



Introducción al Neuromanagement,

*el nuevo modelo de Gestión
Empresarial del siglo XXI*

Cómo aplicar nuestro conocimiento de la Neurología humana y de las Neurociencias a la Gestión Empresarial. Por Francisco Cáceres Senn, 2013

Introducción al Neuromanagement: La Nueva Ciencia de la Gestión Empresarial eficaz.

“Eficiencia es hacer las cosas correctamente; eficacia es hacer las cosas correctas”, Peter Drucker.

Si hay una palabra que describe este nuevo concepto de gestión empresarial es esa, eficacia. Es, como decía claramente Peter Drucker, hacer las cosas correctas. Las empresas hoy en día, necesitan más que nunca, saber qué hacer. Están paralizadas por dos aspectos: uno, la imposibilidad de predecir qué nos espera en el futuro y dos, el darnos cuenta de que todo lo que sabemos no es eficaz en el ahora.

Y sin embargo, como en muchas otras ocasiones, las respuestas a nuestras inquietudes se encuentran con frecuencia debajo de nuestras narices. Aunque en este caso, posiblemente encima de las mismas, en el cerebro.

Los humanos somos un imponente ejemplo de eficacia y eficiencia, tanto en nuestro diseño como en nuestro funcionamiento. Pero la mención honorífica, si bien todos los órganos son magníficos, se la lleva el cerebro, con mucho, el aparato más complejo de nuestro cuerpo, el centro de comando de nuestra vida.

No importa en qué circunstancia me encuentre el cerebro sabe qué hacer, cuál es el acto concreto más eficaz para resolver el asunto con el que me encuentre. Tal vez YO no, pero mi cerebro sí sabe. A veces, hace cosas increíbles, inclusive imposibles de explicar. Alucina en ocasiones, me impide percibir fragmentos enteros de la realidad y me distorsiona otros completamente en otras, pero siempre en mi mejor beneficio.

Como máquina, el cerebro no deja de asombrarnos cada día, según aprendemos a entenderlo más y más, pero no trabaja automáticamente. Parece estar íntimamente intrincado con otro aspecto de nuestro ser, fácilmente equiparable al concepto de “software” o, en sentido humano, el conjunto de criterios personales que usamos para dar sentido a nuestras existencias.

El paralelismo con la administración de una empresa resulta evidente. Un cuerpo es una asociación de sistemas diseñados para un funcionamiento conjunto que requieren de un elemento regidor que regula todos los impulsos y la coordinación entre los diversos sistemas. Una empresa podría describirse de la misma manera. El conjunto de criterios con que esos sistemas son regulados e integrados para un logro común es el “software”, los principios de actuación de la empresa.

Si modelamos, es decir, descomponemos y utilizamos los principios rectores de nuestro muy eficaz sistema nervioso a la administración de una empresa, entonces tenemos un nuevo concepto llamado Neuromanagement.

El Modelo de Gestión Neuromanagement

Una observación concienzuda de cualquier empresa exitosa tanto en permanencia en el mercado como en rentabilidad para los socios nos enseñará claramente que su modelo de gestión tiene una gran cantidad de características de lo que podríamos denominar Gestión Neuromanagement.

Antes de enumerar las características de una Gestión Neuromanagement, necesitamos entender sus tres estados de actuación. Y de nuevo, si observamos cualquier empresa, no solamente las exitosas, nos encontraremos con estos tres campos o estados de actuación.

Toda empresa consta pues de un **Estado de Gestión Consciente (CMS, Conscious Management State)**, que consiste en un grupo de Administradores que toman decisiones de gestión de manera consciente.

El segundo estado es el **Estado de Gestión Inconsciente Instintivo (UIMS, Unconscious and Instintive Management State)**, que consiste en el conjunto de decisiones autónomas que se tomarían en cualquier empresa, independientemente de su sector de actuación, tales como la solución de un problema de atención inmediato a clientes insatisfechos o un problema de calidad inesperado y urgido de corrección.

Por último, el tercer estado es el llamado **Estado de Gestión Inconsciente Programado (PUMS, Programmed Unconscious Management State)**, consistente en todas las decisiones que se toman por todos los integrantes de la organización sin necesidad de consultar con el CMS (los Gerentes), de manera rutinaria, eficaz y orientada hacia el fin común o la visión compartida. Un ejemplo de estas decisiones son las contrataciones de personal y las búsquedas de talento. O las que genera un sistema de gestión completo.

EL **CMS** depende de preparación y experiencia del equipo gerencial y cuenta por entre un 5 y un 10 % de la eficacia empresarial. El **UIMS** está fundamentado en el instinto de supervivencia de la organización y, al igual que en el cuerpo humano, se debe de revisar que funcione de acuerdo a lo normal. Este Estado cuenta por entre el 15 y 20 % de las decisiones. Por último, el **PUMS** se forma con los sistemas de gestión, la formación de los integrantes de la organización y la estrategia de modelo de negocio y cuenta entre un 70 y un 80% de las decisiones eficaces de la empresa.

Una Gestión Neuromanagement es aquella que logra que los Estados Consciente,

Inconsciente Instintivo e Inconsciente Programado trabajen consistente y sistemáticamente para lograr la permanencia de la empresa, la rentabilidad de la inversión de los accionistas y un crecimiento sostenido basado en una total satisfacción del cliente.

Una empresa o individuo independiente con Gestión Neuromanagement sabe que cualquier meta es posible y que sólo basta con crear los caminos y estrategias necesarios para alcanzar dicha meta. Sabe que todas sus partes, departamentos, áreas, son importantes e imprescindibles, al igual que, en una situación de riesgo extremo, cualquiera de nuestras extremidades puede representar la salvación.

Una definición precisa de Gestión Neuromanagement es la siguiente: ***“Modelo de Gestión Empresarial que utiliza las Neurociencias y el Modelo Operacional Neurológico Humano para construir una empresa de total orientación a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando la creación de riqueza y el desarrollo personal en sus colaboradores, la sociedad y los clientes”.***

Las organizaciones con Gestión Neuromanagement crean oportunidades para los clientes, para la sociedad y para los trabajadores. Oportunidades de crecimiento y de creación de prosperidad, más que nunca necesarios en este momento.

Componentes del Modelo de Gestión Neuromanagement.

Si analizamos cada uno de los Estados de Gestión, nos encontraremos con cuatro elementos esenciales que los integran, elementos que a su vez se conforman con ciertos componentes esenciales. Esos cuatro elementos que forman parte de cada Estado de Gestión son:

1. Responsabilidad. Quienes están a cargo de la Gestión en concreto en el Estado de Gestión.
2. Habilidades personales cognitivas. Las habilidades personales necesarias para llevar a la práctica eficazmente la gestión del Estado en cuestión.
3. Herramientas de desarrollo. Conjunto de herramientas necesarias para una eficaz Gestión del Estado.
4. Líneas de acción. Aquellos elementos de la organización sobre los que actúa el Estado de Gestión.

La siguiente tabla muestra cada uno de los componentes necesarios para cada uno de los elementos que forman parte de llevar a cabo una Gestión eficaz en cada Estado de Gestión. Sin duda se pudieran agregar más herramientas o habilidades, por lo que hago notar que están nombradas las que a mi concepto resultan esenciales.

Estado de Gestión	Elementos	Componentes
Consciente	Responsables	Alta Dirección y Mandos Intermedios
	Habilidades	Inteligencia Emocional, Académicas, Influencia o Persuasión, Motivación, Comerciales, Habilidades de Supervisión, Programación Neurolingüística, Neuromarketing, Neuroaprendizaje, Coaching (como habilidad y no únicamente como herramienta)
	Herramientas	Coaching, Análisis de Competencias, Formación en Liderazgo, Administración de Empresas, Canvas.
	Líneas de Acción	Estrategia, Modelos de Negocio, Arquitectura de procesos, Fundamentos o principios organizacionales (Misión, Visión, Valores), Planes de Comunicación Organizacional, Sistemas de Gestión y Administración de la información, Identificación de Talentos.
Inconsciente Instintivo	Responsables	Toda la Organización
	Habilidades	Trabajo en Equipo, Visión de Futuro (Pensamiento Sistémico), Autorregulación, Empatía, Automotivación, Iniciativa, Innovación y creatividad.

	Herramientas	Coaching, Formación personal y emocional, Empowerment.
	Líneas de Acción	La Organización en su conjunto
Inconsciente Programado	Responsables	Directamente involucrados con los procesos de trabajo
	Habilidades	Habilidades y Competencias laborales (Habilidades comerciales, competencias profesionales relacionadas con los puestos a desempeñar), Cooperación, Trabajo en Equipo, Autoconocimiento, Orientación a las metas y resultados, Análisis cuantitativo de procesos, Adaptación al cambio, Programación Neurolingüística, Neuromarketing, Neuroaprendizaje.
	Herramientas	Sistemas de Gestión y control de procesos, Formación en habilidades personales y laborales, TIC, Análisis de Competencias,
	Líneas de Acción	Procesos de trabajo, Calidad de los servicios o productos, Productividad, Atención al cliente.

Beneficios de la implantación de una Gestión Neuromanagement.

Desde luego que debemos tener en cuenta que la denominada gestión Neuromanagement es ciertamente una cultura organizacional, más que ninguna otra cosa. Y como toda implantación de cultura, los beneficios dependerán en gran medida de la calidad de dicha implantación. Así, podemos haber hecho todos los pasos necesarios y seguir sin ver resultados nuevos, hasta que la conducta se convierta en hábito y este se transforme en una cultura o nueva forma de pensar.

Pero si hemos sido capaces de implantar exitosamente la Gestión Neuromanagement podremos fácilmente experimentar los siguientes beneficios:

- ✓ Veremos una sistemática reducción del esfuerzo necesario para integrar a las personas de la organización en esfuerzos de trabajo conjuntos.
- ✓ El logro de las metas y objetivos se convertirá gradualmente en un proceso natural y sistemático.
- ✓ La empresa se adaptará con mucha más rapidez a los cambios constantes del mercado, los clientes y la sociedad.
- ✓ La empresa entrará en una espiral de innovación y creatividad, desarrollando sistemáticamente nuevos productos, servicios o enfoques para satisfacer a los clientes, logrando siempre mantener ventajas competitivas (Creatividad Sistematizada).
- ✓ La empresa logrará eficientar sus operaciones consistentemente, logrando ahorros y reducciones de costes de un ejercicio a otro.
- ✓ El crecimiento de la empresa no estará limitado a simplemente buenos momentos económicos del mercado, sino a estrategias definidas, por lo que se logrará un crecimiento constante.
- ✓ La empresa estará dirigida, al igual que el cerebro humano, a buscar siempre el beneficio para el todo y no únicamente para una de las partes, aún a costa de sacrificar beneficios económicos. Esta visión holística es fundamentalmente la que permitirá la permanencia de la empresa a lo largo del tiempo.

Y aunque es muchos aspectos pudiera parecer que la Gestión Neuromanagement está pensada para grandes empresas, nada más lejos de la verdad. Un empresario independiente, un emprendedor, un autónomo necesita empezar a constituir su pequeño negocio alrededor de este tipo de Gestión y permitir, con su iniciativa, la creación de riqueza y prosperidad para la sociedad, lo que es la principal razón de ser de los emprendedores.

Una ley de la vida es la de que lo que no crece muere, pero nada permanece estable. Una empresa o pequeño negocio que no está diseñado para crecer, está diseñado para morir. Y si vamos a diseñar un negocio o empresa para morir, tal vez ni siquiera valga la pena intentarlo. La parte más amigable del modelo de Gestión Neuromanagement es que es adaptable para cualquier tipo o tamaño de iniciativa empresarial.

Características de una empresa que utiliza el modelo de Gestión Neuromanagement.

¿Cómo saber si una empresa está preparada para este novedoso y muy eficaz modelo de gestión? ¿Cuáles son las características que se identifican en este tipo de empresas? Si bien cada empresa es un “ser” diferente, y esta lista de características habría que personalizarla en extremo para ser totalmente precisos, es posible sin embargo definir una cantidad de requisitos fundamentales que procedemos a enumerar a continuación:

Elemento de la organización	Característica o requisito
Modelo de negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una estrategia central: una Misión clara y diferenciadora de otras empresas. 2. Están identificados los recursos más importantes y están configurados a la estrategia central. 3. Los beneficios al cliente son claros para los empleados y se logran a través de una definida interfaz de relación con el proceso. 4. Se propicia un entorno de relación entre todos los integrantes de la cadena de valor y los recursos necesarios en la empresa.
Cultura organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 5. La Misión de la Empresa es entendida y profesada por al menos el 80% de los empleados. 6. La Visión está definida y compartida y es aceptada por todos los niveles de mando y personal a su cargo. 7. La Visión es utilizada para la definición del “Software” que va a permitir una eficaz utilización de los recursos neuronales de la empresa. 8. La Visión cumple con los requisitos de Objetivos Bien Formados que establece la PNL. 9. Existe un Sistema de Valores relacionado intelectual y emocionalmente con la Visión. 10. Se mide y premia el cumplimiento del sistema de valores, como un mecanismo de integración de dichos valores en la conducta.

Comunicación organizacional.	<p>11. Existe una matriz de Comunicación Organizacional diseñada e implantada en la que se unen objetivos, medios y estrategias de comunicación.</p> <p>12. Se realizan reuniones de información sistemáticas al menos 1 vez al mes.</p> <p>13. Existen mecanismos formales para escuchar la voz de las personas integrantes de la organización y se usan y toman en cuenta a través de algún Sistema Formal.</p>
Gestión Emocional y Desarrollo personal	<p>14. Se identifica el clima laboral al menos 1 vez al año.</p> <p>15. Existen premios definidos por logro de metas y cumplimiento de valores institucionales.</p> <p>16. Formación en Gestión Emocional.</p> <p>17. Formación en herramientas de comunicación personal basadas en PNL.</p> <p>18. Existen incentivos económicos de grupo, adicionales a los individuales.</p>
Alta Dirección	<p>19. Practitioners en PNL.</p> <p>20. Coeficiente emocional superior a 80%</p> <p>21. Distribución de tiempo: 10% Diseñando programas y procesos nuevos, 10% condicionando los nuevos programas, 20% supervisando y verificando cumplimiento, 10% reforzando la cultura organizacional, 15% administrando, 10% en contacto con los clientes, 5% formando, 20% disponible.</p> <p>22. Coeficiente de Liderazgo y Administración: superior al 80%.</p>
Mandos Intermedios	<p>23. Practitioners en PNL.</p> <p>24. Coeficiente Emocional superior al 70%.</p> <p>25. Distribución de tiempo: 40% Supervisión Activa; 20% Administración, Identificación de áreas de oportunidad, mejoras de proceso, identificación eficiencias; 10% Formación; 5% Condicionando programas y cultura organizacional; 15% Actividades de Proceso; 10% Tiempo Disponible.</p>

Tiempo productivo de personas directamente relacionadas con el proceso.	26. El tiempo productivo medido es superior al 85%
Productividad	27. Se consigue un mínimo de mejora de la eficiencia en la utilización del 80% de los recursos más importantes de la empresa de un 2% de un ejercicio al siguiente.
Procesos de trabajo	28. Se eliminan sistemáticamente las Actividades que no generan Valor (ASV) y se redefinen los procesos. Estas actividades no son superiores al 5% del tiempo total de proceso. 29. Existe evidencia de que los procesos están diseñados teniendo en cuenta a los clientes y no solamente a las necesidades de la empresa. 30. Calidad, Coste y Programa no están en conflicto en la mente de las personas.
Sistemas de gestión de la información	31. Se planea con tiempo adecuado a los tiempos de entrega y de proceso la adquisición de los recursos necesarios. 32. Existe un plan maestro de recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proceso en todas las áreas. 33. Las metas mensuales están programadas en periodos de tiempo más cortos que permiten un seguimiento y predictibilidad del resultado final. 34. Se reportan los resultados obtenidos siempre en comparación con los planes establecidos. 35. Se lleva una estadística de razones de incumplimiento de planes y de acciones tomadas.

Utilización de TIC y Redes Sociales	<p>36. Se cuenta con presencia web, con SEO y con formato para dispositivos móviles.</p> <p>37. Existe alguna forma de comercio online.</p> <p>38. Se interactúa con los proveedores a través de Internet y la web de la empresa.</p> <p>39. Los clientes pueden consultar sus datos en la web de la empresa.</p> <p>40. Existe una política de protección de datos personales.</p> <p>41. La web muestra diversas formas de contactar a la empresa.</p> <p>42. Se tiene presencia en las principales redes sociales.</p>
Creatividad e Innovación	<p>43. Se selecciona y contrata personal con tendencia y facilidad de innovar.</p> <p>44. Se permiten y premian las ideas creativas.</p> <p>45. El proceso creativo e innovador está sistematizado y estructurado de una manera eficiente en tiempo y coste.</p> <p>46. Se tienen al menos 2 innovaciones importantes en productos o servicios al año.</p>
La voz del cliente	<p>47. Los clientes tienen maneras evidentes de contactar a la Alta Dirección.</p> <p>48. Las solicitudes de los clientes son atendidas en menos de 24 horas.</p> <p>49. El sistema de administración de quejas es tan eficiente como el comercial.</p> <p>50. Los clientes expresan sus opiniones en las redes sociales y estas son escuchadas y atendidas en el mismo día.</p>

Todos los puntos anteriores deben ser medidos de maneras precisas y objetivas. Existen 145 aspectos a medir para lograr la certificación de Gestión Neuromanagement en una empresa mediana o pequeña, por lo tanto, la anterior no es la lista completa y solo pretende dar una muestra de los aspectos a cubrir en una Gestión Neuromanagement. Para un independiente se consideran sólo 40 puntos. Lo importante es que el profesional o empresario independiente cumpliendo con estos 40 puntos puede desempeñarse al nivel de cualquier empresa de clase mundial.

Conclusión.

En los últimos 40 años hemos aprendido de nuestro cerebro más de lo que habíamos aprendido en los 3000 anteriores y mucho aún está por descubrirse. Este modelo de Gestión como cualquier otro llegará a un momento de ya no resultar útil si no se ajusta a los cambios que la sociedad continuará experimentando y los nuevos avances de la tecnología. Contiene elementos Universales y atemporales que se mantendrán presentes aun cuando el Sistema se adapte a las nuevas generaciones.

Los presupuestos innovadores de este modelo de Gestión se fundamentan en la idea clave de que la empresa u organización es un ser viviente y en que conceptos como inconsciente y cultura deben ser introducidos necesariamente dentro de la ecuación si deseamos lograr un resultado sostenido a lo largo del tiempo y en constante crecimiento y expansión.

Si bien la historia o estadística está llena de ejemplos en los que los que triunfan son sólo unos cuantos, un ejemplo ínfimo de la humanidad, estadísticas que nos dicen que la mitad de las iniciativas emprendedoras sin importar el tamaño, no llegarán al año y el 80% de las mismas no verán su quinto cumpleaños, podemos y debemos cambiar la realidad y la historia.

Este sistema de gestión busca crear un ambiente empresarial democrático, si se nos permite utilizar el término. Es decir, un ambiente en el que el que lo desea puede desarrollar una empresa sustentable y perdurable. Una empresa en la que la eficiencia sea buscada como una manera de beneficiar a la sociedad y no una forma de obtener ganancias adicionales, en la que los clientes sean el fin último y nunca la rentabilidad. Finalmente, empresas con absolutos enfoques sociales de contribución, expansión de la riqueza y desarrollo humano.

Hoy en día estas ideas, utópicas tan solo hace unos años, son más posibles que nunca, gracias a la tecnología y a un incipiente pero real aumento de los niveles de conciencia de los seres humanos. Si analizamos las estadísticas de reparto mundial de la riqueza, observamos con pavor que el 1% de la humanidad más rica ha incrementado su riqueza en los últimos 40 años en un 280%, mientras que el 80% de la población más pobre sólo lo ha incrementado un 16% en el mismo periodo. Las diferencias entre ricos y pobres en el mundo son la principal razón de retraso económico en los países y dificultan enormemente la integración de la gente en causas comunes, lo que evidentemente también dificulta el progreso de cualquier nación.

Y todo intento de igualar a las personas en base a intervenciones de los gobiernos sólo provoca que las distancias se hagan todavía más grandes, como dolorosamente la historia nos ha enseñado. Pensamos que emprender es el camino natural hacia una mejor distribución de la riqueza en el mundo y el Sistema de Gestión Neuromanagement pretende ser una contribución a que los emprendedores cuenten con herramientas profesionales y poderosas que les aseguren la rentabilidad adecuada, la sostenibilidad requerida y la permanencia a lo largo del tiempo, trascendiendo y aportando algo único y diferenciador, y cumpliendo, en pocas palabras, con su razón de ser.

Derechos Reservados Asociación Internacional de Neuromanagement ®, 2013.

Este documento no puede ser reproducido en ninguna parte sin autorización del autor. Puede, sin embargo, ser distribuido en cualquier medio respetando íntegramente la totalidad del mismo y sin alteraciones de ninguna clase.

Para cualquier aclaración con relación a los derechos de distribución o acerca de esta nueva metodología puede dirigir sus escritos al correo electrónico info@neuromanagement.net.

Acerca del autor:

Francisco Cáceres Senn ha unido sus más de 30 años de experiencia en consultoría con sus conocimientos especializados en Psicología Social, Conducta Humana y Persuasión para crear conceptos de Gestión Empresarial y programas de desarrollo de habilidades personales de sencilla aplicación pero de enormes resultados.

Ha trabajado directamente como Coach de altos directivos en las organizaciones más importantes del mundo, entrenando a más de 20,000 ejecutivos durante este tiempo. Adicionalmente imparte cursos de desarrollo personal a miles de personas en todo el mundo, principalmente a jóvenes emprendedores o empresarios independientes.

La línea de productos de desarrollo de habilidades personales y directivas marca Neuromanagement se comercializa en todo el mundo de habla hispana y los suscriptores de sus páginas web se encuentran en más de 30 países. Desde hace 12 años publica mensualmente una revista electrónica, NeuroNews, que se distribuye a más de 7000 suscriptores. Usted puede suscribirse sin ningún costo en la página www.neuromanagement.net.