

## La Molécula Moral: Un nuevo concepto en la formación de equipos

Mucho se ha escrito y hablado sobre nuestras habilidades como líderes para formar equipos efectivos y mantener su cohesión y productividad sobre el tiempo. Un factor importante ha sido la integración alrededor de una confianza mutua que sienten los miembros de un equipo entre sí: Jack Gibb<sup>1</sup> nos enseña que esta confianza es más que un sencillo sentimiento de acercamiento entre estos. Va más allá hacia una conexión de sus cerebros y almas, y este autor cita la diferencia entre "*trust*" y "confianza" donde el primero (que viene de la palabra "*trost*" en alemán) indica una aceptación sin cuestionar de los motivos del otro; y la "confianza" es basada en nuestra experiencia con otros y lleva evidencias atrás en sus conductas.

De todas maneras, es difícil a veces separar estos conceptos, especialmente en la interacción en una organización, cuando nuestras experiencias con los colegas van cambiando y desarrollando sobre el tiempo y casi nunca se mantienen totalmente constantes e inalterables. Por ende, hablaré aquí de un concepto dual de *trust*/confianza.

Nos ayuda en este respecto el trabajo de Daniel Goleman<sup>2</sup> que nos introduce a otro esquema de análisis que se llama "neurociencia", o sea, el estudio del cerebro y lo que pasa dentro de un cerebro cuando entra en contacto con otro(s). Entonces se proyecta la *trust*/confianza que procede entre nosotros en términos de la conexión que resulta del vínculo de nuestros cerebros. (Para más sobre Goleman, ver el artículo "Inteligencia Social" en nuestro website.)

Ahora bien, luego entra Paul Zak<sup>3,4</sup>, que introduce una medida verificable de la *trust*/confianza, misma que sale de una nueva vértice de la neurociencia que se llama "neuroeconomía"\* Esta intenta entrar en el análisis de la generación de *trust*/confianza por medio de desamalgamar las sustancias químicas que están actuando en nuestros cerebros cuando estamos en conexión interpersonal. Estas son de dos géneros, mismos que se llaman oxytocina y testosterona: la primera que produce sentimientos de bienestar, generosidad, y apertura, y la segunda que se identifica con la competencia, la frialdad, y el temor de lo desconocido. O sea, la oxytocina (que Zak identifica como la "**molécula moral**") es la médula de la *trust*/confianza entre las personas de un grupo, y la testosterona es un factor en lograr los resultados (puro "*bottom line*") y en el manejo de riesgo que si diéramos demasiado confianza y fuéramos defraudados en otorgar nuestro *trust*/confianza a otra(s) persona(s).

El balance de estas dos hormonas interviene para que logremos ambos objetivos de un equipo: por una parte, los resultados esperados por la organización y por otra el sustento de la *trust*/confianza entre los miembros del equipo, así preservando el compromiso consigo mismo para seguir trabajando en equipo.

\*La neuroeconomía es un campo que aspira explicar la toma de decisiones humana, por medio de entender mejor como funciona nuestro cerebro en el manejo de información bajo incertidumbre y riesgo.

Por la mayor parte de su libro, Zak cita sus experimentos y relata su experiencia en alterar químicamente la cantidad de oxytocina en los cerebros de sus sujetos, por medio de inyecciones de la sustancia en su sangre. En múltiples ocasiones y escenarios, comprueba que los grupos actúan más colaborativamente cuando están influenciados más por la oxytocina.

Entonces, los estudios de Zak confirman con medidas específicas hormonales algunos de los hallazgos que hemos visto en otras investigaciones anteriores. También arrojan luz sobre lo que hemos aprendido de autores como Jack Gibb y Daniel Goleman para que entendamos mejor lo que pasa entre las personas (y sus cerebros) en sus grupos cuando están compartiendo conductas benignas y de refuerzo entre sí. Aunque no podemos ir inyectando a nuestros colegas directamente con jeringas de oxytocina, lo mismo pasa en sus neuronas cuando les damos reconocimiento, palabras positivas de conexión, palmadas y otras señas de nuestro agradecimiento y estima; todo esto levanta sus niveles de oxytocina, bienestar, y deseo de colaboración.

La ciencia de neuroeconomía está viva en nuestros grupos y organizaciones, o podría serlo o no, según nuestro estímulo por las conductas apropiadas....

#### REFERENCES:

<sup>1</sup> Jack R. Gibb, *Trust: A New Vision of Human Relationships for Business, Education, Family, and Personal Living*; The Guild of Tudors Press (Newcastle) 1991.

<sup>2</sup> Daniel Goleman, *Social Intelligence, the Revolutionary New Science of Human Relationships*, Random House, New York, 2006.

<sup>3</sup> Paul J. Zak, *The Moral Molecule, The Source of Love and Prosperity*, Penguin Group, New York, 2012.

<sup>4</sup> Paul J. Zak, "The Neuroscience of Trust", *Harvard Business Review*, January–February, 2017.