

EL OJO CRÍTICO

**José Manuel Casado**

Socio de Talent &amp; Organization Performance de Accenture

## El 'número Dunbar'

**C**ómo está organizada su empresa?, ¿cuál es el tamaño de los grupos que tiene? Si las áreas, departamentos o unidades de negocio u operación tienen un número mayor a 150 personas, seguro que se está perdiendo identidad, energía y compromiso; por cierto, algo bastante escaso en nuestros días.

Seguro que ha oído hablar sobre lo que en psicología cognitiva se ha denominado capacidad canalizadora y que se refiere al espacio que tenemos en nuestro cerebro para cierto tipo de información. Según los especialistas en la materia, existe un límite natural construido durante nuestro aprendizaje o debido al diseño de nuestro sistema nervioso, por el que nuestras capacidades canalizadoras no pasan de este rango general. Esta es una conclusión reveladora que obtuvo el científico y psicólogo George Millar en su ensayo *The Magical Number Seven*. Parece que por esta razón, los números de teléfono tienen siete cifras. Jonathan Cohen de la Universidad de Princeton, asegura que "Bell quiso que el número fuera lo más largo posible, pero que no fuera tan largo que resultara demasiado difícil de memorizar". Si el número fuera de 8 ó 9 cifras excedería nuestra capacidad canalizada y lo memorizaríamos con mayor dificultad.

Uno de los más famosos antropólogos -Robin Dunbar- ha estudiado concienzudamente nuestra capacidad social de retención y de relación social. Según Dunbar, los primates son los mamíferos que poseen los cerebros más grandes. Más importante aún: una zona concreta del cerebro humano y otros primates, como es el neocórtex, que tiene que ver con el pensamiento complejo y el razonamiento, es enorme comparada con otros mamíferos. Según los analistas de la evolución, la razón por la que los hombres y otros primates tienen el neocórtex más grande es por el tamaño del grupo social. El cerebro evoluciona y se hace más grande para poder manejar adecuadamente las complejidades que presenta un grupo social más numeroso.

Dunbar ha elaborado una ecuación, que funciona en la mayoría de los primates, según la cual es capaz de calcular cuál será el tamaño posible del grupo social para cada especie concreta, a partir de lo que llama *ratio de neocórtex* (tamaño del neocórtex, en relación con el tamaño del cerebro) En el caso del *homo sapiens*, la estimación es alrededor de 150; concretamente de 147,8 miembros.

Esta realidad ha sido comprobada en toda clase de organizaciones y contextos productivos, incluso en organizaciones militares. Cuando se supera el 150 ocurren cosas difíciles de definir, pero muy reales, que hacen que las personas pierdan su capacidad de interpretación de la realidad y razonamiento. Incluso hay una empresa privada, Gore Associates, con inversiones multimillonarias en tecnologías punta y con un éxito espectacular: Según los observadores, el éxito de esta empresa se debe a que al llegar a 150 empleados, crea otra empresa distinta en la que todo el mundo se conoce y tiene relación. Actualmente Gore ha conseguido crear el espíritu de pequeña empresa, tan contagioso y con tanto gancho que ha sobrevivido a pesar de haberse convertido en una empresa billonaria con una plantilla de miles de empleados y con un valor astronómico en bolsa.

Piense en su empresa, y si tiene un grupo muy grande, que ni se ve, ni se conoce, ni se habla, pruebe a tener en cuenta el *número Dunbar* -o *Ley 150*- para mejorar su gestión.