

Medio	La Tercera
Fecha	24-09-2011
Mención	Se menciona a Ana Duque, dirigente del campamento Los Pitufos, que realizó diplomado de Ciencia Política y sociedad en la UAH, lo que la ayudó a fomentar y enfocar su liderazgo.

Cómo funciona el cerebro de un líder

Existen características que, casi de manera intuitiva, comparten las personas que dirigen grupos y toman decisiones mejor que el resto. Ahora, la ciencia ha descubierto que estas capacidades cuentan con un poderoso fundamento biológico. Estos son los 10 aspectos que los distinguen y por qué son tan importantes.

TEXTO **Jennifer Abate** ILUSTRACION **Rafael Edwards**.



7-33-TZW05XC-44691
8-AA-DZ265JL622-WM
00-35DE-22XV-SADZ
23A7XJL-21095967-W
0124F-547-H-XED3111

❶ **Es optimista:** En el cerebro, dice el autor Srinivasan Pillay en su libro *Tu cerebro y los negocios*, la corteza cingulada anterior rostral (CCAR) es la encargada de que veamos el futuro con optimismo. Un mecanismo evolutivo que nos permite fijarnos más en lo positivo que en lo negativo de los acontecimientos, como una forma de supervivencia. Esto, la CCR lo logra bloqueando la acción de la amígdala, estructura cerebral primitiva y encargada de regular respuestas primarias, como el miedo (mientras más una persona se inclina a ver la vida cotidiana con un tinte positivo, mayor será el bloqueo que la CCAR producirá en la amígdala). Pero no siempre funciona. Todos los seres humanos, en alguna ocasión, dejamos que nuestra amígdala domine nuestra reacción. Y algunas personas más que otras. Lo que la ciencia ha descubierto es que la mente de los líderes rara vez deja que esto pase. El optimismo que los caracteriza hace que la amígdala esté bajo control cuando surge un imprevisto, por lo que el miedo no interfiere en su toma de decisiones.

Otro dato: Un reciente estudio demostró que cuando el ánimo de una persona es positivo, puede llegar a respuestas más innovadoras y con mayor profundidad de análisis. Un estado de ánimo positivo, indican las investigaciones, intensifica la actividad en la zona responsable de calcular el peligro mientras la persona está planificando. Eso se traduce en un mejor nivel de atención y de la habilidad de resolver problemas.

❷ **No es "histórico":** Ni se deja llevar por la ansiedad que pueden causar los imprevistos. Esa es una de sus características principales, y es, precisamente, la actitud que en ellos mantiene el estrés bajo control, evitando la sobreestimulación de la amígdala y el deficiente funcionamiento de las áreas "pensantes" conectadas a ésta, como la corteza prefrontal y la cingulada anterior, encargadas de la ejecución de las acciones.

La corteza prefrontal está compuesta por la dorsolateral, donde se almacena la memoria de corto plazo, y la medial, encargada del cálculo de riesgos, las recompensas y la motivación. La excesiva ansiedad impide que llegue nueva información a estas zonas y, por ende, la ponderación de los verdaderos pros y contras que se enfrentan al tomar una decisión.

3 Trabaja en equipo: De esta forma, lleva a la práctica la lógica con que su propia mente toma las decisiones. En el cerebro, el encargado de comunicarle al cuerpo las decisiones tomadas es el lóbulo frontal. Sin embargo, esta zona no se “manda sola” y, antes de llegar a una resolución, obtiene información de diferentes áreas del cerebro. Es más, varias investigaciones señalan que si no hay suficientes “inputs” o “datos” alimentando el lóbulo frontal, éste no puede actuar. Necesita información tanto de las áreas del centro emocional del cerebro (la amígdala) como de las que calculan el riesgo o las que evalúan las recompensas. Sólo así es capaz de obtener un panorama completo de la situación.

4 Toma decisiones basándose en sus emociones, pero no forma lazos profundos con la gente: Pasar mucho tiempo con las mismas personas o en los mismos lugares produce lo inevitable: el apego. Sin embargo, los líderes son capaces de hacer la diferencia entre la amistad y la labor que se está cumpliendo, y eso los hace manejar las cosas de manera racional. ¿Por qué? El apego a las personas activa el circuito de recompensa del cerebro, lo que produce comodidad y, obviamente, genera que los problemas que se experimentan pasen desapercibidos.

Eso sí, el líder es capaz de sacar provecho de sus emociones. El razonamiento “caliente”, que es aquel que se mezcla con nuestras emociones, activa la corteza cingulada anterior, responsable de la detección de conflictos, así como la ínsula, encargada de la elaboración racional de aquello que conocemos como intuición. Ambas son cruciales a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, alguien puede sentir “en la guata” que está tomando una decisión incorrecta y no prestar mayor atención. Pero un verdadero líder escucha esta “tincada”, pues sabe que viene de una percepción de su cerebro y la transforma en una hipótesis, que sí puede ser procesada y aprovechada de manera racional.

5 Cuida su salud: Una de las principales características del liderazgo es la capacidad de hacer cambios en el momento justo, lo que requiere de una enorme creatividad y capacidad de innovación para encontrar nuevas y mejores soluciones a los problemas. Sin embargo, la ciencia ha demostrado que cuando el cerebro está bajo demasiados estímulos, que es lo

que ocurre en las situaciones estresantes, tiende a olvidar las nuevas formas de acción aprendidas y opta por las antiguas, que emergen de manera automática.

Otros estudios han demostrado que el estrés perjudica la integración de la memoria de corto plazo.

Pero el líder evita estas consecuencias negativas siguiendo algunos saludables consejos. Por ejemplo, tomar siestas reponedoras, de entre 15 y 30 minutos, ha probado ser muy efectivo para el descanso del cerebro, además de contribuir a la consolidación de la memoria de corto plazo. Lo mismo ocurre cuando se respetan los horarios adecuados de sueño. Barras de proteína de soya, arándanos y hasta chicle sin olor ni sabor favorecen la activación de la corteza prefrontal izquierda, que se emplea en la memoria de trabajo.

6 Se sabe experto y así se lo transmite a su equipo: En general, un líder llega a serlo por haberse convertido en experto en una determinada materia. Con el paso de los años, el líder adquiere tanta experiencia que toma decisiones de manera más o menos inconsciente. Pero en esto, que suena muy positivo, pues ahorra tiempo, genera un riesgo: creer que olvidó los primeros conocimientos aprendidos lo lleva a la ansiedad y la inseguridad de sentir que no saben lo suficiente como para estar en una posición importante. Sin embargo, en sobreponerse a esta sensación está la oportunidad, pues gran parte del éxito del equipo recae en que los otros lo reconozcan como el mejor en su área. El “poder del experto” tiene que ver con la expectativa que el equipo pone sobre alguien. Un estudio demostró, por ejemplo, que cuando es un experto reconocido el que explica a la audiencia un determinado cambio o idea, las personas retienen por mucho más tiempo los conceptos. Los expertos no sólo promueven la formación de la memoria en los lóbulos temporales (hipocampo y parahipocampo), sino que fomentan la confianza y el aprendizaje al estimular el núcleo caudado.

7 Es justo: No pasar a llevar a nadie es una de las preocupaciones principales de los líderes, y esto no tiene que ver necesariamente con su calidad humana. Lo que ocurre es que su experiencia les ha demostrado que el dinero no es suficiente para calmar la necesidad de igualdad de las personas dentro de un equipo. Así también lo comprueba la ciencia. Varios experimentos han probado que las retribuciones monetarias son, en sí mismas, insuficientes para que las personas se sientan recompensadas. Los humanos son tan sensibles a la justicia, que en un reciente estudio con neuroimágenes se probó que la gente que recibe un cierto monto que considera justo reacciona con mayores niveles de felicidad y mayor actividad en las regiones del cerebro relacionadas con la recompensa. No así quie-

nes reciben la misma cantidad de dinero, pero en condiciones que considera injustas. Y cuando las personas perciben desigualdad, se activa la ínsula (que en el cerebro procesa la intuición), lo que puede hacer que rechacen ciertas acciones y les sea mucho más difícil conseguir las metas conjuntas.

8 Hace que quienes lo rodean se sientan parte de un equipo: No es porque todo el mundo les caiga bien; es porque comprueban, cada día, que un equipo funciona mejor cuando todos se sienten parte de éste. Los expertos en neurociencia le han dado la razón y han explorado en qué se diferencian los cerebros de las personas que se sienten socialmente incluidas o excluidas. La exclusión social activa la corteza cingulada anterior, que es la responsable de la detección de conflictos. Es decir, ésta hace que disminuyan la atención y el pensamiento productivo dentro del equipo, ya que el cerebro está ocupado en detectar potenciales amenazas.

Por otro lado, esto puede hacer que las estrategias motivacionales del líder no surtan efecto, ya que cuando la gente no se siente incorporada al grupo, se vuelve mucho más reacia a los estímulos positivos, pues en ellas el estriado ventral, al mando del sistema de recompensa del cerebro, funciona más débilmente.

9 Cuando se empieza a aburrir, hace cambios: Para nadie es fácil modificar la forma de realizar una actividad. Una de las principales razones es el "costo del cambio", aquel esfuerzo extra que tendremos que hacer, pues ya no actuaremos de manera automática. Sin embargo, hay algo en la experiencia de los líderes que los hace perseguir el cambio. Es frecuente el "síndrome de la cumbre", aquel momento en que una persona con mucha experiencia en un área no sigue escalando y se siente estancada. Esto reviste graves consecuencias, ya que el aburrimiento, dice un estudio, puede terminar en una menor sincronización entre ambos hemisferios del cerebro. Afortunadamente, para los líderes, esta sensación de incomodidad es tan grande, que la usan como motor para cambiar de perspectiva.

10 Entiende los contextos: Frases como "poner música mientras trabajamos siempre nos desconcentra" o "simplemente ver a mi jefe me pone nervioso" son claros ejemplos de cómo un determinado contexto influye en nuestro comportamiento. Claro, tendemos a pensar que cada vez que repetimos una circunstancia relacionada con un resultado, se producirá el mismo resultado. Los responsables de esta adaptación son la amígdala y el hipocampo, que relacionan las emociones presentes con las experiencias pasadas. El líder, sin embargo, es hábil redefiniendo los contextos, entendiendo que lo que no resultó alguna vez, no tiene por qué no funcionar en una nueva situación. ●

Dante Minniti

astrónomo y astrofísico



20 EXOPLANETAS DESCUBIERTOS y más de 64 mil resultados de búsqueda en Google con su nombre. Ese es parte del currículum de Dante Minniti, un astrónomo y astrofísico que se vincula horizontalmente con sus equipos: "Yo le digo a la gente con quien trabajo y a mis alumnos que no soy jefe, que soy guía y que si me siguen es a riesgo propio". A ellos les cuenta sus propios errores, pero sobre todo los ayuda con su autoestima. Para él, lo más importante es que las personas confíen en sí mismas y que sean independientes.

Felipe Howard

emprendedor



EN 1999, HOWARD TENIA un trabajo estable y una buena idea. Se quedó con la segunda y le dio vida a Latitud 90, una empresa donde materializó su sueño: la formación y educación de personas al aire libre. "Si me hundía, me hundía no más, pero tenía que probar", cuenta. La apuesta va bien. Felipe suma 12 años en Latitud 90 y tiene cuerda para rato. "Hay que ir buscando nuevas motivaciones. Creo que en emprendimiento no existe la cima, porque la gracia es creer que siempre se puede hacer algo distinto y motivante y que contagie al resto".

Ana Duque

líder campamento "Los Pitufos"



UN CONJUNTO DE MEDIAGUAS a orillas del río Maipo. Eso era el campamento "Los Pitufos", llamado así por sus diminutas viviendas. Cuando Ana Duque llegó a vivir ahí con sus cuatro hijos, se plegó a la lucha por conseguir esos terrenos. En 2006, de la mano de Un Techo para Chile, hizo el diplomado en Ciencias Políticas y Sociedad en la U. Alberto Hurtado y su liderazgo tuvo un giro. Entendió que más que pedir, hay que proponer. "Hoy me paro de igual a igual delante de una autoridad", cuenta. Hoy Ana lidera a 44 familias del campamento

