



Entrevista por Francisco Alcaide

Dr. Mario Alonso Puig  
Profesor de Liderazgo, Comunicación y Creatividad  
del Centro de Estudios Garrigues.  
Conferenciante y autor.

## ¿WHO'S WHO EN EL MANAGEMENT ESPAÑOL?

"La humildad será cada vez más importante como consecuencia de un entorno altamente complejo"



"Da la sensación de que invertir tiempo en comunicación no merece la pena, pero desde mi punto de vista es la mejor inversión que podemos realizar"

**E**l Doctor Mario Alonso Puig es Licenciado en Medicina, especialidad en Cirugía General y del Aparato Digestivo; Máster en Dirección Hospitalaria por el IESE y Diploma Internacional de Estudios Superiores en Sofrología Médica.

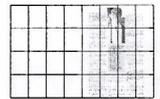
Es Fellow de la Harvard University Medical School, miembro de la New York Academy of Sciences y Premio Máximo al Mérito en Comunicación y Relaciones Humanas por el Instituto Dale Carnegie de Nueva York.

Desempeña labores docentes como profesor de liderazgo, comunicación y creatividad en el Centro de Estudios Garrigues, en Euroforum Escorial, en el IDDI (Instituto de Desarrollo Directivo Integral) perteneciente a la Universidad Francisco de Vitoria, y es profesor visitante en el Global Leadership Center del INSEAD de Fontainebleau.

El Dr. Alonso Puig aplica criterios científicos del ámbito de la Medicina y las Neurociencias al propio de la gestión empresarial. Su proximidad a algunas de las realidades más íntimas del ser humano -sufrimiento, enfermedad, recuperación y cura- le ha permitido desarrollar unas teorías y programas de liderazgo y creación de equipos de alto rendimiento en entornos de presión.

Estas técnicas, de aplicación a través de sus conferencias y seminarios conocidos como "Liderlab", buscan la potenciación del liderazgo a través del despliegue de las habilidades de escucha para comprender mejor como perciben otras personas la realidad, la capacidad para motivar a través del entendimiento de las necesidades de los demás y la generación de alternativas creativas en la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades.

El Dr. Alonso Puig es conferenciante de Thinking Heads, forma parte del Top Ten Management y en octubre participará en el Foro Mundial de Alta Performance 2006 junto a Daniel Goleman, Ram Charan, Frank Maguire y George Kohlrieser.



**FRANCISCO ALCAIDE:** En **"Madera de Líder"** (Empresa Activa, 2004) utilizas una metodología basada en la aplicación de los fundamentos biológicos y científicos a las conductas humanas y al liderazgo que tienen como base la **Psiconeuroinmunobiología**. Explicanos en qué consiste.

Dr. MARIO ALONSO: Los primeros que llamaron la atención sobre esta curiosa forma de interactuar entre los seres humanos fueron algunos médicos griegos en el siglo IV a. C.. Se dieron cuenta de que en la simple interacción con los enfermos éstos mejoraban, aunque no entendían muy bien por qué ya que no utilizaban fórmulas especiales ni intervenciones quirúrgicas. Percibían que ellos como médicos hacían algo, pero lo que hacían no era la base de la curación, sino algo que se activaba como consecuencia de lo que hacían; como realmente la única actividad que realizaban era hablar, llegaron a la conclusión de que la conversación tenía un poder especial para movilizar algo a nivel corporal y físico en los pacientes. A este proceso lo denominaron el arte médico.

El arte médico permaneció prácticamente desconocido durante mucho tiempo hasta que hace aproximadamente 30 años empezaron a tomarse más en serio algunos ejemplos de personas que mejoraban sin saberse muy bien cómo. Entonces, el pensamiento y la conversación comenzaron a cobrar un gran protagonismo, y así nace la Psiconeuroinmunobiología, que establece una profunda conexión entre los procesos psicológicos, el pensamiento, el sistema nervioso y la biología.

Las investigaciones han constatado que ciertas formas de pensar activan o desactivan nuestro sistema de defensa frente a infecciones y tumores. Un pensamiento más positivo es capaz de fortalecer nuestro sistema inmunitario, mientras que un pensamiento negativo lo debilita volviéndolo más vulnerable. Nuestra forma de pensar cambia nuestra constelación hormonal y hace que algunas hormonas presentes en sangre favorezcan la activación de células sanguíneas y otras lo dificulten. Por eso, en hospitales de gran prestigio internacional se está dando cada vez más importancia a estos temas incorporándolos al tratamiento de los enfermos, no como medicina alternativa sino como medicina complementaria. Si el ser humano tiene tantos recursos en su interior, por qué poner el énfasis en la cirugía y la medicina y no en las inmensas posibili-



**"Las investigaciones han constatado que ciertas formas de pensar activan o desactivan nuestro sistema de defensa frente a infecciones y tumores. Un pensamiento más positivo es capaz de fortalecer nuestro sistema inmunitario, mientras que un pensamiento negativo lo debilita volviéndolo más vulnerable"**

dades con las que cada uno de nosotros contamos. Se trata de utilizar estos recursos no "en lugar de" sino "además de". El pensamiento y la palabra son una forma de energía que tienen la capacidad de interactuar con el organismo y producir cambios físicos muy profundos.

En cuanto al management, la Psiconeuroinmunobiología tiene una profunda relación con el liderazgo porque éste actúa principalmente a través de la palabra. Si el liderazgo es la capacidad de inspirar a un ser humano para que haga aflorar lo mejor que hay dentro de él, entonces la Psiconeuroinmunobiología tiene mucho que aportar. Una

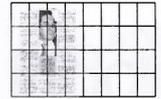
persona no está sana cuando carece de enfermedades, sino como dice la OMS [Organización Mundial de la Salud], cuando tiene un equilibrio físico, mental y social. Si somos capaces de llamar la atención un poco más sobre estos aspectos de bienestar emocional ello va a repercutir positivamente en nuestro bienestar corporal, en las interacciones con nosotros mismos y con los demás, y al mismo tiempo va a favorecer que nuestro sistema inmunitario esté más sano.

**F. A.: Algunas investigaciones concluyen que un minuto entretenido en un pensamiento negativo deja al sistema inmunitario en una situación delicada durante seis horas.**

Dr. M. A.: Así es. En situaciones de ansiedad permanente donde se tiene la sensación de no controlar nada como consecuencia de pensamientos negativos que nos generan frustración, ira, temor, etc, se liberan unas hormonas llamadas corticoides que son muy útiles para ayudarnos a superar peligros porque afectan a nuestro sistema circulatorio y favorecen que el corazón trabaje con más potencia y que la sangre circule con mayor cantidad por nuestros músculos. Sin embargo, la secreción mantenida de corticoides tiene unos efectos demoleedores, ya que al estar una persona en situación de ansiedad permanente, la segregación de estas hormonas es muy brusca y evita que nuestro sistema inmunitario trabaje de manera natural al no dejar actuar a los linfocitos NK [natural killer o asesino natural] cuya misión es destruir las células tumorales que el organismo genera por la propia reproducción celular.

**F. A.: Según Lewis Judd, ex director del National Institute of Mental Health [NIMH] de Estados Unidos "el progreso de la neurociencia es tan acelerado que el 90% de todo lo que sabemos sobre el cerebro lo hemos aprendido en los últimos diez años". ¿Por dónde van hoy día las investigaciones científicas?**

Dr. M. A.: La última década del siglo XX se denominó la década del cerebro. Se hizo una inversión económica muy fuerte tendente a desarrollar investigaciones con el objetivo de conocer mejor el funcionamiento del cerebro. Como consecuencia de ello se diseñaron y perfeccionaron una serie de tecnologías, fundamentalmente dos, la tomografía de emisión de positrones y la resonancia funcional magnética, que por



primera vez permitían ver qué pasaba en el cerebro de un ser humano no anestesiado cuando pensaba, lloraba o rezaba y qué procesos se ponían en marcha. Fue sorprendente comprobar el enorme dinamismo que tenía lugar en el cerebro y cómo originaba cambios hormonales, algo que hasta ese momento era bastante desconocido.

Por ejemplo, se estudió qué sucedía cuando un individuo se mantenía constantemente pensando de manera negativa y se pudieron observar cambios en el riego sanguíneo normal a ciertas zonas del cerebro que son básicas para los procesos de creatividad e imaginación, funcionando mucho peor. De igual manera, las explicaciones científicas han revelado algo que todos sabemos intuitivamente: cuando el ser humano está equilibrado, contento e ilusionado funciona mucho mejor mentalmente.

En los próximos años, intuyo que las investigaciones relacionadas con las nuevas técnicas de imagen para el estudio del funcionamiento del cerebro y su aplicación al ámbito de la educación y la formación serán las más relevantes.

**F. A.: Muchas de nuestras limitaciones son mentales y los paradigmas con los que contemplamos el mundo tienen su origen en la educación recibida. No obstante, otras investigaciones señalan a los genes como los principales generadores de estos paradigmas. ¿Qué importancia tienen los genes y la educación?**

Dr. M. A.: Los seres humanos nacemos con un material genético muy importante que determina nuestra personalidad y que se manifiesta a través del temperamento en el que poco interviene la educación. Lo curioso es que el hombre cuando cambia sus constelaciones hormonales internas, y las puede cambiar con su forma de pensar, es capaz de llamar a ese material genético y favorecer o no que se exprese.

Personas que se hablan a sí mismas de manera positiva son capaces físicamente de remodelar su cerebro, y cuando se les pasa por tomografía de emisión positrones (técnica que permite fotografiar el cerebro), se observan cambios en su metabolismo que son indicativos de cambios en su cerebro. Ramón y Cajal decía que "todo hombre si se lo propone puede ser escultor de su propio cerebro". No hablaba metafóricamente sino literalmente.



**"Lo que más me ha sorprendido del ser humano es los enormes recursos y posibilidades que tiene en su interior, y que cuando se da cuenta que los posee y los hace aflorar, puede crecer de manera sorprendente"**

El proceso educativo exige una remodelación para introducir estas novedades. El problema es que nos regimos demasiado por el premio y el castigo. Sabemos, siguiendo a Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, que no hay una única forma de inteligencia sino ocho tipos. Un niño puede parecer torpe a los ojos del maestro porque simplemente tiene desarrollado otro tipo de inteligencia diferente a la del profesor. Si el maestro sabe que exis-

ten todos estos tipos de inteligencia buscará la forma oportuna de conectar con ese alumno. Nuestras creencias afectan tremendamente a la relación que establecemos con el mundo. El cerebro de Einstein destacaba por su inteligencia espacial, algo que no encajaba con la inteligencia lógico-matemática y lingüística que predomina en la escuela. Einstein suspendió cuatro asignaturas y obtuvo un seis en física y geometría. En 1921, sin embargo, ganó el Premio Nobel de Física.

En resumen, si cambiásemos la forma en que nos entrenamos, hablamos, pensamos y comunicamos, tendríamos muchas posibilidades de generar realidades mucho más apasionantes.

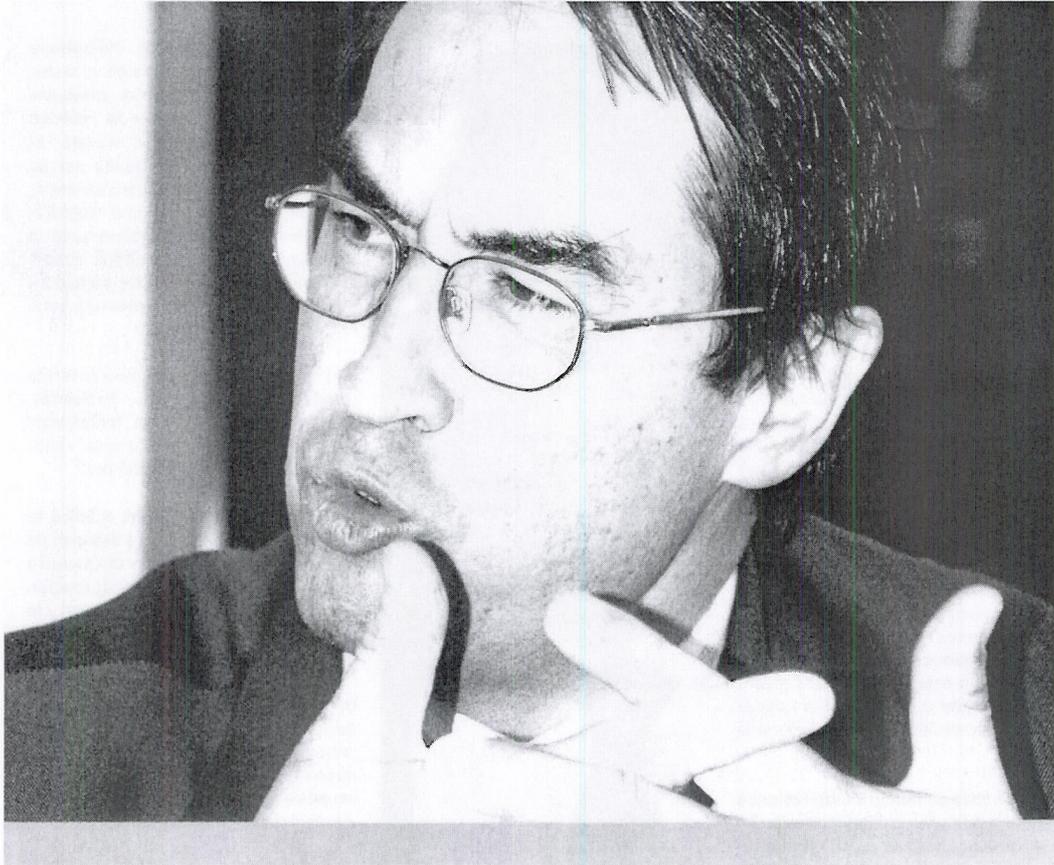
**F. A.: Tu experiencia como médico te ha permitido vivir de cerca algunas de las realidades más íntimas del hombre como la enfermedad, la recuperación o la muerte. ¿Qué es lo que mejor y lo peor que has aprendido del ser humano?**

Dr. M. A.: Lo que más me ha sorprendido del ser humano es los enormes recursos y posibilidades que tiene en su interior; y que cuando se da cuenta que los posee y los hace aflorar, puede crecer de manera sorprendente.

Lo que más tristeza me da es que cuando se instala en la comodidad, en la rutina, en el miedo, nos resulta tremendamente complicado salir de nuestra zona de confort y nos perdemos disfrutar de todo aquello realmente valioso que marcaría una enorme diferencia en nuestra vida.

**F. A.: En tu libro escribes: "Ante un fracaso el 80% de las personas no lo vuelve a intentar, y ante un segundo tropiezo el 98% abandona". Las personalidades que llegan alto y hacen avanzar las sociedades asumen riesgos y se equivocan. ¿Qué podemos hacer para fomentar una cultura del atrevimiento?**

Dr. M. A.: No se puede hablar de "gestión de la creatividad" sin hablar simultáneamente de "gestión del error". El error significa únicamente que algo no ha funcionado como esperábamos y, por tanto, la exigencia de intentarlo de otra manera. El problema no está en el error sino en el significado que le atribuimos. Desde pequeños hemos sido adiestrados en la perfección. No hemos aprendido a gestionar los grises, sólo los blancos y negros: o es perfecto o no sirve.



La vida de las personas que han realizado grandes gestas está plagada de errores estrepitosos, pero esos errores no les paralizaron y supieron extraer una enseñanza positiva. Con frecuencia la interpretación que damos al error es: "menudo fracaso". En ese momento el elemento emocional se activa con tal potencia que tiene suficiente poder para bloquear áreas enteras del cerebro. El cerebro emocional o sistema límbico, es sumamente potente porque es previo a la parte más racional y cuando toma la iniciativa puede anular áreas enteras del cerebro, y si no, que se lo pregunten a un opositor que después de trabajar cientos de horas llega al tribunal y se queda en blanco. En este caso, la amígdala (una parte del sistema límbico) bloquea el hipocampo, que es el centro de la memoria. Cuando el error nos paraliza no podemos generar creatividad. Por eso, gestión del error y gestión de la creatividad van parejos. Tenemos que aprender a sentirnos cómodos cuando el error aparece y preguntarnos: ¿qué puedo aprender de esta experiencia?

**F. A.:** Has dicho: "Soy de la opinión que el triunfo en la vida depende un 20%

del talento y un 80% del corazón que se ponga en lo que se hace: lo que el corazón quiere sentir, la mente se lo acaba mostrando". Explicanos esto.

**Dr. M. A.:** Tradicionalmente se ha dado mucha importancia a las facultades intelectuales, pero éstas sin las facultades emocionales sirven de poco.

En 1848 una barra de acero traspasó la cabeza de una persona. Ese hombre se recuperó sorprendentemente, y hace poco tiempo un matrimonio investigador pidió el cráneo y la barra para ver qué parte del cerebro había sido afectada. El tema les interesaba porque esta persona mantuvo todas sus funciones

cognitivas pero perdió la capacidad para tomar decisiones. Cuando este matrimonio reconstruyó con las técnicas modernas de imagen la parte del cerebro que había seccionado la barra de acero, comprobaron que había separado el mundo racional y emocional, y ello dio lugar a un ser humano incapaz de decidir. Esto es debido a que mucha de la información que tenemos y de la que no somos conscientes es básica para tomar decisiones y procede de nuestro mundo experiencial y emocional.

Cuántas veces los directivos dicen: todo apunta a esta decisión pero algo me dice que no. Por eso, si creemos que todo el peso de la toma de decisiones está en la parte racional estamos dejando en el camino algo vital. El mundo racional y emocional están unidos y cuando pretendemos separarlos no tenemos un ser humano completo.

**F. A.:** Todo en la vida es una cuestión de percepción, por lo que la capacidad de escuchar y la humildad son imprescindibles para contemplar nuestro entorno con amplitud de miras. ¿No crees que la especialización de las

**"La clave de un coach no es dar consejos ni soluciones, sino creer firmemente que la persona que tiene enfrente tiene todo lo que necesita y ayudarle a que lo descubra"**