

A close-up photograph of a hand holding a large, colorful, knotted rope sculpture. The rope is twisted and knotted into a complex, multi-colored shape. The colors include orange, yellow, green, blue, and purple. The hand is visible on the left side, holding the sculpture. The background is white.

Cómo modelar y optimizar las habilidades en los equipos de alto rendimiento usando el neuromarketing

Continuando con el análisis sobre las aportaciones de la neurociencia al mundo del marketing y las ventas, en este trabajo David Cuadrado va un paso más allá y analiza cómo esas mismas aportaciones pueden ayudar a conseguir ilusionar a nuestros colaboradores en la consecución de objetivos superiores propios de equipos de alto rendimiento

David Cuadrado i Salido
Socio Director de VIVENTIA



“ *Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande; sólo es posible avanzar cuando se mira lejos*” José Ortega y Gasset.

En los momentos actuales, el lector estará de acuerdo que cualquier ayuda encaminada a conseguir esas metas que se plantean en el título de este artículo será bienvenida. Vamos por tanto a exponer algunas de esas ideas.

La realidad no existe: el cerebro crea lo que cree

¿Lo duda? Intente no pensar en un elefante de color amarillo. ¿Difícil, verdad? En el mismo instante en que se propone no hacerlo, el cerebro (su neocórtex) ya ha comenzado a hacerlo. De hecho, esa capacidad de imaginar y ponerse en el punto de vista de lo imaginario es esencial para habilidades como la planificación, la empatía provocada o la anticipación del futuro (como comenta Robert Sapolsky en *¿Por qué las cebras no tienen úlceras?* Pues no tienen justo por esa falta de anticipación predictiva del futuro).

Cuando el neurólogo italiano Giacomo Rizzolatti descubrió en la Universidad de Parma el funcionamiento de las neuronas espejo estudiando el funcionamiento del cerebro en monos, poco podía imaginar las consecuencias que ese hecho iba a traer. Una de esas consecuencias es la capacidad que tenemos de ponernos en el lugar del otro, asumir su punto de vista e, incluso, sufrir o motivarse como lo hace él. Eso será fundamental para provocar contagio emocional como luego veremos.

El cerebro, en definitiva, es capaz de crear lo que cree... a pesar de que pueda ser irreal. Si somos capaces de creer en ello... podremos hacerlo posible.

Apunte de la realidad

Está conduciendo y ve a un conductor dar un brusco frenazo para no atropellar a un niño que ha salido corriendo detrás de un balón. Usted mismo va a espantarse, su corazón irá más rápido y su tensión se disparará... a pesar de no ser usted el conductor de ese coche.

Las neuronas espejo son responsables de ello, y de que tenga miedo en las películas de terror (a pesar de saber que son falsas e irreales) o de que la risa sea tan contagiosa. Se llama comunicación asociativa cuando alguien le es capaz de hacer sentir algo que no existe en la realidad (como el hecho de salivar cuando un amigo te explica muy convencido un plato muy apetitoso) ¿Si que pensando que el cerebro necesita de la realidad para actuar?

Y la mayor parte de los límites... tampoco

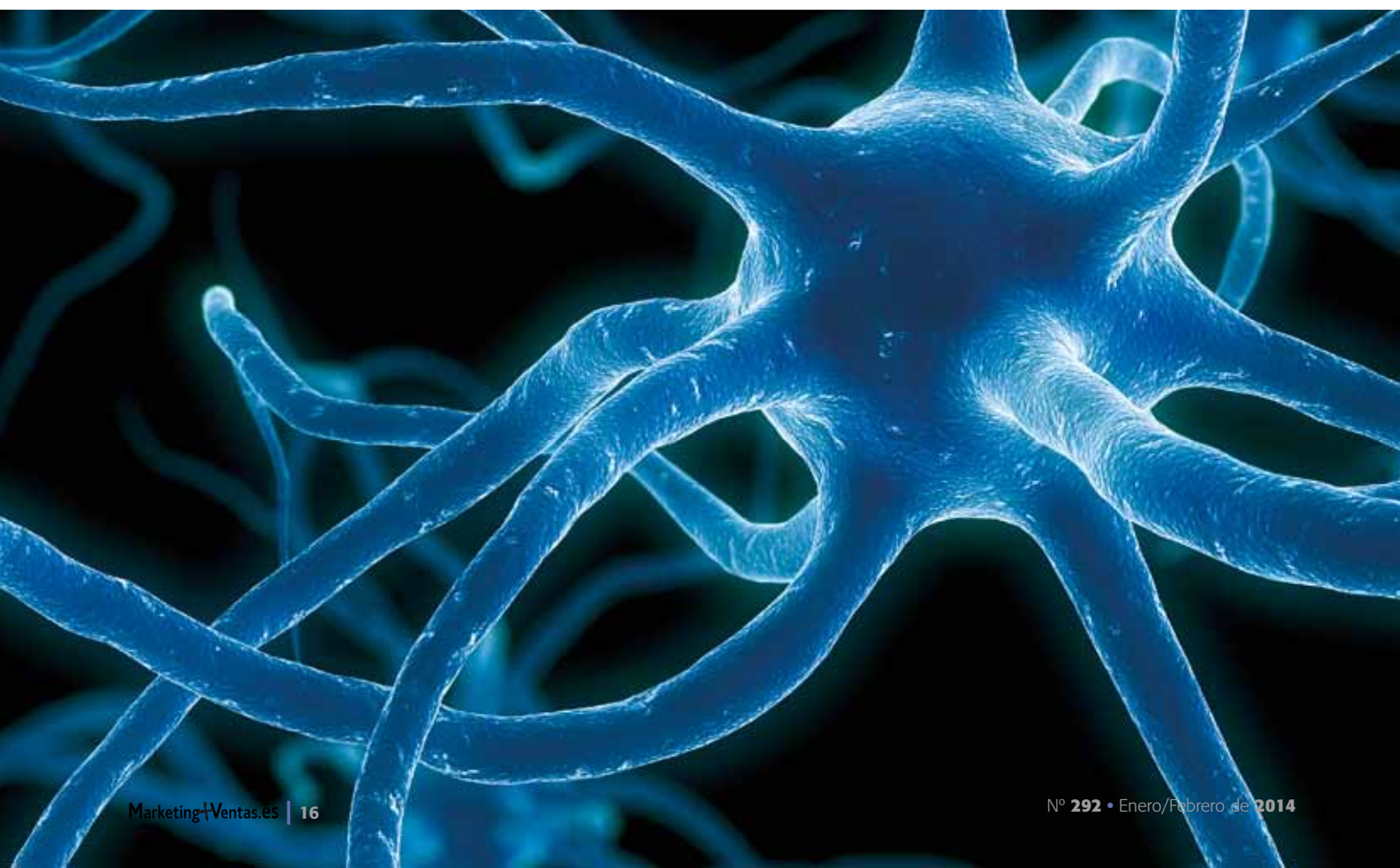
El cerebro es capaz de crear lo que cree... a pesar de que pueda ser irreal. Si somos capaces de creer en ello... podremos hacerlo posible.

Si ya hemos visto el poder que tiene el cerebro de crear aquello en lo que cree, obviamente

podemos imaginar que el mismo camino existe a la inversa.

Es decir, si el cerebro no «cree» que algo sea posible, sencillamente no lo hará. Y eso habla de las creencias limitantes que todos los seres humanos tenemos y que realmente son una barrera a la consecución de metas y el desarrollo. Barreras que en algunos casos se han tornado aparentemente infranqueables hasta que otros demostraron lo contrario.

Durante decenios, los fisiólogos y médicos decían que era imposible para el ser humano bajar de los 4 minutos en la carrera de la milla. De hecho, nadie jamás lo había conseguido y las explicaciones «científicas» de ese hecho no



La creencia limitante estriba en no creerse que es posible hacer las cosas de forma diferente

dejaban lugar a la duda: el esfuerzo tan considerable que significaría bajar de la milla haría que los humanos tuvieran un fatal colapso cardiovascular.

Pero Roger Bannister no lo vio así. En 1954, en Oxford convocó a la prensa para demostrar que sí se podía bajar de ese tiempo en la carrera de la milla. Se sucedieron las apuestas y la mayor parte de la prensa y la opinión pública se postularon en su contra.

El día llegó y Roger Bannister... consiguió lo que ningún ser humano había alcanzado hasta ese momento. Bajó de la milla obteniendo un tiempo de apenas 6 décimas de segundo por debajo de los 4'. Una creencia limitante se

había roto. Y con ella la barrera que impedía conseguir ese reto.

Otras barreras, en cambio, son metodológicas. La creencia limitante estriba en no creerse que es posible hacer las cosas de forma diferente.

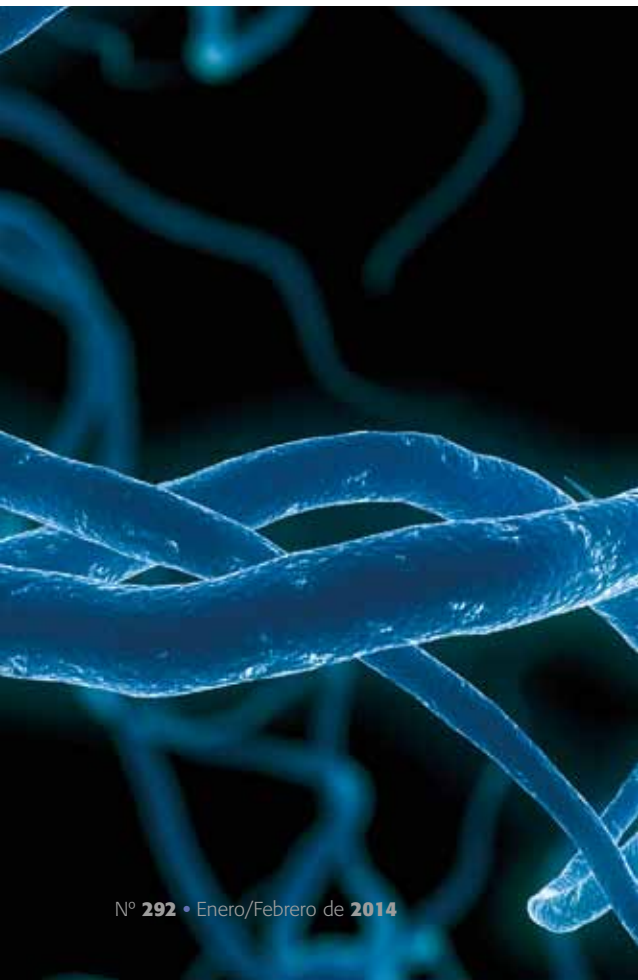
Eso fue lo que debieron pensar los atletas que en los Juegos Olímpicos de México 68 se encontraban compitiendo en salto de altura. Hasta ese momento sólo habían dos formas de saltar el listón: «el salto de tijera» o «el rodillo ventral».

Supongo que debió ser muy significativa ver las caras de los competidores al fijarse en un muchacho rubio y espigado, representante del equipo de los USA que, lanzándose en velocidad, al llegar a la base de la colchoneta, sin parar de correr daba una vuelta en si mismo y saltaba... ¡de espalda! Dick Fosbury acababa de demostrar al mundo la técnica de salto que lleva su nombre, conseguía ganar la medalla de oro y, con ello, cambió para siempre las reglas metodológicas del salto de altura.

Así pues la próxima vez que se enfrente con un reto que parece insuperable, piense: ¿no estaremos antes una creencia limitante psicológica o, directamente metodológica? ¿No deberemos asumir un cambio de paradigma?

Apunte de la realidad

El récord de la milla apenas había variado en los últimos años previos a la carrera de Roger Bannister. Se había mantenido estable algunos segundos por encima de los 4'. Pero él logró un tiempo de 3'59"40". El mismo año en que lo logró, rotas ya las barreras psicológicas que lo limitaban, 37 atletas habían conseguido bajar de los 4'. En los dos años siguientes, ya eran más de 300 los atletas que consiguieron romper esa marca. El récord actual ronda los 3'40", casi 20" menos que lo que durante mucho tiempo fue tenido como límite fisiológico.



La importancia de crear historias

Para lograr ese tipo de superaciones ya hemos hablado alguna vez de la importancia de crear y contar historias: el *storytelling*. Hacer soñar, proponer una meta, un destino, crear una poderosa visión compartida.

Cuando Kennedy, en plena guerra fría, lanza el reto de que antes de fin del decenio, los americanos

Giacomo Rizzolatti descubridor del funcionamiento de las neuronas espejo.



pondrán un hombre en la luna, lo que hizo fue algo más que proponer un objetivo. Jamás una ilusión colectiva movilizó una cantidad de desarrollo tecnológico en tan poco tiempo. Quizá sólo comparable al Proyecto Manhattan que hizo realidad que los USA dispusieran de la bomba atómica antes que los alemanes en las postrimerías de la II Guerra Mundial.

La nave del proyecto Apolo que colocó en el universo de la historia para siempre a Armstrong tenía menos potencia de cálculo que cualquier reloj calculadora actual... pero consiguió su propósito en 1969, meses antes de acabar el decenio a pesar de que Kennedy ya no logró presenciar esa hazaña.

El discurso mítico de Martin Luther King sobre su sueño de acabar la segregación, o la visión de un país sin Apartheid de Mandela, o tantas y tantas historias que han servido para crear visiones de cambio.

Una vez más: si el cerebro se lo cree... el cerebro lo puede crear.

Y las historias más importantes siempre hablan... de uno mismo

«Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo lo que es.

Trata a un ser humano como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser»
Wolfgang von Goethe.

El mito de Pigmalión, el efecto Rosenthal o la profecía autocumplida. Llámelo como quiera pero el significado siempre es el mismo: si trata a su equipo creyendo que pueden dar el máximo de sus posibilidades, que pueden superar sus límites... y es capaz de hacérselo creer, probablemente sus cerebros comenzarán a trabajar en la forma de conseguirlo.

Como ya hemos comentado, la mayor parte de las limitaciones son profecías autocumplidas, creencias limitativas, barreras autoimpuestas de nuestra psique o por las limitaciones metodoló-

gicas de no ser capaz de superar los paradigmas anteriores de trabajo.

«Chicos, ya sé que el objetivo es muy complicado pero hay que hacer lo que sea para conseguir parar la caída de ventas». «No hay nada que hacer mientras las condiciones económicas no cambien o no se modifiquen las leyes». «Mientras no seamos capaces de luchar en igualdad de condiciones con la competencia, no vamos a poder remontar la situación»... son frases reales que alguna vez he podido escuchar de boca de directores de venta o marketing.

Y lo peor y más significativo... es que si se lo cree, seguro que se harán verdad.

Entonces, ¿qué podemos hacer? Lo hemos ido comentando anteriormente.

- Crear sueños y visiones ilusionantes. Contar historias que permitan imaginar nuevas posibilidades. Rememorar éxitos del equipo en situaciones complicadas. Fomentar vivencias de éxito para crear un espíritu de ilusión de superación. Explicar cuentos, hacer un *storytelling* que sea hermoso, vivencial... como decía el contrato para cualquier trabajo que proponía la NASA: «Usted está aquí para conseguir colocar un hombre en la luna». Y su equipo, ¿para qué está aquí? ¿Cuál es su sueño?
- Refuerce la creencia compartida de que es posible. No dedique tiempo a analizar las razones de si se puede conseguir o no. Dedique ese esfuerzo a pensar en qué hay que hacer para conseguirlo. «Si fuera posible hacerse... ¿cómo deberíamos actuar para conseguirlo?» siempre será más efectivo que colocar en la mente de su equipo una creencia limitadora.
- Trabaje (y gaste mucha saliva) para comprobar si su equipo tiene limitaciones psicológicas o metodológicas. Las primeras se curan demostrando que siempre hay alguien que lo va a conseguir (o ya lo he hecho) y, por tanto, no hay razón para pensar que no pueda volver a

hacerse. Las segundas tienen un tratamiento más claro: replantee los procesos, *Route to the Market* de su organización comercial o paradigmas de ventas que ha tenido hasta hoy. Nada es eterno y sus protocolos de venta tampoco deberían de serlo.

- El experimento de Martin Seligman sobre la indefensión aprendida explica gran parte de esas limitaciones en los equipos. Seligman dividió a 1.200 vendedores en tres colectivos:
 - Vendedores con mucha experiencia comercial y un nivel medio de optimismo sobre sus posibilidades comerciales: llamémosles optimistas
 - Vendedores con mucha experiencia comercial pero un nivel de optimismo muy bajo. Los llamaremos pesimistas
 - Y vendedores con baja experiencia comercial pero un altísimo nivel de optimismo y autoconfianza. Les nominaremos como comandos
- Después de la campaña de ventas que les propuso sobre los objetivos, ¿quién cree que fue el colectivo que mejores resultados obtuvo?
- Efectivamente, el orden, de menor a mejor nivel de resultados fue: pesimistas, optimistas y comandos
- ¿Por qué?

Usted ya sabe la respuesta, por el increíble poder de la mente de crear realidades más allá de la realidad. ■



- Alonso Puig, Mario: Reinventarse
- Cuadrado, David: Neuromarketing aplicado a las ventas. Artículo 287 de marzo-abril de 2013 en MK: Marketing + Ventas
- Rovira, Àlex