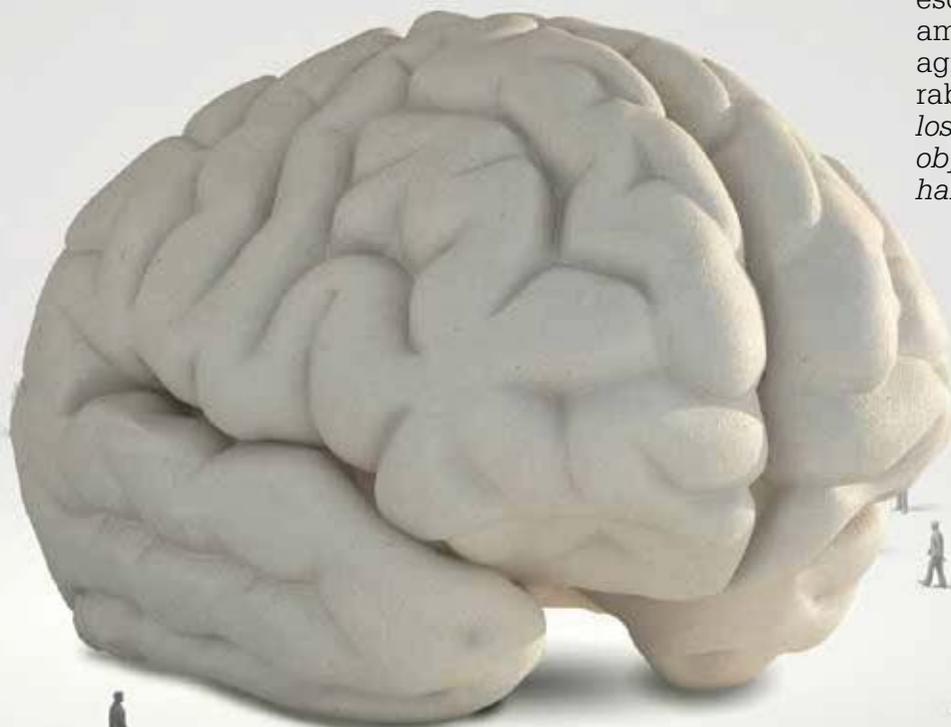


LIDERAR CON TODO EL CEREBRO

Por Marita Abraham

Temprano en la mañana. Oficinas de una importante empresa. Una reunión de equipo convocada por el gerente. Con voz grave y actitud seria presenta la difícil situación en la que se encuentran. El año pinta muy mal. La inflación aumenta y no hay un panorama claro en el sector. Para subsistir será fundamental trabajar muy duro. Presenta los objetivos del año ante las caras incrédulas de la gente. Uno se atreve a decir que con el panorama presentado esos objetivos se ven demasiado ambiciosos. El gerente le recrimina agriamente su actitud y, casi con rabia, sentencia: *“¿Ambiciosos? Se los pongo claro. O alcanzamos estos objetivos o en la próxima reunión no harán falta tantas sillas”*.



Los entornos revueltos o críticos que hoy son habituales en el mundo generan la convicción en muchos directivos de que se necesitan formas de gerenciamiento autoritarias, liderazgos que provoquen tensión para alcanzar el mayor rendimiento y productividad. El argumento es claro: la presión y el control directo fuerzan la obtención de resultados. Algo de miedo es positivo para que todo el mundo se mueva. ¿Has escuchado esto alguna vez?

La respuesta es clara. En el corto plazo la presión moviliza. Pero es muy fácil pasar de la presión al miedo, que produce en el cuerpo una reacción negativa, paralizante y quita a la persona la posibilidad de dar lo mejor de sí misma. En entornos tensos, los seres humanos directamente orientamos nuestra energía a la supervivencia y, así, nos alejamos del crecimiento y la posibilidad.

Pero a veces sentimos que nuestro menú de posibilidades es escaso. ¿Qué hacer como líder para que la gente se mueva y consiga resultados? ¿Cómo evitar ser demasiado “blando” sin caer en una rigidez excesiva? Los interrogantes se suceden.

En mi práctica profesional, es habitual la pregunta de cómo motivar, cómo conseguir, cómo hacer que las cosas pasen con otros. Porque el principal desafío del líder es ser un movilizador de la energía de su equipo, canalizándola hacia una visión compartida con la que todos estén comprometidos. Su rol es maximizar el potencial de cada una de las personas a su cargo conociendo y gestionando su talento.

Muchos son los modelos de liderazgo que buscan una respuesta a estas preguntas y ofrecen recetas de acción para conseguirlo. Nuestro enfoque, sin embargo, va más allá. Estoy convencida de que las recetas son buenas en sí mismas, pero inútiles si el brazo que las manipula es débil. Está muy bien aprender todas las herramientas posibles (si lo único que tienes es un martillo pensarás que todo a lo que te enfrentas es un clavo), pero es vital trabajar en ti mismo y conocer tu recurso más poderoso: tu cerebro.

El cerebro evolucionó a lo que hoy tenemos

Muchos años tardó en formarse esa máquina impresionante que nos conduce. Hace más de 500 millones de años nuestro cerebro no era mucho más que el de un reptil que hoy sigue viviendo en nosotros, el cerebro reptiliano, instintivo y básico.

Tardó 300 millones de años más en formarse la segunda “capa”, el cerebro límbico, totalmente emocional y muy propio de los mamíferos.

Con estas dos partes de nuestro cerebro podríamos sobrevivir, como lo hacen los reptiles y los mamíferos. Pero no nos quedamos allí. Seguimos evolucionando y, muchos muchos años después, se formó el neocórtex, ese entramado fundamental que nos hace profundamente humanos.

Hace solo 100,000 años que tenemos la capacidad de la razón y aún seguimos tratando de conocer y descubrir en profundidad cómo funciona y de qué manera aprovechamos al máximo sus extraordinarias facultades.

El neocórtex es responsable de la gestión de pensamientos, planes y decisiones. Aquí procesamos nuestra autoconciencia y la percepción consciente de lo que sucede en nuestro entorno. Gracias al neocórtex, podemos aprender y racionalizar. Allí surge nuestra creatividad y, también, nos permite modificar nuestra conducta futura al percibir cuál fue la respuesta del entorno. En él se realizan las funciones superiores: razonamiento, planificación, racionalización, aprendizaje, memorización, creación, análisis, comunicación verbal y muchas otras. Sin la corteza, nuestros sentidos seguirían siendo capaces de alertarnos de que tenemos hambre, pero no irían mucho más allá.

Como ves, nuestro cerebro es complejo y cada parte tiene una función clave. Aquí nos centraremos en algunas que nos llevan a ser mejores líderes.

Somos más seres emocionales que racionales

Nadie puede discutir que en nuestro día a día tomamos decisiones por instinto, en base a emociones o por la razón. Sin embargo, nuestro propósito es que aprendamos a integrar nuestro cerebro como un todo y relacionado con el resto de nuestro cuerpo para alcanzar el líder que podemos ser.

Numerosos autores hoy nos confirman que las emociones están al comienzo y al final de todos los proyectos y decisiones. Son ellas quienes con rapidez recogen la información necesaria del entorno para saber la mejor reacción. Si volvemos a la reunión y a nuestro gerente liderando en base al miedo, el efecto directo en su gente es la duda y pérdida de autoconfianza. También, la paralización ante la posibilidad de equivocarse y desatar aún más ira. Si el miedo es el entorno en el que trabajamos, tareas

simples que podríamos realizar perfectamente las cuestionamos una y otra vez o las complejizamos. Dudamos de todo, comenzando por nuestros propios conocimientos, *expertise* y experiencia.

Las emociones son parte fundamental en la toma de decisiones. La neurociencia nos ha permitido observar el cerebro mientras actúa y comprobamos que las decisiones no dependen únicamente de la razón, sino de un diálogo interno permanente entre razón y emoción. Y si la emoción predominante es el miedo, incluso las decisiones más tontas se dificultan. Entonces, hacen falta otros mecanismos. ¿A qué podemos apelar?

La inteligencia emocional nos faculta para gestionar y conducir las emociones, tanto propias como de las personas de nuestro equipo.

Aquí está la primera lección para liderar con todo el cerebro:

- **Incorpora en tu liderazgo las emociones. Habla de lo que sientes y faculta a tu equipo para que haga lo mismo. Preguntar por lo que sienten frente a determinada situación, permite que se expresen.**
- **Utiliza la presión y la tensión solo cuando es imprescindible, esto es, cuando la crisis requiere una respuesta en muy poco tiempo. En ese caso, siempre explica la situación y procura reparar la tensión después con una actividad en equipo o una reunión en la que todos puedan hablar.**
- **Trabaja sobre tu lenguaje corporal y verbal. Pide retroalimentación para saber si te ves tenso, si tus palabras suenan agresivas o demasiado tajantes.**
- **Aprende a canalizar tus emociones. Utiliza técnicas de relajación, meditación, actividad física. Encuentra espacios para tu equilibrio personal.**

Esa diminuta parte del cerebro

En el cerebro encontramos una pequeña zona del neocórtex ubicada justo debajo de la frente, llamada lóbulo prefrontal. El neocórtex es

pequeño, solo el 5% de las casi 3 libras de nuestro cerebro, pero es una zona fundamental. Esta maravillosa pieza de ingeniería es la responsable de funciones muy bien desarrolladas y muy humanas:

1 Entender: Frente a cualquier situación, el lóbulo prefrontal se pone en funcionamiento buscando comprender de qué se trata. Lo analiza, lo divide en partes.

2 Recordar: Busca en la memoria qué sirve para una ocasión particular y lo hace presente.

3 Inhibir pensamientos inútiles: Esta es, quizás, la función que más energía exige de todas. Cuando estoy frente a un problema, pueden venir pensamientos que no contribuyen en ese momento, que me distraen. El lóbulo prefrontal los inhibe y saca de mi foco de atención.

4 Decidir: Con toda la información comprendida, con los datos que necesitamos recordados y los pensamientos que no sirven inhibidos, podemos entonces decidir. La toma de decisiones es un proceso complejo, pero su fase final tiene lugar en el lóbulo prefrontal.

Estas funciones son la materia prima de muchas de tus actividades de liderazgo. Con ellas puedes priorizar, poner objetivos, resolver un problema, ser creativo para innovar y planificar...

Si te pido, amigo lector, que sumes $2+2$, tu lóbulo prefrontal no va ni a enterarse de nuestro diálogo. Sabes la respuesta. Pero si te pido que me digas cuánto es $376 + 768$, esta vez la cosa no es tan simple. Hay que pensar y esto requiere un esfuerzo: primero que nada, debes enfocar tu atención en esta cuenta y, para ello, quitarla de cualquier otra cosa que estés haciendo. Aquí descubres un principio del funcionamiento del lóbulo: no puede realizar dos cosas al mismo tiempo o, lo que es lo mismo, es serial, una cosa por vez. Esto es, sin dudas, impresionante. En nuestra era, estamos convencidos de que podemos con todo. Que es posible hablar por teléfono y conducir o mandar un informe. Si ambas cosas no requieren esfuerzo, si la respuesta que debes dar es sencilla, esto puede llegar a ser verdad. Pero si en una de las dos tienes que pensar con más ahínco..., querido amigo, estás en problemas. Tu lóbulo prefrontal simplemente no puede. Solo una cosa por vez.

Para que tengas una idea del consumo de energía del lóbulo prefrontal, cuando estás frente a un problema serio consume más que la respiración. Es por ello que cuando realizas actividades que requieren mucha concentración te sientes

agotado rápidamente. La atención es un recurso limitado y, sin embargo, vivimos en un mundo hiperconectado, con poca atención. Esto nos desenfoca, nos quita eficiencia y, por ello, nos lleva a tomar peores decisiones. Cuando veo a mi hijo estudiar con su teléfono móvil cerca, interrumpiendo cada pocos minutos la lectura del libro para atender un whatsapp o mandar un mensaje, me doy cuenta que su cerebro está en veinte sitios y que no han pasado los miles de años de evolución que se necesitan para que su lóbulo prefrontal cambie y le permita ser multitarea.

Este estado de alerta permanente tiene un efecto indeseado: generamos estrés en un intento de nuestro cerebro de percibir si tanto estímulo externo se corresponde con alguna amenaza presente. Es el mismo mecanismo del miedo: las emociones entran en acción y nos alejan del estado interno propicio para actuar con mayor eficacia

Muchas personas son adictas a la hiperconexión. Tienen la sensación de que al estar pendiente del correo, el teléfono, la gente, varios proyectos, son más productivos. Pero la neurociencia nos demuestra que esto no es verdad, que el lóbulo prefrontal reduce su desempeño al hacer tareas simultáneas. De esto aprendemos lecciones importantes para el liderazgo:

- **Ayuda a que todos en tu equipo tengan clara la visión, hacia dónde vamos y cómo pueden contribuir directamente con ella. Que cada uno tenga claro cuáles son sus objetivos y de qué manera concreta cada tarea que realizan está enfocada en esos objetivos.**
- **Trabaja con tu equipo para identificar la prioridad de la semana. Enséñales (y aplícalo en tu vida!) a realizar una tarea por vez, perfectamente enfocados y atentos.**
- **Al principio del día o de cada bloque después de un descanso o de actividad física, es cuando más energía tenemos. Aprovechen estos momentos para hacer las actividades que requieren más energía tales como decidir, crear cosas nuevas, elaborar informes delicados, etcétera. Deja para el final las que no suponen un reto a tu lóbulo prefrontal, como leer correos, archivar o devolver llamadas.**

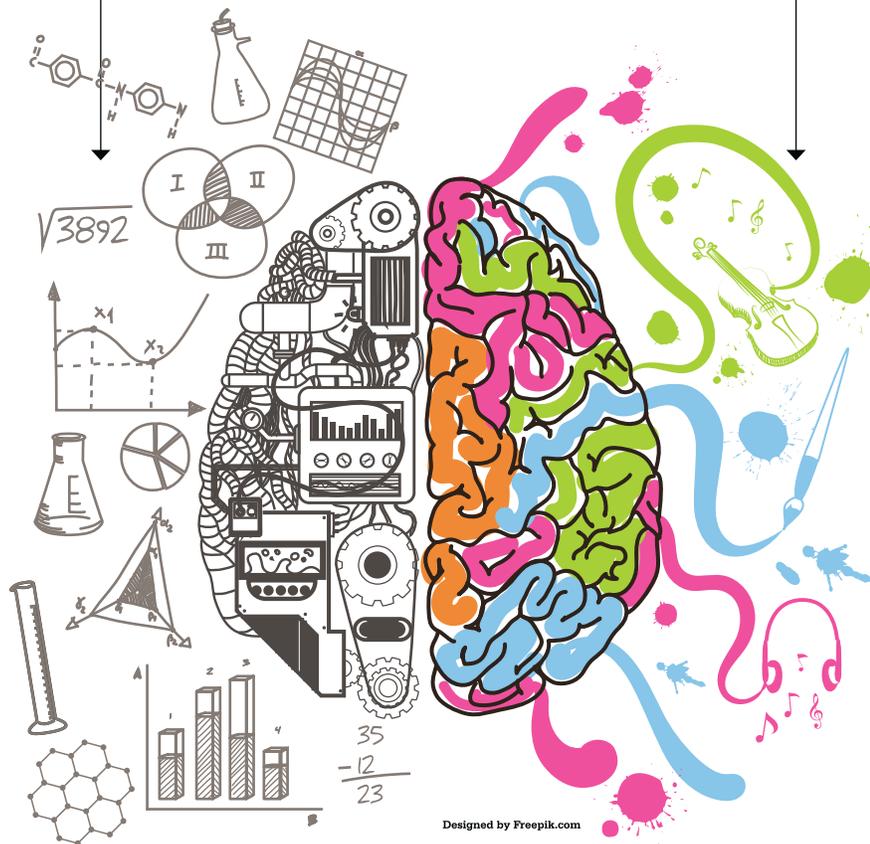
- **Simplifica todo lo que puedas la información compleja. Ayuda a tu equipo a entender lo que está en tu mente ofreciéndoles los elementos del problema en forma simple. Así provees menos variables a procesar y el lóbulo lo hará mucho mejor.**
- **Escribe un *checklist* de lo que hay que hacer en la semana. Ayúdales a priorizar y a quitar de su memoria cosas que están mejor en un papel.**

Los hemisferios cerebrales

Un descubrimiento fascinante de la neurociencia fue el hecho de que diversas funciones se localizaban en cada uno de los dos hemisferios cerebrales, unidos por unas 300 millones de fibras nerviosas llamadas cuerpo caloso.

El **hemisferio izquierdo** concentra el razonamiento lógico y secuencial, el lenguaje verbal, la noción del tiempo y una mirada estructurada de todo.

El **hemisferio derecho** es creativo, irradiante, gestiona el lenguaje corporal y las emociones.



Los impulsos nerviosos viajan constantemente hacia uno y otro lado a través del cuerpo calloso, otorgándole al cerebro la singular capacidad de ver el mundo desde diferentes perspectivas. Así, nuestro cerebro puede perfectamente seguir un razonamiento lógico (hemisferio izquierdo) o ser creativo e innovador (hemisferio derecho). Cada persona escoge preponderantemente uno de los hemisferios para gran parte de sus tareas y esto le otorga un estilo singular.

Tomemos como ejemplo un equipo en el que surge un problema. Juan Right (que tiene predominancia hemisferial derecha) pide una reunión urgente para encontrar las mejores soluciones al tema. José Left (con predominancia hemisferial izquierda) analiza con cuidado la situación, escribiendo en la pizarra uno a uno los elementos a considerar. Sobre la base de ello, propone una solución mediante una exposición lógica, llena de números y otros datos técnicos. Con precisión, cita reglamentos y procedimientos y se sienta convencido de que un análisis tan completo ha demostrado que esa es la mejor solución. Juan Right se ve dubitativo, no parece conforme. Le dice que la solución es más de lo mismo y que internamente hay “algo” que le dice que esta solución puede fallar. Cree que se han tomado en cuenta todos los elementos que fueron relevantes en el pasado, pero duda que los mismos sean efectivos en el actual contexto. Left le pide que dé precisiones, ¿en qué se basa para opinar de esa manera? (en el fondo no puede creer que con argumentos tan ligeros rebata un trabajo tan riguroso como el suyo). Right sonríe y dice que no tiene elementos técnicos que puedan soportar sus comentarios, pero que de alguna manera sabe que es así.

Como puedes imaginar, esta discusión podría ser eterna. Básicamente, lo que ocurre es que Left puso el acento en una modalidad de transmisión de ideas de forma lógico-verbal, apuntando predominantemente a la activación del hemisferio izquierdo, mientras que para hacerse entender con Right lo que necesitaría es estimular el hemisferio derecho mediante una modalidad no verbal, gráfica y visual que genere una mayor apertura.

Si te toca liderar a estas dos personas necesitas habilidades nuevas que te lleven a actuar con todo el cerebro. Valorizar el hemisferio izquierdo que ofrece un razonamiento lineal y potente que tiende a centrarse en un punto del problema. Incluir el hemisferio derecho que percibe el problema como un todo, añadiéndole información que quizás no se basa en datos indiscutibles o que puede parecer irrelevantes, pero que abre a nuevas posibilidades.

Hemisferio Izquierdo	Hemisferio Derecho
Tranquilo y sereno	Espontáneo y dinámico
Cuidadoso y ordenado	Desordenado
Organizado y previsor	Falto de previsión
Espíritu científico. Maneja los modelos y símbolos	Espíritu experimental
Aprende con un plan estructurado	Aprende sin plan. Enlaza ideas
Buena memoria	Reformula con su lenguaje
Prefiere los esquemas	Falto de rigor en los esquemas
Lee despacio, analiza el texto	Lee rápido y global
Quiere las reglas claras y por escrito	No acepta las reglas, las discute
Prefiere el trabajo individual al de equipo	Le encanta el trabajo en equipo.
Se concentra	Se distrae, no tiene noción del tiempo

Esto de nuevo nos deja con claridad qué debemos hacer para liderar con todo el cerebro:

- Toma conciencia de cuál es tu hemisferio dominante y trata de identificar qué personas de tu equipo tienen preponderancia de hemisferio izquierdo y derecho. Procura comprender sus argumentos desde esta perspectiva y ayudarles a integrar ambos hemisferios planteando información complementaria. Date cuenta cómo debes dialogar con cada uno.**