

Material Imprimible

Curso de Neuroliderazgo

Módulo 2

Contenidos:

- Atención, memoria y liderazgo
- Tipos de sistemas atencionales
- Estrategias cerebrales para captar la atención
- Atención plena y escucha activa
- Tipos de memoria
- Área prefrontal del cerebro

Atención, memoria y liderazgo

¿Sabían que la atención y la memoria son componentes determinantes para el liderazgo y la comunicación? Este dato no es menor, porque conocer las diversas formas de atención y de memorias que disponemos puede ser de una enorme ayuda para gestionar mejor la información, realizando una distribución más efectiva de las consignas y las tareas en los equipos de trabajo. Es por eso que, a continuación, nos enfocaremos en los conceptos mencionados.

Antes que nada, es fundamental comprender que la memoria, la atención y el aprendizaje son procesos profundamente integrados. Es decir, debemos abandonar la idea de que el aprendizaje sucede en ciertos lugares u ocasiones, de manera que podamos comprender mejor la forma en la cual el cerebro procesa la información recibida. Pensemos que el aprendizaje se encuentra internalizado en el desarrollo de nuestra vida y, de no ser por esta capacidad, como especie nos hubiéramos extinguido hace mucho tiempo.

Entonces, para comprender mejor esta temática, haremos un breve repaso de cómo procesa la información nuestro cerebro... Anteriormente, habíamos mencionado que los estímulos que llegan a nuestro cerebro ingresan a través del sistema SAD, el cual está integrado por el SARA, que es el Sistema Activador Reticular Ascendente, la amígdala y la dopamina. Por lo tanto, es importante recordar que estos procesos son filtros biológicos que seleccionan y analizan los estímulos que logran atravesarlo. Asimismo, antes, durante y después de estos procesos, intervienen aspectos biológicos como la atención y la memoria que permiten concretar el aprendizaje.

Bien sabemos que nuestra capacidad de prestar atención y nuestra memoria son componentes fundamentales de nuestra vida. Quien no perciba la magnitud de su importancia puede observar el caso de Clive Wearing, un músico y director de orquesta británico, que, en 1985, a causa de una encefalitis, sufrió graves daños en su cerebro, de tal manera que apenas tiene 7 segundos de memoria. A partir de este caso puede observarse la calidad de vida que dispone quien no posee o tiene dificultad con el funcionamiento de estos procesos mentales.

Ahora bien, veamos cuáles son las etapas que atraviesa la información al ingresar a nuestro cerebro antes de transformarse en aprendizaje. La primera etapa corresponde al inicio de la percepción. En esta ocasión se activa el sistema atencional y el SAD. Es decir,

que, de todos los estímulos recibidos por nuestro cerebro, solo algunos logran ingresar a estos dos sistemas, e integrarán el circuito de percepción y aprendizaje.

Luego, la segunda etapa consiste en la incorporación de la información a nuestro cerebro. Es por eso que en esta instancia intervienen las funciones de la memoria inmediata y la memoria de trabajo. Y, así, avanzamos a la tercera etapa que es aquella en la cual se establecen los procesos de práctica y repaso del aprendizaje. Es decir, se trata de enviar la información recibida en la memoria inmediata y de trabajo, a la memoria a largo plazo. Finalmente, la cuarta etapa consiste en el proceso de recuperar la información aprendida. Por eso, incluye la capacidad de traer la información almacenada en la memoria de largo plazo a la memoria inmediata y de trabajo, de manera que esté disponible cuando necesitemos evocarla de manera voluntaria.

Como podemos observar, estos complejos procesos requieren de un adecuado funcionamiento para poder llevarse a cabo con éxito. Esto quiere decir que cualquier dificultad u obstáculo que se presente impedirá que se pueda consolidar la información que se pretende aprender. Por este motivo, más adelante profundizaremos en los conceptos mencionados y en la importancia de reconocerlos y saber gestionarlos en los equipos de trabajo para lograr la mayor efectividad en los resultados.

Capacidad atencional

En relación con estos procesos de asimilación de la información, surge la siguiente pregunta: ¿disponemos de una única atención? En rigor de verdad, disponemos de diferentes tipos de capacidad atencional. Por empezar, debemos saber que, en términos generales, cuando definimos a la atención, solemos referirnos a la capacidad de la UCCM, que recordemos que es la Unidad Cuerpo Cerebro Mente, de enfocarse en uno o varios aspectos de la realidad y prescindir de los restantes.

De esta manera, logramos concentrarnos en un determinado estímulo para captarlo de la manera más efectiva, lo cual implica que, de manera simultánea, tengamos la capacidad de suprimir otros estímulos que consideramos irrelevantes en ese momento. Así, en la capacidad de estar atentos se encuentran implicadas dos acciones integradas y efectuadas al mismo tiempo.

Cabe destacar que la atención es el paso previo a todo el proceso de percepción, memorización y aprendizaje, porque sin la capacidad de disponer de la atención no es posible concretar las demás funciones fisiológicas de nuestro cerebro. Pensemos en la siguiente situación: ¿cuántas veces le decimos a nuestro interlocutor “¡prestate

atención!"? Pero, en realidad, la atención está conformada por una serie de procesos cerebrales que pueden ser conscientes o inconscientes.

Entonces, conociendo cómo opera cada uno de estos procesos provenientes de diversas áreas de nuestro cerebro, podemos desarrollar espacios motivadores de las distintas instancias que conforman esta capacidad atencional, tanto en nuestro equipo de trabajo como en los colaboradores. De esta forma, lo correcto es afirmar que la misma constituye un sistema atencional, que está compuesto, en primer lugar, por la capacidad de nuestro cerebro de estar alerta. Luego, el segundo proceso consiste en la orientación atencional y la tercera instancia involucra la atención ejecutiva.

Dijimos que el primer paso dentro del sistema atencional es el sistema de alerta. Por lo tanto, en esta primera instancia, corresponde preguntarnos si vemos a nuestro interlocutor dormido o bien, hiperactivo. Es decir, ¿salta por todas partes o está bostezando? Si se dan cualquiera de estas dos circunstancias, es probable que lo que esté dificultando la atención sea el sistema de alerta.

En segundo lugar, para saber si nuestro interlocutor se encuentra con dificultades en la orientación atencional, lo veremos mirando por la ventana o atento a algún otro estímulo, en lugar de prestar atención a nuestra conversación.

Y, por último, tenemos la atención ejecutiva, que es aquella que remite a la comprensión de los conceptos y la capacidad de seleccionar, de manera voluntaria, el contenido en el cual nos focalizamos. Una manera de darnos cuenta de que esta atención puede estar fallando es cuando nuestro interlocutor confunde conceptos o ideas de una manera desopilante que nos sorprende. En estos casos, podemos llegar a pensar cómo es posible que haya podido confundirse tanto... Bueno, lo que sucede es que, cuando nuestra atención ejecutiva falla, suele dar como resultado una asociación errada, y un tanto disparatada, de las diferentes ideas que estamos trayendo a nuestra consciencia.

Tipos de atención

Continuando con la importancia de la atención, a continuación, nos enfocaremos en la clasificación sobre los diferentes tipos que existen. En primer lugar, diremos que la atención será espontánea cuando se refiere al sistema de alerta relacionado con la supervivencia. Una posibilidad es cuando prestamos atención a un ruido inesperado. Ahora bien, cuando se trata de la capacidad de monitoreo permanente de múltiples estímulos entrantes y detección de aquellos que sean significantes, estaremos hablando de estado de alerta o nivel de vigilancia.

Por otro lado, la atención también puede ser focalizada, lo que ocurre cuando se remite a la concentración directa en un estímulo en particular ligado a la percepción y a la relación con el medio. Y, otra posibilidad, es que sea voluntaria. Esta atención se caracteriza por requerir un gasto energético consciente y alto. Por ejemplo, cuando estudiamos. Pero, a su vez puede ser sostenida, al mantener la atención activa en el transcurso de un período de tiempo prolongado.

Luego, otra opción es que la atención sea selectiva. En este caso, se caracteriza por una resistencia a la distracción y a la inhibición voluntaria de respuesta a los estímulos, a favor de otro más relevante. Y, por último, diremos que es dividida cuando dispone de la capacidad para responder, simultáneamente, a múltiples tareas o demandas.

Lo que sucede es que, en lo cotidiano, esta variedad de tipos de atención se combina, al momento de percibir los diferentes estímulos que llegan a nuestros sentidos. Por ejemplo, frente a la visita inesperada y molesta de un mosquito podemos reaccionar prestando atención en forma espontánea a su zumbido. Luego, con miedo a que nos pique, podemos seguir su ruta de vuelo, focalizando el trayecto que recorre, y sosteniendo la atención en él. Asimismo, podemos seleccionar otros estímulos a los cuales le estamos prestando atención, por ejemplo, si justo estamos viendo una película. Además, disponemos de la facultad de alternar los diferentes estímulos e incluso dividir nuestra atención entre la entretenida escena que estábamos observando y el mosquito que ahora se encuentra reposando en la pared.

Ahora bien, en lo que sigue es necesario conocer cuáles son los inconvenientes que pueden afectar nuestra atención y cómo se relaciona esto con el liderazgo. Un problema muy cotidiano consiste en la sobrecarga de información y en el exceso de estímulos. Pensemos que vivimos bombardeados por estímulos constantes y, encima, muchos de ellos requieren respuesta inmediata.

Y una de las causas principales generadora de estas condiciones es la tecnología. Por supuesto que la tecnología nos ha aportado aspectos muy positivos, pero, en contrapartida, nos ha dejado pocos o ningún espacio de “desconexión” a alguna virtualidad. De esta manera, los estímulos constantes y variados sobrecargan nuestra atención, lo que conlleva a que nuestro cerebro ya no pueda procesar tantos datos de manera simultánea durante períodos tan prolongados de tiempo. Como resultado surge el cansancio, el agotamiento mental, y la afeción emocional, como la sensación de vacío, tristeza, confusión o frustración.

Luego, otra cuestión que se relaciona con la tecnología y que afecta directamente a nuestra atención tiene que ver con la forma en la cual se ofrece la información en las redes o en los medios de comunicación masiva. Este fenómeno se denomina “la era de la información fragmentada”. Esto se refiere a un nuevo paradigma donde la información ya no es lineal. Por el contrario, se fragmenta para poder distribuirse rápidamente por diversos canales, y en forma simultánea, para un consumo rápido y estratégico. Pero, como resultado de esta estrategia surge la desinformación y la confusión, así como el acceso a información sesgada, errónea o superficial.

Además, el resultado de la constante recepción de información fragmentada por parte de nuestro cerebro desemboca en la dispersión, que surge por la sobrecarga y continua exposición a nueva información. Esto produce que nuestro cerebro se termine agobiando y que, por lo tanto, pierda el foco de las cuestiones que son prioritarias y más relevantes para nuestras vidas.

Esta dispersión puede darse, también, como resultado de establecer determinadas prácticas en los espacios de trabajo. Seguramente hayan escuchado hablar de un concepto muy difundido últimamente que es la multitarea o el multitasking, como se lo conoce en inglés. Este fenómeno se caracteriza por realizar varias actividades a la vez para resolverlas de manera simultánea. Sin embargo, el resultado de realizar labores con la característica de ser multitarea conlleva a una predisposición parcial a la actividad que se está ejecutando, por no decir que, es muy probable que la atención sea pobre o nula, predisponiendo a errores o fallas en su ejecución.

En este sentido, es necesario comprender que nuestra capacidad de atención es limitada, y que, si hacemos varias cosas a la vez, de seguro nuestro desempeño será ineficiente. Puede ser que este hecho se suceda pocas veces en nuestro ámbito de trabajo o que sea algo frecuente. Pensemos que siempre puede haber urgencias que requieran un accionar rápido y la resolución de varios factores al mismo tiempo. Pero debemos comprender que, si el multitasking es un hábito cotidiano arraigado en el desempeño laboral, los fallos, errores e inconvenientes van a ocurrir con frecuencia, producto de la mala gestión de la atención de las personas.

Luego, otra situación que puede influir en nuestra capacidad atencional consiste en un fenómeno que se denomina “ceguera al cambio”. Se trata de un evento perceptivo que describió, por primera vez, el psicólogo Ronald Rensink, en 1997. Este fenómeno se remite al hecho de que, frente a cambios inesperados o graduales en nuestro campo visual, somos incapaces de detectarlos o de percibirlos. Entonces, si bien no podemos controlar

la percepción a través de este fenómeno, sí podemos reducirlo, siendo conscientes de la importancia de estar atentos en nuestras labores cotidianas.

Por lo tanto, de acuerdo a lo que estuvimos analizando, podemos concluir que es sumamente importante desarrollar espacios laborales que nos permitan mantener de manera óptima nuestro sistema atencional, procurando generar ambientes relajados, reducir los estímulos que puedan distraer a las personas y fomentar prácticas saludables que faciliten y logren captar la atención de nuestro equipo o colaboradores. Por eso es que más adelante aprenderemos herramientas concretas para mejorar los sistemas atencionales de nuestro grupo laboral. Y, además, analizaremos qué situaciones conviene evitar y cuáles son las estrategias positivas que facilitan la motivación y nos brindan apoyo para favorecerla.

Estrategias para captar la atención

Es momento de hacer foco en las estrategias y recomendaciones para captar la atención de las personas al momento de transmitir información.

En primer lugar, vamos a enumerar las características que debe tener la información que tenemos que transmitir para que sea fácilmente aprehensible. Las siguientes estrategias son de gran utilidad para aplicar a la selección, confección y exposición de dicha información. Lo que debemos tener en cuenta es:

- Su relevancia
- La novedad
- El impacto
- La simplificación
- La disminución del esfuerzo cognitivo.
- Que sea fácilmente contrastable
- A la vez que recordable
- Y visual.

Enfoquémonos en cada una de ellas para conocerlas en profundidad.

La relevancia se logra por medio del uso de la estrategia de hacer foco en los temas de interés de nuestro interlocutor. Es decir, consiste en tener presente cuáles son los temas que le gustan, los que conoce, sus inquietudes o expectativas, y conectarlos, así, con el mensaje que queremos transmitir. A veces no resulta tan sencillo, entonces se preguntarán cómo se puede aplicar esto... En muchos casos será necesario desarrollar la creatividad. Si, así es. Pero a no preocuparse, la creatividad es una de las competencias

que nos ofrecen las funciones ejecutivas provenientes de nuestro cerebro prefrontal. Está ahí, solo hay que entrenarla.

Además, lo que debemos tener presente, en cuanto a la relevancia, es que nuestro cerebro es autorreferencial. Recordemos que el SARA está alerta de todo lo que es trascendental para la supervivencia, por lo tanto, para que filtre la información que le brindamos, el tema debe ser de interés para el cerebro de nuestros interlocutores.

Una táctica que puede resultar muy útil es la de explicar de manera directa el motivo o sentido de la práctica, aprendizaje o directiva. Es decir, buscar que comprendan para qué es importante, qué diferencia hace en sus propias vidas y conocer esta información que se les está brindando.

Luego, otra posibilidad que puede resultar de utilidad es la de conocer información previa de nuestros interlocutores. Si sabemos qué temas son de su agrado podemos diseñar el mensaje que vamos a transmitir, teniendo presente esta información previa.

Pasemos a la siguiente estrategia mencionada, que es la novedad. Debemos tener en cuenta esta herramienta para aplicar en el diseño de los contenidos, de manera que logremos que nuestro interlocutor preste atención. Volviendo al SARA que estuvimos estudiando, tengamos en cuenta que presta atención a aquel estímulo cambiante, por tal motivo, diseñar los contenidos teniendo presente esta característica de nuestro cerebro puede dar buenos resultados si queremos captar la atención del equipo de trabajo o colaboradores.

Para lograr esto puede ser de gran ayuda agregar datos curiosos o sorprendentes e, incluso, anécdotas inéditas dentro del mensaje que queremos transmitir. Apelar a lo emocional es aún más efectivo, ya que, en este caso, la amígdala será nuestra aliada para consolidar el recuerdo en el cerebro de nuestros interlocutores.

Y, en relación con lo mencionado anteriormente, la búsqueda del impacto resulta ser una muy buena estrategia. Consiste en la apelación a lo emocional, aspecto fundamental para tener presente al momento de crear los contenidos que vamos a compartir con equipos de trabajo, colegas o colaboradores.

Recordemos la importancia del Sistema Límbico durante el proceso de aprendizaje, para lograr la consolidación de la memoria a través de la amígdala, órgano con forma de almendra, con la función de identificar con diversas emociones los estímulos recibidos por el Sistema Nervioso. El cine, la música, las imágenes y las fotografías son algunos de los recursos estéticos que nos pueden ayudar a generar impacto en nuestros interlocutores.

Además, en el mismo orden de ideas, simplificar el tema es otra estrategia que funciona muy bien para lograr que el contenido que vamos a transmitir atraviese el Sistema Nervioso de los receptores de nuestro mensaje y llegue a donde pretendemos. Por lo tanto, debemos diseñar el contenido de manera tal que sea fácilmente comprensible. Si lo que vamos a transmitir posee una cierta complejidad, con más razón tenemos que buscar la manera de hacerlo más sencillo. En esta ocasión también será útil aplicar la creatividad. Entonces, las metáforas, las ejemplificaciones, los cuadros comparativos o las asociaciones son algunos de los recursos que nos pueden ser de utilidad.

Luego, siguiendo con un planteo similar, otra estrategia consiste en procurar disminuir el esfuerzo cognitivo. Esto lo podemos lograr focalizándonos en los aspectos principales del tema a tratar. Diseñar cuadros sinópticos puede ser un recurso que aporte valor a esta propuesta y permita una mejor comprensión del tema. Si el cuadro puede confeccionarse entre todos los integrantes del equipo será todavía más provechoso, ya que, entre todos, podrán encontrar un sentido integrado de la tarea a realizar.

Un dato curioso a tomar en consideración es que las acciones mecánicas, o sea, aquellas que realizamos de manera automática y sin pensar, son las que nuestro cerebro primitivo prefiere. Esto se debe a que le permiten un gasto mínimo de energía. Lo contrario ocurre cuando lo forzamos a realizar grandes esfuerzos de razonamiento que lo agotan, porque el cerebro prefrontal, que es el que se ocupa de la reflexión, es un área más nueva, en términos evolutivos, y todavía no se ha adaptado lo suficiente para poder gestionar adecuadamente el uso de su gasto energético.

Entonces, conociendo esta característica del cerebro, es recomendable brindar la información de una manera que sea fácilmente contrastable para nuestro interlocutor y que, de esta forma, pueda procesarla con mayor rapidez sin perder la motivación. Además, aplicar esta estrategia sirve para mantener al equipo activo e interesado en el tema. Un ejemplo para implementarla es el uso de cuadros comparativos.

Finalmente, es fundamental tener presente que el visual es para nosotros el sentido dominante, debido a que el 30% de las neuronas cerebrales son funcionales a él. Su desarrollo se corresponde con el éxito que ha tenido para la supervivencia de la especie. Por lo tanto, teniendo presente esta distinción biológica, debemos procurar formular discursos o directivas acompañadas con recursos visuales como fotografías, imágenes, películas, dibujos o cualquier otro recurso estético que estimule la visualidad de nuestro equipo o colaboradores.

Atención plena

Hasta acá hemos abordado la importancia de generar espacios que faciliten el desarrollo de la atención y las estrategias para implementarlo en el ámbito laboral. A continuación, nos vamos a enfocar en nosotros mismos, en la capacidad de estar presentes en nuestras experiencias y en la relación con los demás. Por eso, en esta ocasión vamos a relacionar este tema con un concepto milenario que viene de la meditación y que también se integra con la práctica del mindfulness, denominado atención plena, cuyo significado se alinea con los descubrimientos realizados por las neurociencias y que nos trae múltiples beneficios para mejorar nuestra comunicación.

Por empezar, podemos remarcar que este concepto consiste en la capacidad de estar presentes en el aquí y ahora. Pero, ¿qué quiere decir “estar presentes”? Significa estar con todos nuestros sentidos, nuestra atención y nuestra conciencia orientados en percibir el acontecimiento que estamos viviendo en ese momento. Parece una tarea muy sencilla, ¿verdad? Sin embargo, una de las mayores dificultades de nuestra era es la falta de atención y de presencia, entre otras cosas, debido a los múltiples estímulos distractores que recibimos a diario. Algunos de estos inconvenientes ya los estuvimos mencionando, pero aquí nos enfocaremos en aprender herramientas y distinciones que nos permitan alcanzar la plena atención en nosotros y en nuestros equipos de trabajo.

Ahora bien, se preguntarán de qué forma podemos desarrollar la atención plena para orientarnos a otros... Para eso, a continuación, enumeraremos una serie de estrategias que nos pueden ayudar a lograr ese objetivo:

- En primer lugar, debemos estar presentes en las tareas que estemos ejecutando
- Además, tenemos que desarrollar la escucha activa
- Y trabajar con empatía.
- Asimismo, es importante desarrollar la apertura y la flexibilidad
- No juzgar, ni brindar opiniones sin permiso
- Y conocer técnicas lingüísticas para generar presencia. Algunas de ellas son las preguntas abiertas, el parafraseo, el uso de metáforas, la valoración del silencio.
- Por último, es fundamental conocer técnicas corporales que nos orientan al otro. Una muy útil es el rapport o postura espejo.
- Y desarrollar espacios de confianza, que se logra como resultado de aplicar todo lo anterior.

Antes de conocer estas herramientas en profundidad, recordemos que es tarea esencial del líder primero tener internalizadas estas competencias para poder compartirlas con su equipo. El cambio siempre es en primera persona, y de nada sirve exigir a los demás lo que no tenemos integrado en nosotros. Además, tengamos presente que cada una de estas habilidades están relacionadas. Por lo tanto, al trabajar en una en particular, estamos integrando a las otras.

Para estar presentes en las acciones que llevamos a cabo día a día necesitamos desarrollar la escucha activa y la empatía, porque estos conceptos se integran con la atención plena, que se refiere al acto de estar orientados con todos nuestros sentidos y nuestra plena conciencia en la acción que estemos realizando en ese momento. Por lo tanto, esta propuesta de apertura de nuestra parte a esas circunstancias genera que estemos más receptivos a nuestro entorno. Se abre así una nueva percepción ante nosotros. Una mirada, un gesto, una palabra, un silencio, se resignifica y cobra un nuevo sentido en la interpretación de ese instante con el otro.

Conozcamos, entonces, cuál es el camino para integrar este proceso conformado por diversos conceptos que concluyen en el desarrollo de la atención plena. Para eso, como primer paso, debemos comprender qué es la escucha activa. Para entender mejor esta competencia corresponde adelantar algunas ideas previas. Por lo tanto, comenzaremos por desandar qué es escuchar...

Para poder escuchar es necesario que se sucedan, de manera óptima, una serie de pasos biológicos y psicológicos. Es decir, por un lado, debe suceder el acto biológico de oír, consistente en la capacidad de nuestro sistema auditivo de recibir y procesar los sonidos que llegan a él a través del oído. Y, por otro lado, debe concretarse otro fenómeno, que se refiere a la capacidad de escuchar. Entonces, la diferencia radica en que escuchar se corresponde con el acto psicológico por medio del cual interpretamos ese sonido, asignándole un significado a aquello que estamos oyendo.

De esta manera, llegamos al concepto de escucha activa, que consiste en ir un paso más allá, incorporando el concepto de empatía. Por lo tanto, escuchar activamente implica escuchar con todos nuestros sentidos, además del auditivo, para que estén orientados a la conversación con el otro. Tengamos en cuenta que la empatía consiste en la capacidad de ponernos en el lugar del otro, poder comprender su situación y “estar en sus zapatos”. De esta manera, cuando integramos la empatía a nuestra escucha, logramos estar en conexión con la situación que se encuentre atravesando el interlocutor, sus necesidades,

sus intereses, sus emociones, fomentando así comunicaciones más efectivas con los demás.

Si bien hay una creencia generalizada de que la empatía es inherente a ciertas personas, la realidad es que podemos desarrollar maneras de implementar la capacidad empática a través de la incorporación de hábitos de apertura y flexibilidad mental en nuestra forma de vincularnos con el mundo. Por ejemplo, procurando no juzgar a las personas sin fundamento alguno, o no dar opiniones sin permiso.

En términos generales, todos disponemos de estas habilidades ejecutivas de flexibilidad, solo que a veces debemos entrenarlas, porque culturalmente se suelen promover conductas que, por el contrario, mantienen estas facultades dormidas o aletargadas. Pero sabemos que están allí, disponibles para nosotros cuando las necesitemos. Entonces aplicarlas hará la diferencia en la comunicación entre las personas que conforman nuestro equipo de trabajo. De más está decir que el impacto en sus desempeños es determinante.

Ahora bien, lo antes dicho nos puede ser de suma utilidad para no cometer lo que se denomina escucha aversiva, que consiste en el comportamiento contrario a la escucha activa, en el cual el receptor del mensaje no presta atención a lo que le relata el emisor. Por ejemplo, cuando alguien nos cuenta algo mientras nosotros estamos prestando atención a otro acontecimiento.

Un elemento relacionado con este tipo de comportamiento es el teléfono celular, y en general, la virtualidad, debido a que nos suele desviar la atención de nuestro entorno sensible y de las experiencias presenciales. Por eso, es fundamental saber que, cuando la escucha aversiva es un hábito en nuestra forma de comunicarnos con los demás, el resultado final de nuestros vínculos será la falta de confianza, el sentimiento de inferioridad en nuestro interlocutor, la frialdad y, finalmente, el distanciamiento.

Habíamos mencionado que hay varias estrategias que podemos utilizar para lograr la atención plena. Por eso, a continuación, nos vamos a enfocar en las técnicas lingüísticas, herramientas que son de gran aporte para generar presencia con el otro. Dentro de estas técnicas tenemos:

- El uso de las preguntas
- El parafraseo
- La metáfora
- Y los silencios

Con respecto a los diferentes tipos de preguntas, disponemos de la siguiente clasificación. Por un lado, están las llamadas poderosas, que consisten en aquellas preguntas que nos ayudan a reflexionar y a hacer cambios profundos en la vida. Es decir, son aquellas que nos movilizan y nos dejan pensando sobre algún tema trascendental en nuestras vidas. Por lo tanto, nos sirven para ver la situación desde un lugar diferente y nos abren a la posibilidad de hacer grandes cambios. Eso sí, es importante tener en consideración que no hay preguntas poderosas predeterminadas, su formulación dependerá del contexto de la conversación donde tienen lugar.

Luego, podemos mencionar a las preguntas cerradas, que son aquellas que solo pueden ser contestadas por un sí o un no. Un ejemplo sería preguntar: ¿ayer llegaste temprano? En cambio, las abiertas son las que buscan que el interlocutor explique en detalle al responder la pregunta. Como, por ejemplo: ¿cómo la pasaste ayer? Que dará lugar a que la persona se exprese mucho más en su contestación.

Otra posibilidad son las llamadas preguntas con o sin condición. Las que son formuladas con una condición se caracterizan por contener una restricción que limita su respuesta. Así, un ejemplo podría ser la pregunta: ¿fuiste muy infiel? En cambio, un ejemplo de pregunta abierta condicionante puede ser: ¿qué estaba haciendo usted el día que asesinó a su esposa?

Entonces, cuando la pregunta no agrega ningún tipo de condición, el interlocutor puede expresar libremente la respuesta. Es decir que, si estamos interesados en conocer en forma genuina la historia del otro, es recomendable priorizar el uso de preguntas abiertas sin condición. Un ejemplo de esto, es cuando decimos: ¿vos cómo estás?

Por el contrario, si nuestro interlocutor está un tanto confundido entre varias ideas, una pregunta cerrada puede ayudarlo a definir sus apreciaciones. Por ejemplo: ¿pero vos ahora querés irte de vacaciones o no?

Pasemos, entonces, a otro recurso lingüístico que sirve para generar presencia en el otro. Nos referimos al parafraseo. Este recurso permite generar un espacio de confianza. Su uso puede aplicarse de la siguiente manera: por ejemplo, en una conversación nuestro interlocutor nos dice: “me siento muy agotado”. En ese caso, y haciendo uso de este recurso, le preguntamos: “¿y desde cuando te sentís agotado?”.

Lo que hacemos es repetir la misma palabra que utiliza nuestro interlocutor para expresar su sensación. Si bien el lenguaje nos puede aportar varios sinónimos de una palabra, la apreciación y el sentido que le atribuimos pueden ser diferentes y variar en

cada persona. Entonces, en el ejemplo que pusimos, no decimos: “¿y desde cuándo estás cansado, molesto o estresado?”.

Lo que puede suceder, si hacemos esas modificaciones, es que si le decimos “¿y desde cuándo estás agobiado?”, la otra persona responda, por ejemplo: “no estoy agobiado, estoy agotado”. La consecuencia de esto es que sienta que no estamos interpretando en su sensación y que, por ende, no lo estamos comprendiendo.

Luego, saber reconocer las metáforas también puede ser una herramienta de gran ayuda para comprender mejor el mundo del otro o la circunstancia que está atravesando. Veamos el siguiente caso: estamos hablando con una amiga y nos dice: “hoy en el trabajo estuve atrincherada. Mi jefe me dejó bombas en el escritorio para resolver en poco tiempo. Y pensé, ¡que estallé todo de una vez! Me siento acorralada en mi trabajo. Creo que en cualquier momento salgo corriendo”.

Cuando se dan ese tipo de diálogos, debemos analizar las metáforas de ese relato. En este ejemplo, podemos observar la cantidad de palabras que remiten a un escenario de guerra, como trinchera, bombas, estallar, acorralada. Entonces, a partir de este análisis, podemos comprender un poco mejor las emociones que nuestra amiga está sintiendo en su trabajo, su angustia, desesperación y ganas inminentes de renunciar y huir.

Por otro lado, y como dijimos, también disponemos de los silencios como otra herramienta lingüística de enorme importancia en la comunicación. Socialmente el silencio suele ser considerado incómodo dentro de una conversación. De hecho, ¿cuántas veces notaron que estaban en silencio y se desesperaron por pensar cómo llenar ese espacio? Lo que sucede es que ante el silencio es común ocuparlo con casi cualquier palabra que se nos ocurra para que no esté ahí, y si no encontramos ninguna nos invade una sensación de angustia.

Pero lo cierto es que los silencios pueden ser un momento de profunda reflexión y de análisis, en especial, si le sigue a una pregunta sobre nuestro estado emocional, el sentido de nuestra vida o una aflicción que estemos transitando en este momento. Muchas veces no respondemos a una pregunta profunda de manera inmediata por diversos motivos... Puede ser porque nos invade el miedo o la vergüenza, o porque no encontramos las palabras precisas para expresar lo que estamos sintiendo en ese momento de manera genuina. Por lo tanto, darle tiempo al otro para realizar esta tarea es un recurso sin desperdicio en lo que respecta a la capacidad empática y de respeto a las necesidades y tiempos del otro.

Y, por último, con respecto a las técnicas corporales que permiten generar atención con el otro mencionaremos una en particular, la denominada postura en espejo o rapport, que consiste en imitar sutilmente, en forma espejada, la postura corporal de nuestro interlocutor. Así es que, de manera inconsciente, nos conectamos en el dominio corporal del otro.

En general, cuando conversamos con alguien solemos hacer uso del rapport sin darnos cuenta. Sin embargo, ser conscientes de la existencia de este recurso nos ayuda a aplicarlo, voluntariamente, en aquellas ocasiones en que requerimos generar un espacio de empatía y conexión con el otro, sabiendo que, desde la corporalidad, disponemos de un valioso recurso para tal fin.

Entonces, como pudimos ver, son diversas las técnicas que nos sirven para lograr la atención plena con los otros. Por lo tanto, incorporar estas herramientas dentro de nuestros hábitos de comunicación hará que logremos estar más presentes y atentos a las personas de nuestro entorno, sus inquietudes, necesidades y demás motivaciones. Y esto nos puede brindar una comprensión más acertada de las interacciones humanas, ayudándonos a mejorar los vínculos con nuestros colegas, equipo de trabajo y colaboradores.

La memoria

La memoria es la capacidad de guardar y evocar estímulos recibidos en el pasado, por medio de procesos neurobiológicos, que permiten el almacenamiento y la recuperación de la información. Por lo tanto, podemos decir que su función es determinante para el aprendizaje, para disponer de la capacidad de reflexionar y para poder encontrar soluciones frente a los obstáculos y lograr la adaptación durante la vida. Pero, además del aspecto biológico de la memoria como reservorio de información, es fundamental distinguir otra función de ella como constructora de nuestra identidad y la de los otros, y modeladora de nuestro mundo.

Otro dato importante es que, de acuerdo con las distintas investigaciones que nos aportan las neurociencias, disponemos de diversos tipos de memoria. ¿Qué les parece si vemos su clasificación, entonces? Una primera distinción que podemos realizar tiene que ver con el tiempo. En ese sentido, la memoria puede ser de corto plazo o de largo plazo. Veamos cada una.

La memoria de corto plazo puede ser inmediata, sensorial o de trabajo:

- La memoria inmediata integra aquello que puede recordarse, mientras se mantiene la atención en lo percibido.
- Luego, la memoria sensorial se refiere a la información que se recibe a través de los sentidos.
- Y la memoria de trabajo es la que permite mantener información actual, por un breve tiempo, para resolver y conectar con otras memorias.

Por otro lado, la memoria de largo plazo tiene otras dos subdivisiones: explícita o consciente, o implícita o inconsciente. En cuanto al primer tipo, a su vez puede ser:

- Declarativa, que refiere a memorizar hechos o sucesos
- También está la semántica, que es la que permite el aprendizaje teórico
- Y puede ser episódica. En este caso, es la que se encarga de memorizar eventos y localizaciones.

Y luego, la memoria implícita se divide en:

- Emocional, siendo ésta una de las más poderosas de todas, ya que permite hacer conexiones sólidas con eventos y sensaciones.
- Automática o condicional, también llamada asociativa, porque relaciona una acción a un acontecimiento determinado estableciendo acciones rutinarias que no requieren de reflexión.
- Y procedimental, que guarda información sobre las aptitudes físicas y se enfoca en el aprendizaje muscular. Por ejemplo, andar en bicicleta.

Entonces, en virtud de lo expuesto, analizaremos, ahora, cuáles son las estructuras fisiológicas implicadas en la memoria. Por empezar, debemos destacar que el lóbulo temporal y el circuito de Papez se encuentran involucrados en el procesamiento de las emociones, los recuerdos y el aprendizaje. Mientras que la amígdala se encarga de la valoración del significado emocional de las experiencias.

Luego, el hipocampo es el responsable del archivo y consolidación de los recuerdos explícitos y se puede dividir en dos: el derecho y el izquierdo. Mientras que el hipocampo derecho se encarga de la codificación del material no verbal, como pueden ser las caras, los planos, el espacio, entre otros, el hipocampo izquierdo tiene a su cargo la codificación del material verbal.

Pasemos ahora a la corteza rinal, que está involucrada en los recuerdos explícitos a largo plazo. Mientras que el lóbulo frontal interviene en la memoria de trabajo, contextual,

temporal y prospectiva, que es la capacidad de realizar una acción en el futuro. Pero, también, influye en la metamemoria, que consiste en la capacidad de experimentar la sensación de saber.

De la memoria a corto plazo se encarga el lóbulo parietal, que también está dividido en dos. Por su parte, el parietal derecho interviene en la memoria no verbal a corto plazo, mientras que el izquierdo se encuentra asociado a la memoria verbal a corto plazo.

Luego, el diencéfalo se ocupa de la codificación y consolidación de la información, y de la secuenciación temporal de los recuerdos. Los ganglios basales intervienen en los hábitos motores, como los recuerdos de tareas adquiridas con mucha práctica, en la memoria implícita y en la memoria de procedimiento. Y, por último, el cerebelo se encuentra involucrado en los aprendizajes motores condicionados y en las habilidades sensoriomotoras adquiridas.

Ahora bien, además de lo expuesto, cabe mencionar que nuestra memoria funciona con una serie de reglas que permiten que recordemos determinada información, y que olvidemos otra con mayor facilidad. Lo que solemos recordar con mayor facilidad es aquello que es significativo para nuestra vida. Entonces, algunas de estas situaciones son:

- Aquellas que ponen en juego nuestra supervivencia
- Lo que está a favor de nuestros paradigmas
- Lo que capta nuestra atención
- Lo que está vinculado a nuestros conocimientos anteriores
- Lo que comprendemos fácilmente
- Lo que nos causa gran impacto
- La última información que memorizamos
- Lo que ejercitamos con frecuencia
- Y lo que practicamos con un significado, es decir, lo que tiene sentido para nosotros.

Por el contrario, frecuentemente olvidamos con facilidad:

- Lo que no es significativo para nuestra vida, y, por tanto, no pone en juego nuestra supervivencia
- Lo que está en contra de nuestros paradigmas
- Lo que no capta nuestra atención
- Lo que no está vinculado a nuestros conocimientos anteriores
- Lo que no comprendemos fácilmente

- Lo que no nos causa gran impacto
- La información que memorizamos hace mucho
- Lo que no ejercitamos con frecuencia
- Y lo que practicamos sin sentido, y, por lo tanto, no nos genera motivación.

Seguramente recuerden que habíamos mencionado que la aplicación de la tecnología al estudio del cerebro humano in vivo ha permitido conocer, en profundidad, cómo operan las funciones complejas. Y la memoria es una de ellas, porque está conformada por una serie de sistemas y procesos que actúan de manera integrada, requiriendo que diferentes áreas del cerebro se involucren para lograr el funcionamiento óptimo. Estos procesos se refieren a la codificación, la retención, la recuperación y la reconstrucción de la información recibida.

Ahora bien, cuando hablamos de reconstrucción, debemos aclarar que se trata de un proceso activo. Esto quiere decir que cada vez que se evoca el recuerdo se le asignan, quitan o modifican detalles. De acuerdo con lo que ha descubierto la matemática, psicóloga e investigadora estadounidense Elizabeth Loftus, que ha desarrollado interesantes estudios reveladores de la forma de funcionamiento de la memoria humana y cómo puede ser modificada, la memoria posee una serie de características muy particulares. De acuerdo con la especialista, la memoria humana es increíblemente frágil, ya que puede ser manipulada e incluso suplantada. Y, además, es dinámica porque cambia con el tiempo.

Esto quiere decir que lo que recordamos no es exactamente lo que sucedió en el hecho vivido, sino que, por el contrario, cada vez que evocamos un recuerdo lo modificamos, agregando o suprimiendo información de acuerdo con los diversos estímulos que le agreguemos al momento de su evocación. De esta manera, cada vez que recordamos, nuestro cerebro reconstruye el recuerdo y lo modifica, y así, la próxima vez que recuerde el evento vivido no lo vamos a rememorar tal como fueron las circunstancias iniciales, sino de acuerdo al último recuerdo modificado que guardamos del mismo.

Además, la investigadora explica cómo, en diversas investigaciones realizadas, llegó a “injetar” recuerdos ficticios en personas y ha confirmado con diversos estudios cómo, de acuerdo con el uso de determinadas palabras, éstas pueden generar diferentes efectos e influencia sobre la memoria de sus receptores.

Funciones ejecutivas

En esta ocasión vamos a conocer en profundidad las funciones ejecutivas de nuestro cerebro prefrontal, que, como ya hemos dicho, es el área más “moderna” de nuestro cerebro, en términos evolutivos. Su origen se remonta a unos 200 mil a 300 mil años aproximados de existencia, cuando surgieron los primeros asentamientos del homo sapiens sapiens, especie con las características anatómicas del ser humano actual.

Para comparar la brecha temporal, recordemos que la Tierra tiene 4.543 miles de millones años, por lo tanto, nuestra existencia como especie es muy reciente en comparación a la historia del planeta. Estas funciones ejecutivas que hemos mencionado nos diferencian de las otras especies y, nuestro éxito como especie, que ha logrado adaptarse a los ambientes más extremos, se debe a las facultades que nos otorga esta área del cerebro. Entonces, veamos algunas de sus características. Como ya hemos comentado, el área prefrontal se encuentra en la parte delantera de nuestro cerebro, a la altura de la frente, y es la que nos permite ejecutar una serie de funciones cognitivas que nos asisten en la realización de diversas actividades diarias.

Estas funciones ejecutivas nos dan la posibilidad de llevar adelante una serie de capacidades necesarias para formular metas, diseñar acciones, disponer de la conciencia de nosotros mismos y del modo en el que percibimos nuestra relación con el mundo. Pero también incluye las facultades que utilizamos en la planificación de los procesos y las estrategias para lograr los objetivos, que incluye la capacidad de disponer de un pensamiento abstracto, de valorar las diferentes posibilidades y desarrollar un marco conceptual que permita dirigir la actividad.

Además, esta área involucra a las capacidades implicadas en la ejecución de planes que incluyen a la capacidad de iniciar, proseguir y detener secuencias complejas de conducta, de un modo ordenado e integrado. Y, por último, incluye a las aptitudes que nos permiten desarrollar esas actividades de un modo eficaz, llevando adelante conductas que permitan controlar, corregir y autorregular el tiempo, la intensidad y otros aspectos necesarios para lograr la ejecución de nuestros objetivos.

Por lo tanto, y como hemos visto, estas funciones ejecutivas son determinantes en nuestro día para poder ser individuos proactivos y desarrollar tareas sin inconvenientes. Basta que se encuentre alguna dificultad con cualquiera de estas funciones ejecutivas para que nuestra rutina diaria se vea severamente afectada.

Para algunos autores las funciones ejecutivas incluyen las siguientes habilidades:

- Por un lado, la planificación secuencial de actividades,

- La programación y corrección de acuerdo con un plan,
- Y la anticipación de eventos.
- También incluye la autorregulación a través de los mecanismos de monitorización pre y post-funcionales
- La flexibilidad cognitiva
- Y la ponderación del tiempo y del espacio.
- Asimismo, involucra la capacidad de atender a diversos estímulos de forma simultánea
- La capacidad de responder de acuerdo con el contexto
- La resistencia a la distracción
- Y la inhibición de conductas inapropiadas.

Sin embargo, para otros autores, las funciones ejecutivas son:

- La anticipación y el establecimiento de metas
- El diseño de planes y programas
- El inicio de las actividades y de las operaciones mentales
- La autorregulación
- La monitorización de las tareas
- La selección precisa y adecuada de los comportamientos y las conductas
- La flexibilidad en el trabajo cognoscitivo
- Y la organización en el tiempo y en el espacio para obtener resultados eficaces en la resolución de problemas.

Entonces, para conocer un poco más profundidad algunas de las teorías relacionadas con las funciones ejecutivas, vamos a tomar al Dr. David Pineda, quien, en una investigación realizada en el año 2000, formuló un modelo factorial de las funciones ejecutivas. De acuerdo con este modelo, el especialista desarrolló un análisis factorial global que indica cuatro factores generales que explican cómo se conforma la estructura de las funciones ejecutivas en el cerebro humano. Veamos.

Por un lado, destaca el control inhibitorio, que nos permite organizarnos, nos ayuda a priorizar de manera voluntaria la ejecución de ciertas actividades, descartando otras, nos permite el autocontrol y la aplicación del discernimiento para resolver o gestionarnos de acuerdo con las variables del contexto. Luego, menciona a la organización y la flexibilidad cognitiva, cuya función es esencial para que podamos diseñar nuestros planes,

adaptarnos a los cambios de las circunstancias, diseñar nuevas estrategias y desarrollar acciones para mejorar nuestro entorno.

Otro elemento que menciona Pineda consiste en la velocidad de procesamiento que nos facilita la búsqueda de soluciones en un breve período de tiempo, a la vez que permite que nos adaptemos con rapidez a un entorno cambiante y a encontrar soluciones con agilidad.

Y, finalmente, menciona a la organización verbal. Pensemos lo siguiente: el lenguaje es fundamental para nuestra existencia humana, porque a partir del lenguaje diseñamos nuestro mundo y creamos nuestra existencia. Somos seres lingüísticos y sociales, que necesitamos comunicarnos y vincularnos con nuestros congéneres para poder desarrollarnos como personas.

De esta forma es que se integran estos cuatro elementos que establecen un pilar fundamental sobre las funciones ejecutivas. Pero debemos tener presente, también, que, para llevar a cabo la funcionalidad exitosa de estas habilidades, el cerebro debe integrar procesos de las distintas áreas, tanto las más nuevas como las más primitivas. Es decir que, constantemente, tenemos todo funcionando de manera coordinada para que podamos llevar adelante nuestras actividades diarias. ¡Es fascinante! ¿Verdad?

Para continuar con las funciones ejecutivas del área prefrontal de nuestro cerebro, un poco de historia nos puede ayudar a comprender cómo fueron descubiertas. Para esto es necesario recurrir al caso de Phineas Gage. El Dr. Harlow, quien lo atendió, fue el primero en abordar la investigación sobre el tema. Y luego, con el correr de los años, su caso fue estudiado por otros científicos. Lo que sucede es que se lo consideró emblemático porque fue el primero en demostrar la importancia de la corteza prefrontal en nuestras conductas humanas. Veamos, entonces, lo que ocurrió.

Phineas Gage era un hombre de 25 años reconocido por su responsabilidad, esmero y respeto por las personas. Su trabajo consistía en poner explosivos como obrero del ferrocarril Rutland & Burlington, al sur de la localidad de Cavendish, en Estados Unidos, hasta que el 13 de septiembre de 1848 sufrió un accidente que cambió su vida para siempre. Una barra de 6 kilogramos de peso, y un metro de largo, que utilizaba para poner dinamita, salió volando por un error en el procedimiento, y atravesó su rostro, ingresando por debajo de su ojo izquierdo y saliendo por la parte superior de su cabeza. El médico que lo atendió, que es el Doctor Harlow, quedó sorprendido por el accidente, pues Gage, a pesar de que había perdido parte del lóbulo frontal izquierdo, y mucha sangre, entró caminando y hablando a su consultorio.

Luego, el paciente sufrió una importante infección, difícil de tratar para aquella época, pero finalmente sobrevivió. Sin embargo, ya no fue la misma persona. Su personalidad había cambiado: se volvió impulsivo, irresponsable y grosero. No podía gestionar sus impulsos, no podía sostener la constancia del trabajo, había perdido el autocontrol y la capacidad de organizarse. Por lo tanto, a partir del estudio de este caso, se descubrió que el área prefrontal del cerebro tiene una función fundamental en nuestro desempeño diario y que es determinante para poder desarrollar con éxito nuestras funciones cotidianas.

Otro investigador sobre el tema, el Dr. Elkhonon Goldberg, neurólogo de la Universidad de New York y director del Instituto de Neuropsicología y Funcionamiento Cognitivo, aportó otra idea fundamental sobre esta área del cerebro, al afirmar que "la corteza prefrontal es nuestro director de orquesta". Haciendo uso de una metáfora, refiere a la enorme importancia de las funciones que aporta nuestro cerebro prefrontal para llevar adelante, de manera óptima, nuestras habilidades cotidianas.

Y otra metáfora referida al tema, explícita, de manera contundente, la lucha interna entre nuestro cerebro primitivo-límbico y nuestro cerebro prefrontal. Es decir, entre lo que queremos y lo que debemos hacer. La metáfora del jinete y el elefante expone de una manera muy acertada esta confrontación que vivenciamos cotidianamente, producto de la interacción entre estas diferentes áreas del cerebro. Veamos, entonces, a lo que refiere esta idea.

El área más antigua de nuestro cerebro, el cerebro primitivo y límbico, hace referencia al elefante y el área prefrontal remite al jinete, porque el elefante es visceral, instintivo, emocional, no reconoce inhibiciones, es potente, terco y su fuerza es arrolladora. Mientras que, por el contrario, el cerebro prefrontal busca racionalizar, se enfoca en pensar, inhibe la emoción y trata de ejercer control. Ahora bien, como el área primitiva, o cerebro reptiliano, y el cerebro límbico son más potentes, al igual que el elefante, no le es nada fácil al jinete poder controlarlo. De esta manera, el jinete remite al cerebro más nuevo en términos evolutivos, el cual todavía se encuentra en pleno desarrollo y requiere de mucha energía y resistencia para llevar adelante sus funciones.

Lo bueno de esta metáfora es que nos aporta la posibilidad de comprender por qué nos suceden estos eventos cotidianos donde parece haber una batalla dentro de nosotros. Es claro que el jinete no posee la suficiente fuerza para arrastrar al elefante donde pretende. Sin embargo, sí puede desarrollar tácticas para mejorar esta relación entre ellos. Sobre estas tácticas haremos hincapié más adelante.

Entonces, retomando las funciones ejecutivas del área prefrontal de nuestro cerebro, podemos decir que incluyen actividades mentales complejas como, por ejemplo, planificar, organizar, guiar, revisar, regularizar y evaluar. Pero, además, tienen que ver con el comportamiento necesario para:

- Adaptarse eficazmente al entorno
- Ejecutar los compromisos asumidos
- Y alcanzar las metas propuestas.

Entonces, es momento de detallar cada una de las funciones ejecutivas que hemos mencionado. Empecemos por la inhibición o el control inhibitorio. Se trata de aquello que nos permite desviar nuestra atención de las actividades que nos distraen o alejan de un proyecto predeterminado. Es por esto que la función de inhibición nos permite disponer de un breve tiempo de reflexión durante el cual podemos reconsiderar nuestras opciones antes de reaccionar a una circunstancia que nos enoja o nos molesta.

Luego, la atención ejecutiva es la capacidad de elegir, de manera voluntaria, en qué estímulos deseamos hacer foco y cuáles descartamos de nuestro interés en ese momento. Mientras que la metacognición consiste en la capacidad de pensar sobre nuestros conocimientos. Así, nos da la posibilidad de reflexionar sobre nuestros saberes, pensamientos y sensaciones.

Pasemos, ahora, a la iniciación. Como bien su nombre lo indica, se trata de la habilidad de comenzar, de enfocarse, planificar y empezar a realizar una acción. Pero, además, requiere de la habilidad de inhibir la ejecución de otras acciones para llevar a cabo la elegida.

En cuanto al diálogo interior podemos afirmar que es la capacidad de hablarnos a nosotros mismos, algo que todos hacemos. Es un mecanismo por el cual buscamos soluciones a nuestros problemas utilizando palabras que nos aporten nuevas ideas. Y, por su parte, la memoria de trabajo, habilidad que ya hemos mencionado al desarrollar el concepto de memoria, implica aquellas ideas que podemos mantener activas en nuestra mente por un período corto de tiempo. A su vez, nos ayuda a fraccionar en partes un problema y mantenerlas en la mente para integrarlas en una nueva solución.

Continuemos con la previsión y planificación. Esta función nos brinda la posibilidad de predecir y planificar para el futuro, haciendo uso de la capacidad de analizar diversas variables. En cambio, la retrospectión consiste en la capacidad de recordar las experiencias pasadas. Lo que sucede es que necesitamos ganar sabiduría de nuestras experiencias anteriores para reconocer si puede resultar útil aplicarlas ante nuevos

desafíos. De esta manera, frente a los nuevos problemas que acontecen nos es de gran utilidad saber qué estrategias funcionaron y cuáles no.

Y, por último, la flexibilidad cognitiva nos permite disponer de la capacidad de modificar las estrategias si cambian las circunstancias. El mundo es un lugar impredecible y las situaciones cambian... Por lo tanto, necesitamos de la flexibilidad para adaptarnos a lo nuevo. De no haberlo hecho nos hubiéramos extinguido como especie.

Por otro lado, es importante remarcar que, a diferencia de lo que se cree, y por mucho que cueste, podemos separar a las emociones de los hechos. Para llevar adelante esta capacidad debemos ser conscientes de que requiere tiempo para reflexionar y de introspección. Neurológicamente hablando, cada evento en nuestras vidas tiene una realidad objetiva proveniente del mundo sensible, y una etiqueta emocional adicional que le agrega nuestro cerebro límbico. Por eso es que resulta una tarea difícil. Pero, como vemos, se puede lograr.

De igual manera, también podemos hacer lo opuesto. Es decir, podemos sumar emociones a los hechos. Una manera de aplicar esta función es la de buscar motivarnos para ejecutar alguna actividad, ya que si no hay emociones que nos impulsen será muy difícil sostener la ejecución en el tiempo.

Ahora bien, es posible que estén pensando que todo lo desarrollado hasta ahora resulta muy interesante, pero... ¿qué relación tienen estas funciones ejecutivas con las competencias del liderazgo? Resulta que estas funciones ejecutivas son habilidades que todos poseemos, y cuyo entrenamiento coincide con las competencias que son propias del liderazgo eficiente.

Por lo tanto, es conveniente reconocerlas, valorarlas, entrenarlas, apreciarlas y aplicarlas. Entonces, como primer paso debemos reconocerlas para saber que forman parte de nuestras capacidades. Luego, tenemos que valorarlas, para distinguir las que tenemos más incorporadas, y poder así entrenar aquellas que no hemos desarrollado aún. Asimismo, es importante apreciarlas para conectar con ellas y alegrarnos de que están allí para nosotros y, finalmente, aplicarlas a través de nuestros hábitos cotidianos, afianzando las conexiones neuronales que generemos a partir de su uso. Entonces, ahora que sabemos que tenemos todas estas funciones ejecutivas a nuestra disposición, ya podemos empezar a aplicarlas en nuestra vida, con la debida paciencia para generar nuevas sinapsis y respetando la plasticidad de nuestro cerebro.