



Isabelle Simonetto

Doctora en neurociencia, conferenciante, *Addheo*

Gestión de riesgos & Covid-19: una perspectiva desde la neurociencia

¿Cómo funciona nuestro cerebro en una situación de perturbación? ¿Qué lugar ocupa la seguridad en ese momento? ¿De qué herramientas dispone el mánager para gestionar la seguridad en situaciones signadas por la incertidumbre? Isabelle Simonetto, de Addheo, aborda estas cuestiones en su testimonio, extraído del webinar del Icsi del 3 de diciembre de 2020.

¿Cómo funciona nuestro cerebro en una situación de perturbación?

Para entenderlo, debemos remontarnos 30.000 años en el tiempo porque nuestro cerebro es el mismo que el del hombre de Cromagnon. **Nuestro cerebro sigue estando programado para asegurar la supervivencia de la especie.** Esa es su prioridad.

Es por eso que en una situación de perturbación -un duro invierno de

hace 30.000 años o una crisis sanitaria hoy en día-, el cerebro reacciona. ¿Cómo? **Activa señales en el cuerpo**, produce adrenalina, vasopresina y otros neurotransmisores que multiplican la energía y le permiten concentrarse en los problemas a resolver.

Esta concentración, esta adrenalina, rompen el equilibrio interno y **desencadenan emociones** -en este caso, el miedo-. Es el miedo el que nos permitirá actuar, escapar, luchar... Utilicemos el ejemplo de lo que ocurre en un automóvil.

Gracias a un sistema electrónico, cuando hay un problema de presión o de temperatura se activa una alarma. Si se suprimen las alarmas del automóvil, ya no se recibe ninguna información sobre lo que está ocurriendo en él. En la especie humana, las alarmas son las emociones. Si se eliminan, se elimina la posibilidad de actuar. **La supervivencia de la especie depende de nuestras emociones, que permiten desencadenar acciones.**

¿Cuáles son los circuitos de procesamiento de la información?

La información que llega a nuestro cerebro pasa primero por el tálamo. A partir de allí, existen **dos posibles circuitos de procesamiento.**

- En el **circuito largo**, la información es procesada por la corteza prefrontal, sede de la razón, de lo racional y del análisis, y luego por el sistema límbico (memoria emocional). **La colaboración entre los dos sistemas permitirá una respuesta adaptada.** El circuito forma así un bucle entre el sistema racional y el sistema emocional. **Este es el circuito clásico.**
- El **circuito corto se activa cuando la información es considerada como peligrosa, tóxica.** La información no pasa por la corteza prefrontal, sino que va directamente al sistema límbico (memoria emocional). **No hay análisis, pero la ventaja es que la respuesta, la reacción, es mucho más rápida.**

¿Las emociones y la seguridad forman una buena pareja?

Tener en cuenta la seguridad dentro de una empresa **significa aceptar que los trabajadores experimentarán emociones** y que a veces se sentirán mal. Esto permitirá realizar acciones

eficaces. Negar esta realidad equivale a destruir información. Se parece un poco a romper los indicadores del tablero del automóvil y ya no contar con ninguna información.

Pero tener en cuenta la seguridad en una empresa **no significa utilizar el bucle corto** y centrarse en una sola cosa, porque entonces se pueden pasar por alto otras señales y la seguridad puede verse comprometida.

Tener en cuenta la seguridad consiste en regular las emociones, en identificarlas y comprenderlas. La incertidumbre es el mayor generador de emociones negativas. **Y esta incertidumbre hace que la atención se centre en elementos inciertos, en detrimento de la seguridad.**

¿Cuáles son las herramientas que permiten que el manager genere certidumbre dentro de la incertidumbre para garantizar la seguridad?

Hay **tres necesidades humanas que deben satisfacerse para generar certidumbre dentro de la incertidumbre.**

1. En primer lugar, las personas deben poder proyectarse, anticiparse. ¿Por qué? Porque si tengo un problema, tengo que encontrar la manera de resolverlo. Y mientras no sepa cómo resolverlo, estaré dando vueltas: no puedo cerrar el problema, no hay cierre cognitivo.

Las herramientas de gestión para poder proyectarse son:

- **La reunión informativa (briefing).** Permite sondear lo que piensan los equipos, recabar información, saber para quiénes la incertidumbre resulta insoportable.
- **La lista de chequeo previa al trabajo (pre-job briefing).** Esta lista, utilizada

en las industrias aeronáutica y nuclear, consiste en formular cinco preguntas: ¿Cuál es el resultado esperado? ¿Cuáles son los riesgos, incluyendo el peor de todos? ¿Qué medidas defensivas se aplicarán, individual y colectivamente? ¿Cuáles son las situaciones que propician los errores? ¿Cuál es la retroalimentación obtenida en esta actividad?

2. En segundo lugar, la especie humana necesita tener confianza para enfrentar la incertidumbre. Porque desde el punto de vista neurobiológico, cuando tenemos confianza producimos oxitocina y dopamina que, entre otras cosas, reducen el estrés y la agresividad.

Las herramientas de gestión para generar confianza son:

- Una **comunicación** simple y clara.
- **La reunión de seguimiento y análisis (debriefing).** Una retroalimentación transparente es esencial: es necesario manifestar explícitamente en qué punto se actuó bien y en qué punto no.
- 3.** Por último, todos tenemos una necesidad de pertenencia. Entonces, ¿qué hacer con los que teletrabajan?

Las herramientas de gestión para reforzar la pertenencia son:

- Una **comunicación** ascendente: no dude en consultar y acordar con el equipo.
- **La reunión de seguimiento y análisis (debriefing):** ofrezca a sus equipos una retroalimentación transparente y puntos regulares y predecibles.

Para crear certidumbre dentro de la incertidumbre, existen entonces 4 medidas de seguridad disponibles: la reunión informativa, la lista de chequeo previa al trabajo, la reunión de seguimiento y análisis, y una comunicación simple, clara, adaptada y ascendente.



Más información:

>> Seguir la campaña "Gestión de riesgos & Covid-19"

El Icsi aborda la crisis de Covid-19 desde el punto de vista "crisis sanitaria y control de riesgos mayores" y propone un programa de reflexión y acción en torno a 3 ejes: un observatorio, intercambios prospectivos, una perspectiva internacional.

[Descubra nuestra sección web "Gestión de riesgos & Covid-19"](#)