

Material Imprimible

Curso de Neuroliderazgo

Módulo 4

Contenidos:

- Herramientas para la atención
- Feedback
- Estados de ánimo y desempeño laboral
- Qué evitar en los ambientes de trabajo

Herramientas para la atención

Una de las situaciones que suele generar malestar e incertidumbre consiste en pensar cómo podemos hacer para captar la atención y brindar consignas que sean comprendidas por nuestros colaboradores o equipo de trabajo... Entonces, para lograr nuestro objetivo, es preciso tener presente una serie de herramientas didácticas para que la información sea mejor procesada por sus cerebros. Por eso, es más que recomendable que los líderes y capacitadores tengan en cuenta las estrategias que permiten captar y mantener la atención de sus interlocutores, así como aquellas que favorecen que la información pueda ser analizada de manera efectiva.

Una de las primeras nociones a tomar en consideración es que debemos buscar que la información que transmitimos se encuentre fraccionada, porque al cerebro le gusta que la información esté dividida, ya que esto le permite percibir los estímulos que recibe. Lo que sucede es que esta es la forma natural por la cual se desarrolla el pensamiento. Pero, además, esta característica facilita la memorización y la posterior recuperación de la información con mayor facilidad.

Recordemos que, al inicio, la información es sostenida en la memoria de trabajo. Y luego, con el ejercicio y la práctica, será depositada, finalmente, en la memoria de largo plazo. Entonces, para que nuestro cerebro pueda realizar correctamente este proceso, conviene aportar la información nueva de manera fraccionada. Pensemos que dar demasiada información inédita para que el cerebro procese en breve tiempo puede generar un efecto contrario al deseado, porque, por lo general, frente a esa situación el cerebro colapsa o se estresa de tal manera que no puede organizar la información correctamente para poder recuperarla de manera eficiente cuando lo necesite.

Pasemos a otra característica que es recomendable al momento de proporcionar la información. Nos referimos a que esta información tenga coherencia. Esto se debe a que nuestro cerebro tiene mejor rendimiento cuando puede realizar una conexión entre los datos percibidos.

Cabe destacar que la coherencia puede lograrse de distintas formas:

- Puede ser una coherencia lógica
- Una coherencia temporal
- Una coherencia espacial
- O cualquier otro tipo de conexión que podamos realizar y que nos aporte un orden determinado de la información que necesitamos transmitir.

Luego, otra estrategia de gran utilidad consiste en buscar la novedad y la sorpresa. Decimos esto porque uno de los principios con los cuales opera nuestro cerebro primitivo, para proteger nuestra supervivencia, es prestar mayor atención a los estímulos nuevos y a aquellos que lo sorprenden. Por eso, es recomendable apelar a estas estrategias al momento de confeccionar el contenido. Algunas formas de llevar a cabo esta idea implican recurrir a algún dato curioso, a una anécdota pintoresca, al relato de alguna experiencia o al recurso disruptivo, por nombrar solo algunas alternativas que nos pueden ayudar a impactar en el cerebro de nuestra audiencia.

Continuemos con la predicción. Esta herramienta consiste en ofrecerle información previa al cerebro, como una especie de “trailer”. Un ejemplo para lograr esto es avisar de qué se va a tratar la reunión, porque hacer un breve resumen antes de iniciar el evento puede ser muy útil para que el cerebro de nuestros interlocutores se conecte con el tema. Esto se relaciona con la anticipación positiva, que se trata de hacer un breve adelanto, al inicio de la reunión, exponiendo sobre alguna herramienta concreta o información de utilidad que se llevarán del encuentro.

Es importante remarcar que algo fundamental a tener en cuenta en estas situaciones es tener siempre presente los intereses individuales de nuestros colaboradores. Este concepto se relaciona con la relevancia, que es un aporte propio de las neurociencias, y que establece la importancia de tener en cuenta qué información es relevante para el cerebro primitivo de nuestros interlocutores.

Esto es bueno porque lo que es relevante para sus cerebros será digno de avanzar hacia el procesamiento de otras áreas cerebrales, mientras que lo que no sea considerado relevante será automáticamente descartado de sus cerebros. Entonces, cuando tengamos que brindar información, debemos preguntarnos antes qué intereses poseen y qué cosas les gustan, porque es recomendable no descuidar nunca la importancia de conectar la información con los intereses o gustos de las personas que conforman el equipo. Logrando esto, seguro sus cerebros estarán atentos a nuestras directivas.

Y, por último, otra técnica para lograr el interés de las personas consiste en tener presente el uso de recursos que le permitan incorporar la información de manera multisensorial. Volviendo a la metáfora del jinete y el elefante, que observamos al hablar del Sistema Nervioso Central y Límbico, podemos decir que, con todas estas tácticas, lo que buscamos es captar la atención del elefante, logrando que el cerebro primitivo y el emocional trabajen de manera conjunta.

Entonces, es momento de ver qué estrategias podemos utilizar para que el cerebro de nuestros colaboradores pueda mantenerse atento. Para eso, una de las primeras claves, al momento de exponer la información, consiste en realizar cambios en la voz, es decir, variar el volumen y el ritmo, así como transmitir riqueza de expresiones al exponer. Esto ayuda a mantener la atención de la audiencia en lo que estamos diciendo, porque pensemos que no hay nada más desmotivador que un orador que habla de manera monótona.

Luego, si vamos a acompañar nuestra presentación con diapositivas o recursos visuales, es conveniente utilizar colores variados, así como variar el tamaño de las letras, y procurar utilizar menos texto y más imágenes o cualquier recurso visual.

Así, cuando se logran aplicar, de manera integral, todas estas estrategias dentro de los equipos de trabajo, la dopamina estará presente para aumentar el placer, la atención, y la memoria y, de esta forma, desarrollar espacios comprometidos con los objetivos y sinérgicos.

Descanso

Es momento de adentrarnos en otro aspecto fundamental. Nos referimos a qué pasa con el descanso, la toma de decisión y las funciones ejecutivas... Se trata de otro aspecto tan importante como los expuestos anteriormente. Lo que sucede es que no hay nada menos eficiente que un cerebro agotado.

Tengamos en cuenta que el descanso no es un lujo, sino que forma parte de la buena salud e higiene que requiere nuestro organismo para funcionar de manera óptima. Por lo tanto, un descanso deficiente afectará la toma de decisiones y las funciones ejecutivas. Recordemos que las funciones ejecutivas, estas habilidades adaptativas nacientes de nuestro cerebro prefrontal, requieren de un alto gasto de energía para su funcionamiento. Entonces, si estamos cansados no dispondremos de la energía suficiente para realizar acciones operativas concretas. Además, esta situación predispone a los malentendidos, a los errores y al malestar en general.

Creatividad

Es importante disponer de estrategias para desarrollar la creatividad. Por eso, antes que nada, es oportuno saber que, para cosechar los aportes de un equipo creativo, es necesario sembrar un ambiente propicio para tal fin. Entonces, se preguntarán cómo podemos lograr esto... Algunos de los nutrientes que contribuyen a desarrollar la

creatividad pueden referirse a construir espacios de confianza, donde el error no sea penalizado y donde haya espacio a exponerse sin temor a represalias o comentarios burlones.

Luego, otro sustento de gran aporte para la creatividad consiste en dar lugar a la posibilidad de implementar la flexibilidad, porque recordemos que la flexibilidad es una de las funciones ejecutivas que nos ayuda a adaptarnos a los cambios de nuestro medioambiente. De hecho, su implementación en nuestra evolución como especie, ha sido primordial para poder llegar hasta nuestros días sin habernos extinguido en el camino. Por lo tanto, ella está allí, a la espera de que dispongamos de su integración dentro de nuestras prácticas empresariales. No olvidemos que la flexibilidad es el sustrato para la creatividad, que nos da la posibilidad de observar nuestro entorno desde una dinámica diferente, para solucionar un problema o crear una nueva estrategia.

Entonces, para trabajar la flexibilidad en nuestro equipo por supuesto que no existen fórmulas matemáticas. Sin embargo, sí podemos decir que siempre es recomendable observar las características propias y únicas del grupo. De cualquier manera, es importante saber que, al aplicar alguna técnica para favorecer la creatividad, puede ser de utilidad saber que nuestros cerebros disponen de ciertas necesidades que expondremos a continuación. Veamos.

Por un lado, debemos procurar cambiar los lugares donde se realizan las prácticas creativas para evitar que la información se “apegue” a ese lugar. Esto sucede porque la percepción y las memorias se encuentran conectadas. Además, recordemos que nuestro cerebro es una unidad integral y, por lo tanto, nuestro cuerpo integra lo aprendido con las diversas percepciones. Entonces, una manera de disminuir este “apego”, para que fluyan ideas nuevas, se logra al participar de estos ejercicios en diferentes lugares y buscar actividades que requieran que las personas se movilicen en distintos espacios físicos.

Además, debemos buscar que el espacio sea bien iluminado y ventilado. Es decir, tenemos que evitar desempeñar tareas intelectuales en lugares cerrados o con poca iluminación. Esto es recomendable, ya que, a través de un tipo de células alojadas en nuestras retinas, denominadas gliales, cuya función es la de comportarse como “sensores de luz”, se envía la información al cerebro de que es “hora de dormir”, provocando una serie de cambios fisiológicos que nos predisponen al sueño.

Luego, es preciso favorecer la confianza y la seguridad en los espacios de trabajo, si queremos generar entornos altamente creativos. Pero, se preguntarán de qué manera

podemos lograr esto... Una manera es crear un ambiente distendido donde las personas puedan hablar de lo que deseen.

Además, en estos eventos debemos tener presente la importancia de alinear nuestra emoción, lenguaje verbal, cuerpo y conciencia, ya que cualquier desavenencia entre alguno de estos dominios puede generar desconfianza en nuestro interlocutor. Por ejemplo, si tenemos alguna dolencia corporal o nos sentimos con alguna emoción aflictiva, es conveniente exponerlo, porque esto permite que nuestros dominios se coordinen. A su vez, este comportamiento permite que otras personas también expongan su vulnerabilidad sin sentirse mal consigo mismas.

Otro aspecto fundamental, como ya hemos visto, es no penalizar el error. Ya descubrimos que el error forma parte del aprendizaje. De hecho, ahora sabemos que la práctica para crear conexiones neuronales nuevas y desarrollar la neuroplasticidad positiva, que nos permite afianzar esas sinapsis a través del entrenamiento, requiere, como premisa, la equivocación y el desacierto. Por lo tanto, integrar estos hábitos de ensayo y error en los espacios de trabajo es elemental para generar espacios creativos.

Y, en relación con esto, tampoco debemos burlarnos de una idea disparatada. En línea con lo dicho anteriormente, la burla o el menosprecio, en un contexto donde se busca creatividad, es el fracaso asegurado, porque el cerebro de esos colaboradores reprimirá cualquier idea por miedo o vergüenza. Entonces, difícilmente surja alguna idea brillante en un contexto con falta de confianza e inseguridad.

Por otro lado, es importante, también, habilitar el juego, porque, aunque no tenga relación directa con nuestro proyecto es un excelente entrenamiento. Así como los gatos juegan para entrenar sus técnicas de caza, jugar, sin un propósito determinado, nos entrena para los aspectos más serios. Además, el juego favorece espacios que ayudan a consolidar al equipo y, en general, predisponen a un buen estado de ánimo.

Por eso, también, es bueno generar espacios de humor y risa. ¡Ay! ¡El Humor! Podemos dedicar un capítulo entero a esta herramienta tan desmerecida pero tan valiosa en el ámbito humano... Lo que sucede es que el humor permite transformar emociones aflictivas en no aflictivas, genera camaradería y disminuye las tensiones del equipo. Entonces, en un ambiente con todas estas características de base es muy probable que florezca la creatividad y nuestro equipo lo agradecerá.

Feedback

El feedback es una apreciación personal que le brindamos a otra persona sobre su actividad, tarea o práctica, para que lo ayude a mejorar en los aspectos que considere que lo necesita.

En muchos espacios de trabajo se entiende al feedback de una manera errada o, por lo menos, no de la manera que lo aplica el liderazgo. Lo que sucede muchas veces es que en estos lugares se suele llamar así a una práctica que incluye más bien el regaño o la actitud de reprender algún comportamiento. O, también, para inducir o imponer conceptos, puntos de vistas o ideologías por medio de un discurso determinado, de manera solapada, sin que las personas se den cuenta. Es decir, lo que, de manera coloquial, se suele decir “bajar línea”. Pero, desde ya, ninguna de estos dos usos remite a lo que realmente significa el feedback.

Entonces, veamos qué características tiene esta herramienta para usarla de manera correcta... Por empezar, podemos decir que se trata de la opinión que tenemos con respecto a lo que el otro hizo en cierta actividad, trabajo, exposición o comportamiento. Pero, para esto, es fundamental recordar que una opinión no es lo mismo que una verdad. Lo que nosotros opinamos, o lo que el otro opina de lo que hicimos, es solo un pensamiento. Entonces, aunque muchas personas piensen y opinen lo mismo, eso nunca lo convierte en una verdad.

Ahora bien, se preguntarán para qué vamos a dar un feedback... Es para poder mostrarle al otro lo que vemos de lo que está haciendo, tanto en las cosas que nos parezcan que estuvieron efectivas, como las que consideramos que podría mejorar. De esta manera, permite acompañar un proceso de aprendizaje y de adaptación.

Y, cuando nosotros recibimos un feedback, es para poder escuchar lo que el otro está viendo de nuestro desempeño, y poder disponer de información que nos ayude en nuestro proyecto, actividad, tarea o comportamiento. Por lo tanto, permite nuestro desarrollo personal y profesional.

Entonces, para evitar caer en una práctica errónea, detallaremos qué elementos debemos tener presentes a la hora de dar un feedback:

- En primer lugar, es fundamental generar un espacio de confianza y tranquilidad. Entonces, lo que debemos hacer es pedir permiso para ofrecerle al otro nuestra apreciación.

- Luego, tenemos que recordar el para qué lo estamos dando. Es decir, tener en claro que estamos frente a un proceso de aprendizaje en la otra persona.
- Y, por otro lado, debemos dar un feedback al “hacer” y no al “ser”. ¿Sabén qué quiere decir esto? No hablar de lo que es o no la persona, sino de las cosas que hizo.

Otros elementos a tener en cuenta son:

- Dar fundamentos con hechos concretos en los que nos basamos para dar la opinión.
- También, es importante siempre hablar en primera persona. Por ejemplo, podemos decir: “Lo que a mí me pasó con lo que hiciste es...”, “Lo que a mí me pareció...” o “Mi opinión es...”.
- A su vez, no debemos hablar de lo que está “bien” o “mal”, refiriéndonos a lo correcto o lo incorrecto. Es conveniente usar palabras como: efectivo, da resultado, adecuado, etc. o su negativo.
- Y, por último, es bueno empezar por lo que nos pareció que fue efectivo, o sea, sus fortalezas, y luego los aspectos que consideremos que la persona tiene para mejorar. La relación preferible es 3 x 1, es decir, señalar tres fortalezas y un aspecto a mejorar.

Pasemos, ahora, a ver cómo recibimos un feedback... Para ello, expondremos qué requisitos deberíamos tener presentes para recibirlo de la mejor manera:

- En principio, es fundamental diseñar nuestra emocionalidad para escuchar las opiniones de otro.
- Además, como ya dijimos, tenemos que tener en cuenta que es sólo la opinión del otro y no una verdad.
- Luego, otro aspecto fundamental es escuchar sin responder. Es decir, al recibirlo, no tenemos que dar explicaciones ni contestar lo que nos dicen. Lo que sí podemos hacer es preguntar si no entendemos algo o pedir los fundamentos en los que se basa para darnos esa opinión.

Por otro lado, es importante recordar:

- Que podemos tomar lo que nos está diciendo el otro o dejarlo pasar, esa es una decisión nuestra.
- Tomarlo como un espacio donde podemos desarrollarnos y donde las opiniones del otro pueden ayudarnos en ese aprendizaje.
- Luego, en cualquier momento, si nos estamos sintiendo incómodos o no nos gusta lo que nos está generando sus opiniones, podemos pedirle que lo dejemos para otro momento.
- Y, finalmente, es bueno agradecer el trabajo realizado para dar ese feedback.

Por último, vamos a detenernos en los siguientes aspectos para que el método funcione. Pensemos que, generalmente, no estamos acostumbrados a dar ni a recibir feedback, así que puede costarnos o incomodarnos un poco al principio. Entonces, para eso necesitamos aprender a gestionar nuestra emoción. Además, es preciso que, antes de comenzar un proceso de feedback, se trabaje este encuadre para que todos podamos compartir el mismo significado y propósito de este espacio de aprendizaje y desarrollo personal. Y, finalmente, nunca tenemos que perder de vista que este método se enfoca en la mejora y en el aprendizaje continuo, tanto de quien brinda como de quien recibe el feedback.

Estado de ánimo y desempeño laboral

Si bien la ciencia revela la importancia de la emoción en la toma de decisiones y en los ámbitos humanos, las empresas aún no contemplan, en su mayoría, estas distinciones. De hecho, muchas continúan con el viejo paradigma de “razón vs emoción”, amparado en la filosofía de Descartes. Es por eso que todavía pueden escucharse frases como “hay que dejar las emociones afuera de la puerta de entrada” transmitidas de jefes a empleados. Sin embargo, lo cierto es que la persistencia de una creencia que hoy en día ya es más que infundada, sólo hace que los conflictos se potencien y se rompan relaciones, a la vez los equipos de trabajo de calidad profesional no llegan a concretar sus proyectos.

Por lo tanto, a continuación, dispondremos de una serie de consejos o medidas para tener en cuenta a la hora de cuidar las emociones de nuestro equipo de colaboradores. Empezaremos por la importancia de generar estrategias para motivar. Ya vimos cómo, cerebralmente, podemos desarrollar la motivación. Recordemos que la dopamina es el neurotransmisor estrella de esta cualidad. Por lo tanto, debemos apuntar a generar espacios que favorezcan la producción de esta sustancia en nuestro organismo. Y, ¿saben

cómo podemos lograr esto? Proponiendo incentivos, conectando con los intereses de las personas y dándole un sentido a las tareas que realizan. Estas recomendaciones sencillas y fáciles de implementar, contribuyen a su desarrollo.

A su vez, es fundamental evitar el estrés en los ambientes laborales. Recordemos que cuando nuestro cerebro esta estresado, nuestro Sistema Nervioso Central y Límbico se concentran en el estímulo estresor, predisponiendo al cuerpo a un comportamiento de lucha o huida. Entonces, como contrapartida, nuestro cerebro prefrontal, aquella área del cerebro encargada de razonar y tomar decisiones, queda suspendida.

Esto es así porque, ante el peligro, es necesaria una respuesta inmediata y preparar nuestra musculación para defendernos o salir corriendo. En términos evolutivos, era mucho más probable que ese estímulo estresor fuera un animal salvaje que nos venía a atacar. Pero hoy en día, muchos estímulos estresores que padecemos a diario no son precisamente animales salvajes al acecho, sino, más bien, problemas que requieren solución mental y precisan de nuestro cerebro prefrontal funcionando a pleno. Por tal motivo, es de prioridad absoluta saber que el estrés no favorece en nada a las buenas resoluciones de los problemas en el trabajo.

Además, debemos valorar y fomentar el desarrollo de la empatía entre las personas que integran el equipo. Lograr equipos unidos y conectados emocionalmente facilita la posibilidad de implementar estrategias laborales y lograr una buena coordinación de acciones entre los miembros del grupo. Así, interesarnos en el estado emocional de nuestros colaboradores y acompañarlos en sus necesidades, es una excelente manera de llevar adelante esta propuesta.

Pasemos, ahora, a la importancia de fomentar espacios de autoconocimiento. Para ello, una buena táctica puede ser implementar técnicas para reconocer las fortalezas y trabajar las debilidades, como el FODA, que refiere a las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas, que es un análisis de uso cotidiano y que nos puede ayudar a “chequear” cómo estamos y qué modificaciones podemos realizar para mejorar el desempeño.

Por otro lado, es aconsejable acompañar en espacios de autocontrol emocional. Para eso podemos implementar técnicas de autocontrol, como el mindfulness o la meditación, cuyos resultados para tal fin son excelentes. Y, también, debemos valorar la resiliencia. Aplaudir la capacidad de sobreponerse a los embates de la vida también es un enorme potenciador. Tengamos en cuenta que apreciar los esfuerzos, los avances y la búsqueda de superación, tanto en lo laboral como en todas las áreas de la vida de las personas que

nos acompañan, es de gran acierto para que se sientan cómodas, comprendidas y potenciadas.

Otras cuestiones para tener en cuenta, debido a la costosa repercusión en lo emocional que pueden llegar a tener en el ámbito de trabajo, consisten en evitar el aislamiento, la burla y el mobbing laboral. Entonces, haremos un breve desarrollo de cada uno de estos conceptos y su impacto en los resultados finales de las empresas.

Además de estar penalizadas por el Derecho del Trabajo, estas prácticas son nefastas en el desarrollo de la cultura laboral de cualquier equipo. Aislar a una persona de un grupo humano tiene consecuencias muy dolorosas en la psiquis de ese individuo, porque como estudiamos, somos seres sociales, gregarios por naturaleza. Recordemos que disponemos un cerebro social que nos permite construirnos con nuestros congéneres. Por lo tanto, la afectación física, psíquica y moral de quien es discriminado es atroz.

Luego, burlarse es el acto de reírse de una persona de manera malintencionada, en especial para ponerla en ridículo, subrayando o exagerando algún aspecto inusual o condición que la caracteriza, o aprovechándose de su buena fe. Por lo que es indispensable que evitar que se suceda esta práctica en los grupos laborales.

Y, por último, el mobbing laboral, también traducido como acoso laboral, hace referencia tanto a la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado. El mobbing puede manifestarse a través de una serie de comportamientos como burlarse, despreciar, aislar, acosar u hostigar, por nombrar solo algunas que afectan al trabajador en su integridad física, psíquica, moral y, por supuesto, en lo inmediato, en el desempeño de su tarea.

Tengamos en cuenta que los costos humanos y económicos que tiene para la empresa disponer de un acosador en la gerencia, o entre sus dependientes, es muy alto. Renuncias frecuentes de empleados talentosos, juicios laborales por mobbing o por diferentes reclamos a los empleadores, bajo rendimiento del acosado y del equipo en general, son algunas de las consecuencias de permitir espacios donde se habilita la violencia entre sus integrantes. Además, la afectación emocional es enorme y el resultado puede ser de suma gravedad para las partes implicadas.

Entonces, como hemos mencionado anteriormente, no cabe duda de que todas estas acciones son devastadoras para cualquier individuo, cuyo impacto también dependerá del tiempo de exposición al maltrato persistente. Sin embargo, no hay consciencia del impacto en el resto de las personas que integra el equipo, en el rendimiento de sus desempeños y en la institución en general, tanto en lo inmediato como a largo plazo. Lo

cierto es que el resultado final suele ser el fracaso total. Por eso es tan importante cuidar y evitar estos comportamientos dejando en claro, desde el primer momento, las reglas para una sana convivencia entre todos los individuos que la integran.

Liderazgo

Vamos a adentrarnos, ahora, en algunas de las preguntas que nos surgen al momento de pensar en el liderazgo. Algunas de ellas son:

- ¿Cómo podemos lograr espacios más efectivos?
- ¿De qué manera podemos lograr que las personas se sientan más entusiasmadas y predispuestas en el trabajo?
- ¿Qué aspectos son recomendables fomentar y cuáles debemos evitar para lograr el resultado deseado?

Por este motivo, veamos una serie de recomendaciones fundadas en las neurociencias, y en la manera en la cual funciona nuestro organismo, para lograr la mejor versión de las personas que nos acompañan. Pensemos, en principio, qué cuestiones nos conviene evitar en los ambientes de trabajo... En primer lugar, y como ya hemos dicho, tenemos que evitar trabajar en lugares cerrados o con poca iluminación.

Esto tiene una explicación biológica. Habíamos mencionado, anteriormente, que las células gliales, alojadas en nuestras retinas, poseen la función de comportarse como “sensores de luz”. De esta manera, envían la información al cerebro de que es “hora de dormir” provocando una serie de cambios fisiológicos que nos predisponen a ello. Por lo tanto, cuando el ambiente está oscuro o con iluminación deficiente nos tiende a dar sueño, a embotarnos y a sentirnos adormecidos.

Además, si el espacio está muy cerrado, con poca o nula ventilación, debemos sumarle la imposibilidad de nutrir a nuestro organismo con el oxígeno suficiente, lo que también tiene como resultado que experimentemos desgano y falta de concentración.

Luego, debemos trabajar las creencias limitantes que dominan, negativamente, las prácticas de la cultura laboral. Ya hemos mencionado que vivimos en mundos interpretativos. Es decir, siempre interpretamos las circunstancias desde nuestra perspectiva, conformada por nuestras creencias, nuestras experiencias o emociones personales. A su vez, recordemos que el primer filtro de nuestra percepción es el Sistema Nervioso Central, que discrimina los estímulos de acuerdo con aquellos que son relevantes para nuestra supervivencia e interés. Por lo tanto, nuestra percepción siempre va a ser sesgada y propia.

Entonces, en ese acto de interpretar el mundo, tomamos o construimos creencias o juicios de valor que diseñan y determinan nuestras acciones cotidianas. Son como guías o estructuras que nos orientan en nuestros valores, nuestras necesidades y determinaciones. Es por esto por lo que se considera necesario tomar conciencia de su existencia, ya que es muy común encontrar en ambientes laborales creencias limitantes, que coartan posibilidades y deterioran el desarrollo de las personas.

Cabe destacar que las creencias limitantes pueden ser muy diversas. Muchas de ellas son heredadas de nuestra cultura, otras aprendidas dentro de los ámbitos de trabajo y otras propias de cada empresa, que, por lo general, tienen el “humor” del dueño o la gerencia. Si bien ya mencionamos algunas de ellas, es bueno recordarlas y tenerlas en cuenta. Ya hablamos de por qué no es acertado afirmar que las emociones “se tienen que quedar afuera de la puerta de ingreso porque acá se trabaja racionalmente”. Pero, otra muy destructiva es la famosa frase “pagar el derecho de piso”.

Hagámonos las siguientes preguntas: ¿Por qué habría que pagar derecho de piso? ¿Quién lo decidió así? ¿Cuál es el límite? ¿Si recién entramos a trabajar y necesitamos adaptarnos al nuevo lugar, no deberían tener un poco más de consideración con nosotros? Estas son todas preguntas que nos pueden ayudar a desarmar estas creencias, porque cuando las desarticulamos nos damos cuenta de que no responden al sentido común, que no tienen lógica. Sin embargo, las acatamos sin oponernos y las tomamos como axiomas, es decir, con un valor de verdad irrefutable, incluso si nos perjudican o nos dañan.

Otras creencias muy arraigadas en el ámbito laboral son:

- Creer que las personas de mayor edad son lentas.
- Creer que las mujeres se van a embarazar y van a ser menos eficientes por eso.
- Y creer que la gente joven no quiere trabajar.

En fin, la lista de creencias limitantes puede seguir perfectamente.

Entonces, se preguntarán cómo se puede cambiar esto... Habíamos dicho que vivimos en mundos interpretativos y que, además, siempre percibimos de manera diversa. Por lo tanto, se trata de diseñar creencias de apertura. Es decir, juicios que, en vez de cerrar posibilidades para las personas, las abran y permitan cambios, otras opciones y nuevas oportunidades. La ganancia de ello es la salud mental del equipo.

Por otro lado, es indispensable evitar la práctica de la multitarea como forma de organización cronológica de las actividades, porque la multitarea encuentra en los

avances tecnológicos una de sus causas más determinantes. Pensemos en las personas que envían mensajes con su celular mientras están en una reunión de trabajo o mientras están conduciendo su vehículo...

Pero, a su vez, otra causa que nos puede llevar a la multitarea es la idea de que tenemos que realizar muchas actividades en un determinado lapso temporal. La sensación de que ese tiempo no será suficiente nos lleva a querer hacer todo al mismo tiempo, como un intento de que los minutos rindan más. Pero es preciso reflexionar lo siguiente: ¿logramos realmente optimizar el uso del tiempo con la multitarea?

En este punto es interesante considerar el efecto que el uso del tiempo y la multitarea pueden generar en nuestro cerebro. El Dr. Gary Small, en su libro *El cerebro digital*, afirma que “las nuevas tecnologías nos bombardean de todas partes. Parece ser que una consecuencia un tanto alarmante de la estimulación digital constante de nuestro cerebro y de la multitarea es que afecta nuestra capacidad de centrar la atención en algo concreto”.

Entonces, se preguntarán de qué manera nos puede afectar el modo en que usamos el tiempo y la multitarea. En principio, algunas personas no pueden atender de forma efectiva las exigencias del multitasking, y las consecuencias pueden ser trastornos como el déficit de atención y la hiperactividad.

Luego, muchas personas de entre cuarenta y sesenta años, que se quejan de que se distraen, de impulsividad y de hiperactividad, están engrosando una nueva diagnosis: el trastorno de déficit de atención con hiperactividad adulto, que tiene como resultado la incapacidad de poder concentrarse por un período normal de tiempo en determinada actividad. Es preciso señalar que, de acuerdo con el criterio de muchos profesionales, ésta no sería una enfermedad, sino que es el resultado de los nuevos patrones de cableado que el cerebro actual establece al adaptarse a la omnipresente tecnología.

Pero, además, teniendo en cuenta los lineamientos del liderazgo, la multitarea es una práctica contraria a lo que establecen sus competencias para mejorar los vínculos, debido a que nos quita presencia, decrece la escucha activa y nos reduce la atención plena, con todos los efectos negativos que esto implica para las relaciones humanas.

Habiendo estudiado distintas situaciones que desfavorecen el rendimiento laboral, surge el siguiente interrogante: ¿qué aspectos debemos tener presentes o fomentar en los ambientes de trabajo? En eso nos detendremos ahora. En primer lugar, tenemos que considerar el Principio de Adecuación como orientador del diseño de actividades diarias. Este principio surge de una característica biológica de nuestro organismo que consiste

en comprender que no estamos igual todos los días. Si nuestro cerebro procesa la información a partir de diferentes estímulos, los cuales cambian constantemente, es lógico considerar que hay días que estaremos más efectivos y con mayor rendimiento, mientras que otras veces, por el contrario, nos sentiremos más desganados, con menos concentración o menos ánimo en general.

Mucho de esto dependerá de nuestras horas de sueño, del clima imperante, es decir, si hace mucho frío o mucho calor, de la hora del día y de nuestro ritmo circadiano, por nombrar solo algunas pocas variables de las infinitas que nos atraviesan a diario. Pero lo que tenemos que tener en claro es que, frente a estas dificultades o aparentes retrocesos... ¡No pasa nada! No hay ningún problema con eso, no hay nada malo en nosotros. Lo más seguro es que al día siguiente estemos mejor, volvamos a alcanzar los avances que logramos y, así, podremos seguir avanzando.

El Principio de Adecuación consiste, entonces, en adaptar nuestra agenda a las condiciones del día, evaluando cómo nos sentimos y cómo estamos para desarrollar las tareas del día. Aplicando este criterio a nuestra organización cotidiana habrá días en que podremos concretar muchos compromisos y otros en los que podremos apenas cumplir con lo mínimo. ¡Y no pasa nada! No se trata de autocastigarnos, enojarnos con nosotros mismos, ni nada por el estilo. Simplemente se trata de que somos humanos y que nuestro desempeño no es lineal.

Por otro lado, es fundamental integrar la intuición como valor. ¿Cuántas respuestas han llegado a nuestras entrañas antes de que sucedan los acontecimientos? Y de eso se trata. La intuición es nuestro cerebro primitivo dándonos información. De hecho, es gracias a ella que nuestros antepasados lograron sobrevivir y adaptarse, por lo que, sin ella, hoy seríamos una especie extinta.

Pero, ¿cómo podemos distinguir a la intuición de cualquier otro tipo de apreciación? Dijimos que la intuición es nuestro cerebro primitivo dándonos información, es decir, nuestro Sistema Nervioso Central filtrando información en virtud de lo que considera primordial para nuestra supervivencia. Y, si recordamos que este sistema recibe y procesa toda la información proveniente de todos nuestros sentidos y del cuerpo, podemos afirmar que la intuición se siente en el cuerpo. Y aquí el aporte de la sabiduría popular es muy contundente al llamar “corazonadas” a estas sensaciones, ya que se sienten en el corazón, en el plano corporal más que en el mental.

Por lo tanto, hacerles caso es fundamental y debemos integrarlas a nuestras prácticas cotidianas. Pensemos que escucharlas o no pueden implicar la diferencia entre el éxito o

el fracaso. Lo cierto es que, a partir de ahora, las neurociencias nos aportan información científica para saber que es sabio considerarlas.

Por otro lado, ya hemos mencionado la importancia de integrar el humor en los equipos. Por supuesto que el que es propicio fomentar es aquel que busque integrar, consolidar los vínculos y generar espacios de trabajo divertidos y distendidos. De ninguna manera es apropiado permitir que sirva para discriminar, burlarse o herir, ya que esto tiene el efecto contrario.

Y, por último, debemos hablar de la importancia de integrar el cuerpo en todo esto. Puede parecer un disparate, pero el cerebro no funciona aislado del cuerpo. Un cerebro lúcido, funcionando a pleno requiere de un cuerpo que se encuentre enérgico y bien descansado. Entonces, se preguntarán cómo podemos compensar tantas horas sentados frente a una computadora que nos suele terminar embotando... Para ello es aconsejable hacer breves recreos cada 2 horas, aproximadamente.

Para esto, podemos levantarnos, estirarnos, respirar profundamente, socializar o realizar cualquier otra actividad corporal que nos ayude a oxigenarnos. Por eso, es que debemos tener presente que estas prácticas corporales no deberían ser un lujo. Biológicamente son fundamentales para mejorar la circulación sanguínea, favorecer la circulación de hormonas y neurotransmisores y mejorar la tensión muscular, por nombrar solo algunos de los beneficios. Pero, además, mentalmente nos ayudan a despejarnos y a recargar las neuronas para motivarnos y, así, poder volver a sostener la atención voluntaria por otro período de tiempo.

Las extensas jornadas de trabajo, sin un recreo cerebral y corporal, no tienen nada de eficientes. Por el contrario, cuando nuestro cerebro está saturado empieza a distraerse, pierde la atención y no puede focalizarse en lo que está realizando. Por eso es que, cuando esto sucede, aparecen los errores y los problemas de comprensión que derivan en malentendidos y conflictos más gravosos.

Entonces, no debemos preocuparnos si no podemos resolver esa tarea que tenemos que terminar. Un cafecito o una charla con nuestro compañero de trabajo sobre trivialidades de la vida cotidiana, puede ser una excelente ayuda para volver recargados y destrabar lo que no nos estaba saliendo bien anteriormente.

A su vez, otra cuestión determinante para tener presente es la de procurar fomentar y cuidar la alimentación y los hábitos cotidianos. De más está decir que es sumamente importante comunicar a las personas de la importancia de consumir los nutrientes que nuestro cuerpo necesita para mejorar el rendimiento cognitivo de nuestro cerebro.

Entonces, debemos procurar consumir alimentos nutritivos, controlar las vitaminas como la D y la B12, mantenernos hidratados y realizar ejercicios, porque estas prácticas son irremplazables a cualquier edad y acompañan al desempeño exitoso en cualquier tarea que realicemos.

Finalmente, es preciso preguntarnos: ¿las acciones acompañan los objetivos diseñados? Pero, ¿saben a qué acciones nos referimos? A todas las que hemos aprendido a lo largo del curso. De nada sirve tener el mejor sistema operativo o el mobiliario más moderno en la oficina si no instalamos como prioritario el desarrollo de las competencias blandas en los entornos colaborativos. Hoy en día no es un lujo o un accesorio. Es primordial para lograr resultados efectivos y poder competir en el mercado.

Son demasiados los estudios sobre el tema que nos dicen que un cerebro funciona mejor sin estrés, que nuestras funciones operativas se bloquean en entornos de amenaza, que tenemos más rendimiento si descansamos, si tenemos períodos de disfrute, que somos más eficientes si el trabajo se alinea con un propósito... En fin, la lista de ideas sigue, hoy apoyadas gracias a las variadas investigaciones de las neurociencias. Sin embargo, lamentablemente todavía resta que gran parte de las personas que integran el management empresarial accedan a esta valiosa información. De seguro que si lo aplican con sus colaboradores verán con creces las diferencias positivas que estas competencias nos aportan en el desarrollo humano.