el espíritu del capitalismo 107
(Acción de los neurotransmisores)
Acetilcolina 109
Noradrenalina 109
Serotonina 110
Dopamina 113
Ácido gamma-aminobutírico o GABA 116
B. Principios de alquimia 117
(Influencia del estado de ánimo en nuestra actividad laboral)

C. La fábrica de las decisiones inconscientes 119
(Sistema endocrino)
Oxitocina 120
Cortisol 124
Adrenalina 125
Melatonina 126
Testosterona 127
Prolactina 129
DHEA 130
Hormonas sexuales 131
D. Convoluto hormonal 132
(El estrés o síndrome general de adaptación)
E. El filtro del amor 141
(El influjo de las feromonas)

Funciones de los principales neurotransmisores, hormonas y feromonas 143

3. Instintos, emociones y, a veces, una pizca de sentido común 145
(Neurociencia y comportamiento en el ámbito laboral)

A. Unos firmes principios heredados de un lagarto 148
(El cerebro intuitivo o reptiliano)
Cerebelo 151
Ganglios basales 152
B. Hacer, ver, imaginar, soñar 157
(El sistema límbico o cerebro emocional)
Hipocampo 159
Hipotálamo 167
Tálamo 168
Amígdala 169
Séptum 174
Giro cingulado 175
Cuerpo calloso 176
Ínsula 179

C. El pez que llegó a CEO 185
(El neocórtex o cerebro racional)
Lóbulo temporal 188
Lóbulo parietal 193
Lóbulo occipital 204
Lóbulo frontal 207
D. Competidores vs. cooperantes 212
(Los hemisferios cerebrales)
Hemisferio izquierdo 214
Hemisferio derecho 217
Ambidiestros 218

Funciones de las principales estructuras cerebrales 221

Sapos y *strippers* 223
(Conclusión)

Tabla de preguntas y respuestas 233
Bibliografía 237
Agradecimientos 243

Core business: supervivencia y reproducción
(Introducción al comportamiento inconsciente en la empresa)

Supervivencia

El 1 de abril de 2009 sucedió algo desconcertante en el lago San Ruffino, situado en los Abruzzos, una región montañosa del centro de Italia. Los 96 sapos que componían la colonia que lo habitaba desaparecieron a pesar de estar en plena época de celo. Rachel Anne Grant, una bióloga británica de la Open University, se encontraba en el lago estudiando las costumbres sexuales de estos anfibios, ya que varios años antes había descubierto, en una carretera cercana al lugar, una enorme cantidad de sapos una noche de luna llena. En años sucesivos comprobó que el plenilunio era la señal esperada para reunirse en la charca y comenzar con la alegre tarea del intercambio genético. Estudió referencias en otros países y descubrió que existía una coordinación entre los sapos y las ranas en todos los rincones del mundo para entregarse a la pasión anfibia.[1] Los siguientes cinco días a partir de ese 1 de abril comprobó que casi ninguno de los componentes de la colonia de sapos (sólo se dejaron ver los cuatro o cinco más fogosos) se había reintegrado a su hábitat. Finalmente llegó la explicación. El día 6 de abril un devastador terremoto, con epicentro a 75 kilómetros al sur del lago, en L'Aquila, asoló la región dejando unos cuantiosos daños materiales y un saldo de más de 300 muertos. Los sapos, mediante algún sentido que el ser humano no ha conservado, detectaron la inminencia de la catástrofe y buscaron refugio en zonas más seguras. Se especula sobre la forma en que los sapos anticiparon el peligro. Soni-

1. Grant, Rachel A., y E. A. Chadwick, «The lunar cycle; a cue for amphibian breeding phenology?», *Animal Behaviour*, 2009. www.researchgate.net.

dos imperceptibles para los oídos humanos provocados por cambios en la ionosfera,[2] toxicidad de la materia orgánica disuelta en el estanque como consecuencia de una cadena de reacciones químicas[3] o el irritante olor a ozono liberado por las rocas al fracturarse.[4] Sea cual sea el mecanismo utilizado, los sapos reaccionaron de forma instintiva movidos por una capacidad sensorial que han sido capaces de conservar por ser, sin duda, evolutivamente ventajosa. Y aunque fuésemos capaces de preguntar a los sapos por el motivo de su comportamiento, su respuesta no nos aclararía nada, ya que escaparon movidos por un ancestral instinto anclado en sus viscosos cerebros.

El 1 de abril de 2009 toda la colonia de sapos del lago San Ruffino, en los Abruzzos, desapareció debido a la inminencia de un terremoto. *Dave Collier, vía Flickr. (CC BY-ND 2.0)*

2. Grant, Rachel A., y Tim Halliday, «Predicting the unpredictable; evidence of pre-seismic anticipatory behaviour in the common toad», *Journal of Zoology*, 2010. www.wiley.com.
3. Grant, Rachel A., Tim Halliday, Werner P. Balderer, Fanny Leuenberger, Michelle Newcomer, Gary Cyr y Friedemann T. Freund, «Ground water chemistry changes before major earthquakes and possible effects on animals», *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2011. www.mdpi.com.
4. Baragiola, Raúl A., Catherine A. Dukes y Dawn Hedges, «Ozone generation by rock fracture: Earthquake early warning?», *Applied Physics Letters*, 2011. www.researchgate.net.

Reproducción

Mientras Rachel Anne Grant investigaba las costumbres sexuales de los sapos, un equipo de psicólogos norteamericanos intentaba desentrañar las reacciones inconscientes, también relacionadas con la reproducción, de otro vertebrado, el ser humano. Geoffrey Miller, profesor de psicología en la Universidad de Nuevo México y líder del proyecto, sabía que el tipo de investigación que iba a llevar a cabo podía catapultar su carrera o hundirla irremediablemente. Pero la lógica del experimento era incuestionable. Uno de sus alumnos, Brent Jordan, le había comentado un curioso fenómeno que había observado mientras trabajaba en un club de striptease para pagarse los estudios universitarios. Entre sus muchas funciones se encontraba la de contabilizar al terminar la jornada las propinas que recibían las chicas. También repartía, cuando resultaba necesario, tampones a las bailarinas durante los días de menstruación. Aunque se trataba de dos tareas aparentemente inconexas, el instinto científico de Jordan comenzó a detectar la existencia de una relación directa entre el importe de las propinas y la regla de las chicas: los días que la tenían, sus ingresos eran menores. ¿Por qué un ciclo biológico tenía consecuencias económicas?[5]

El animoso equipo de psicólogos, integrado por Miller, Jordan y Tybur (otro valiente alumno), se puso manos a la obra. Comenzaron por enviar e-mails a los clubs de striptease de Albuquerque solicitando voluntarias, pusieron anuncios en los periódicos locales y colocaron pasquines en los alrededores de estos lugares. Necesitaban reclutar cuantas más bailarinas mejor para desentrañar el misterio. De todas las que acudieron a la reunión de presentación del proyecto en la Universidad de Nuevo México, sólo 18 cumplían con todos los requisitos exigidos por los investigadores. Firmaron el inevitable consentimiento, cumplimentaron un cuestionario y recibieron las instrucciones de utilización de la web en la que debían informar

5. «The 7th Annual Year in Ideas», *The New York Times*, 9 de diciembre de 2007. www.nytimes.com.

diariamente de ciertos datos, objeto de la investigación. Su edad media era de veintisiete años y se dedicaban a esta actividad laboral desde hacía más de seis. Las 18 eran *lap dancers*, jóvenes que bailaban en clubs, sin llegar al desnudo integral, a cambio de las propinas de los clientes. En ocasiones bailaban sobre un escenario donde recibían propinas de los hombres que estaban sentados en las primeras filas (ésta era la modalidad menos rentable), en otras lo hacían entre las mesas del local, con mejores resultados económicos, y por último, bailaban en zonas privadas, donde obtenían los más jugosos ingresos (sin llegar nunca a mantener relaciones íntimas, actividad prohibida en este tipo de clubs). Durante sesenta días, entre noviembre de 2006 y enero de 2007, las *lap dancers* informaron vía web de los ingresos que obtenían diariamente y del momento del ciclo menstrual en el que se encontraban. Para evitar sesgos en el estudio, no se informó a las participantes del objetivo de la investigación, por lo que también reportaban otros datos, como estado de ánimo, lugar de trabajo y horas dedicadas a la actividad. La información recopilada no dejaba lugar a dudas: el momento del ciclo circamensual de las bailarinas, indetectable para los clientes del club, influía directamente en los ingresos que obtenían. Mientras que las propinas apenas llegaban a sumar 35 dólares por hora de trabajo durante la menstruación, ascendían mágicamente a 50 en los días de la fase luteínica (los catorce días que van desde la ovulación hasta el comienzo de la menstruación) alcanzando unos honorarios dignos de consultor de 70 dólares por hora los dos días en los que estaban ovulando. Resulta tan sutil este mecanismo que las siete chicas que estaban tomando la píldora anticonceptiva durante los dos meses que duró el estudio no consiguieron alcanzar los importantes ingresos que conseguían sus compañeras durante la ovulación.[6] Si, igual que intentamos hacer con los sapos, preguntásemos a los parroquianos de estos clubs por los motivos que les empujaban a dar mayores

6. Miller, Geoffrey, Joshua M. Tybur y Brent D. Jordan, «Ovulatory cycle effects on tip earnings by lap dancers: economic evidence for human estrus?», *Evolution & Human Behavior*, 2007. www.ehbonline.org.

propinas a unas bailarinas que a otras, su respuesta tendría una apariencia racional (habilidad de la que carecen los sapos), pero ninguno acertaría con el verdadero motivo de su comportamiento. Igual que los sapos.

Realmente no se conoce con certeza el origen de este comportamiento inconsciente. Se especula con varias posibilidades. Los propios autores sugieren que puede ser evidencia del estro, período de celo típico de otros mamíferos que se creía perdido en el ser humano. También podría deberse a las feromonas emitidas por las bailarinas (posibilidad a la que me adhiero), a cambios en el tono de voz, a una especial simetría corporal que actuaría como reclamo inconsciente o a una hipnótica relación entre cintura y cadera durante esos días mágicos.[7]

Este experimento podría clasificarse de pintoresco y estar condenado a ser carne de anécdota en las fiestas navideñas de los departamentos universitarios de psicología si no fuera porque hay algo más. Lo relevante para el mundo de los negocios emerge cuando interpretamos los resultados obtenidos por Miller (que, afortunadamente, sigue siendo profesor en la Universidad de Nuevo México) y su equipo a la luz de otras investigaciones similares. Pearson y Schipper, economistas de la Universidad de California en Davis, diseñaron un experimento en el que hombres y mujeres participaban en una subasta. Los resultados pusieron de manifiesto que las mujeres que se encontraban en la fase ovulatoria ofrecían cantidades significativamente más altas que los hombres, sin observarse diferencias apreciables en el resto de las fases del ciclo menstrual. Es decir, las mujeres adoptan decisiones más arriesgadas durante los días en que están ovulando.[8] Esta tendencia probablemente nació como una ventaja evolutiva para favorecer la diversidad genética de los descendientes al mantener relaciones con hombres ajenos al clan (de hecho, las mujeres tienen más

7. Haselton, Martie G., y Kelly Gildersleeve, «Can men detect ovulation?», *Current Directions in Psychological Science*, 2011. www.sagepub.com.
8. Lucas, Margery, y Elissa Koff, «How conception risk affects competition and cooperation with attractive women and men», *Evolution & Human Behavior*, 2012. www.ehbonline.org.

fantasías sexuales durante la ovulación)[9] y ha terminado alcanzando a otros aspectos de la vida. Pero este efecto no termina aquí, tiene su correlato en el hombre, ya que responde instintivamente segregando más testosterona cuando se encuentra cerca de una mujer que está ovulando.[10] Y una de las consecuencias del incremento de esta hormona en el hombre es la adopción de decisiones más arriesgadas. Por lo tanto, cuando una mujer ovula, tanto ella como los hombres que se encuentren a su lado tienen una tendencia instintiva a adoptar un mayor nivel de riesgo en sus decisiones.

Algunos autores evidencian las posibles ventajas de este fenómeno para las mujeres:

- El psicólogo especialista en evolución Gordon Gallup, de la Universidad del Estado de Nueva York en Albany, recomienda a las mujeres que hagan coincidir eventos importantes, como una entrevista de trabajo o una reunión de negocios en las que predominen los participantes masculinos, con el momento de la ovulación, de forma que se genere una óptima impresión.[11]
- El propio Geoffrey Miller advierte que este descubrimiento tiene ventajas para la actividad profesional de las mujeres —desde las vendedoras de coches hasta las más altas directivas— durante la presentación de un proyecto.[12]

9. Dawson, Samantha J., Kelly D. Suschinsky y Martin L. Lalumière, «Sexual fantasies and viewing times across the menstrual cycle: A diary study», *Archives of Sexual Behavior*, 2012. www.springerlink.com.
10. Miller, Saul L., y Jon K. Maner, «Scent of a woman men's testosterone responses to olfactory ovulation cues», *Psychological Science*, 2009. www.sagepub.com.
11. Paul, Annie Murphy, «The double life of women», *Psychology Today*, 2010. www.psychologytoday.com.
12. Salazar, Martin, «Eggs help bring home the bacon, study shows», *Albuquerque Journal*, 25 de enero de 2008. www.abqjournal.com.

¿Qué efectos inconscientes produce una mujer que está ovulando?

Durante la ovulación, la mujer experimenta cambios en su comportamiento e influye en la conducta de los hombres cercanos. En primer lugar, los hombres, sin posibilidad de discernir el origen de esta preferencia, encuentran más atractivas a las mujeres que se encuentran ovulando. En cuanto a la actitud ante las decisiones de carácter económico, en esta fase del ciclo circamensual, tanto las mujeres[13] como los hombres[14] que se encuentran a su alrededor adoptan decisiones más arriesgadas. El instinto reproductor es, como en el ejemplo que acabamos de ver, el motor de numerosos comportamientos inconscientes. Éste es el motivo por el que los arcaicos engranajes de nuestros cerebros de machos hacen que ayudemos más a las mujeres rubias que a las morenas (en concreto, casi un 50 por ciento más)[15] y que les ofrezcamos nuestra colaboración en relación directa al tamaño de su pecho. En el ingenioso estudio diseñado por el psicólogo francés Nicolas Guéguen una mujer hacía autostop con distintas tallas de busto. Cuando vestía con una copa más grande recibía un 60 por ciento más de asistencia que cuando el relleno del sujetador era menor.[16]

13. Pearson, Matthew, y Burkhard C. Schipper, «Menstrual cycle and competitive bidding», 2009. www.econ.ucdavis.edu.
14. Apicella, Coren L., Anna Dreber, Benjamin Campbell, Peter B. Gray, Moshe Hoffman y Anthony C. Little, «Testosterone and financial risk preferences», *Evolution and Human Behavior*, 2008. www.ehbonline.org.
15. Guéguen, Nicolas y Lubomir Lamy, «Women's hair color and hitchhiking: gentlemen drivers prefer blonds», *Perceptual and Motor Skills*, 2009. www.amsciepub.com.
16. Guéguen, Nicolas, «Bust size and hitchhiking: a field study», *Perceptual and Motor Skills*, 2007. www.amsciepub.com.

No somos diferentes

Como tantas otras que iremos viendo, se trata de reacciones inconscientes, herencia de nuestro pasado, imposibles de controlar. Nuestros sentidos, los que hemos conservado por su eficacia, condicionan nuestro comportamiento, como lo hacen con el resto de los seres vivos. El especialista en marketing Martin Lindstrom asegura que hasta el 90 por ciento de nuestras decisiones de compra son inconscientes.[17] Y otros científicos, como luego veremos, reducen aún más el papel que desempeñan las estructuras racionales de nuestro cerebro en la toma de decisiones hasta llegar, incluso, a poner en duda la existencia de la libertad. El ser humano no es más que uno de los muchos caminos contingenciales que ha seguido la vida, fenómeno este sí extraordinario, siendo nuestras similitudes con el resto de los seres vivos muy superiores a las diferencias. El hombre, como el resto de los organismos, es fruto de pequeños cambios, reutilizando estructuras ya existentes, que se han ido consolidando y heredando de generación en generación gracias a que eran evolutivamente ventajosas. Las mujeres y los hombres modernos ocultamos en nuestro interior reacciones que compartimos con otros muchos organismos vivos. Estos interruptores se escapan a la razón pero son el mecanismo más común de actuar en el día a día.

En el ámbito laboral también desplegamos, ajenos a los verdaderos motivos subyacentes, numerosos comportamientos que nacen tanto de nuestro pasado evolutivo como de nuestras características fisiológicas. A lo largo del libro vamos a revisar las más recientes explicaciones científicas sobre nuestro comportamiento en el mundo laboral. Intentaremos bucear en las bases biológicas tratando de aportar una visión práctica y útil para los profesionales de la empresa. Para poder cumplir con este objetivo, aglutinaremos en tres capítulos la información disponible, que, debemos advertir, se encuentra en permanente avance y transformación. En primer lugar, indagaremos en el papel

17. Lindstrom. Martin, *Buyology. Verdades y mentiras de por qué compramos*, Gestión 2000, 2010.

desempeñado por la evolución comenzando por el origen de la vida y terminando en el Homo sapiens. La segunda parte estará dedicada a conocer unos primitivos sistemas de intercambio de información entre células (los neurotransmisores), de envío de instrucciones al interior de nuestro cuerpo (las hormonas) y de comunicación de nuestros deseos hacia el exterior (las feromonas, de las que también hablaremos, aunque menos). El tercer capítulo estará dedicado a profundizar en los apasionantes avances de la neurociencia, la disciplina que lo está cambiando todo. En el epílogo, como no podía ser de otra forma, las *strippers* (y un montón de sapos) volverán para desvelarnos algunos de sus más ocultos secretos.