

THE BRAIN ADVANTAGE

BECOME A MORE EFFECTIVE
BUSINESS LEADER USING THE LATEST
BRAIN RESEARCH



MADELEINE L. VAN HECKE,
LISA P. CALLAHAN, BRAD KOLAR,
AND KEN A. PALLER

Copyrighted Material

Libro La ventaja del cerebro

Conviértase en un líder de negocios más eficaz gracias a las investigaciones más recientes sobre el cerebro

Madeleine L. Van Hecke, Lisa P. Callahan, Brad Kolar y Ken A. Paller

Prometheus Books, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

Los grandes líderes de negocios luchan por mejorar sus conocimientos y capacidades, y por tener la mayor experiencia posible. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos no hace nada por desarrollar sus procesos cognitivos, es decir, para mejorar la manera en la que trabaja el cerebro – aunque el cerebro es maleable y aprende fácilmente, según la psicóloga clínica Madeleine L. Van Hecke, el neurocientífico cognitivo Ken A. Paller, la autoridad en aprendizaje Lisa P. Callahan y el experto en administración Brad Kolar. Los autores se ofrecen a ayudar a la gente de negocios a enriquecer su cerebro, la herramienta más crucial de cualquier persona. Este libro presenta la investigación actualizada sobre el cerebro y consejos prácticos sobre cómo usar esa información para ser un líder eficaz. *BooksInShort* recomienda este libro fascinante e inusual a todo aquel que quiera pensar con mayor claridad.

Ideas fundamentales

- La neurociencia tiene mucho que ofrecer a los ejecutivos, ya que mejorar la función cerebral los ayudará a ser más eficaces.
- Usted puede manejar mejor su cerebro, y de ese modo pensar y actuar más clara, lógica y sensatamente.
- El cerebro físico es notablemente maleable; uno puede hacer que funcione de manera distinta.
- A menudo, el cerebro formula decisiones instantáneas antes de que uno pueda hacer una elección consciente. En esas situaciones, aprenda a contar hasta 10 antes de actuar.
- En ocasiones, el cerebro se aferra a ideas erróneas, ilógicas o equivocadas; trate de pensar objetivamente sobre sus procesos cognitivos.
- Las compañías reprimen la innovación porque se enfocan en las funciones ejecutivas estructuradas y no en la creatividad.
- La confianza es crucial en los negocios, pero la hormona cerebral oxitocina puede hacer surgir un sentimiento de confianza, incluso frente a personas no confiables.
- Cuando se enfrente con un escenario en el que tenga que “pelear, huir o paralizarse”, enfóquese en una tarea “exigente cognitivamente” para recuperar el control consciente de sus reacciones.
- Las investigaciones futuras sobre el cerebro lograrán mejorar el estándar de vida de la gente.
- No crea todo lo que lee acerca de la investigación sobre el cerebro o los remedios relacionados con él.

Resumen

Cómo reprogramar el cerebro

Cundo Cheryl tenía 35 años, una sobredosis médica le dañó el oído interno, y la dejó con un sentido deformado del equilibrio. Sentía como si estuviera en constante peligro de caerse. No sabía si estaba sentada o de pie y con frecuencia se caía al suelo. Cheryl estaba desorientada todo el tiempo, perdió su empleo y tuvo que solicitar beneficios por discapacidad.

“El cerebro tiene una mente propia”. (Neurólogo Richard Restak)

El neurólogo Paul Bach-y-Rita probó la maleabilidad del cerebro en la forma en la que ayudó a Cheryl. Diseñó y construyó un ingenioso casco que le daba claves somáticas especiales para saber si estaba estable y de pie, o sentada derecha. Con este dispositivo, Cheryl recuperó el equilibrio. Cuando se quitó el casco un minuto después, recuperó la estabilidad durante 20 segundos. Cuando lo usaba por periodos más prolongados, su sentido del equilibrio duraba más tiempo después de quitarse el casco. Sus “impulsos eléctricos” crearon “vías secundarias” en el cerebro, y con ello generaron nuevas “señales de equilibrio” y probaron que el cerebro puede cambiar. Cheryl ya no necesita el casco. Su experiencia muestra el poder de la “plasticidad neural”. De maneras mucho menos drásticas, el cerebro de uno también es capaz de entrenarse y reentrenarse. El cerebro puede hacer que el “estado real de las neuronas” maneje nuevas tareas cognitivas, que es lo que sucede cuando los “individuos ciegos aprenden a leer Braille”. Las implicaciones de negocios de esta investigación residen en la indicación “optimista” sobre el vasto potencial del cerebro para aprender.

¿Estandado en la rutina mental?

Sus rutinas mentales habituales lo pueden atrapar, y hacer que cometa errores cognitivos evitables. Trate de evaluar objetivamente lo que piensa, dice y hace. Tome distancia y pregunte reflexivamente: “¿Qué pasa en el interior del cerebro, cómo me siento con respecto a eso y qué significa para mí?”. Si piensa en lo que piensa y se arma de valiosa información de las investigaciones más recientes sobre el cerebro, estará en mejor posición de evaluar sus procesos mentales (y acciones subsecuentes) y ajustarlos según sea necesario. Pregunte: “¿Quién está realmente a cargo?”. ¿Está usted alerta, atento y al mando, o hay “otros procesos mentales que trabajan” más allá de la toma de conciencia que dirige el espectáculo? Los ejecutivos que saben cómo funciona su cerebro pueden “intencionalmente bajar el ritmo durante situaciones importantes”.

“A menudo nuestro cerebro toma decisiones antes de que tengamos la oportunidad de decidir algo conscientemente por nosotros mismos”.

Cuando los pianistas de jazz tocan de manera improvisada, no lo piensan, sólo tocan. La investigación sobre el cerebro indica que, durante la improvisación innovadora y creativa, se activa la corteza prefrontal media, que los científicos asocian con la expresión personal. La corteza orbitofrontal del autocontrol no lo hace. La hipótesis de la ciencia es que la corteza frontal se desactiva durante la improvisación porque actúa en contra de la creatividad. La corteza prefrontal dorsolateral, que controla “funciones ejecutivas” como planear y fijar metas, también se apaga durante la improvisación. Los científicos sugieren que esto sucede porque reprime el flujo de creatividad.

“Con demasiada frecuencia, respondemos antes de captar totalmente lo que alguien más dice, y antes de considerar totalmente lo que estamos a punto de responder”.

Aunque las compañías deben ser innovadoras, los líderes corporativos dependen de una “orientación neural” que se enfoca en funciones ejecutivas, no en creatividad. Esto sirve de apoyo a ciertos programas estructurados, como Six Sigma, que intentan “reducir la variabilidad, establecer normas y luego incrementar la adherencia a esas normas”, pero no fomentan la creatividad. Para motivar la creatividad que requiere la innovación, los ejecutivos deben crear “fronteras” amplias en las que pueda operar el personal de acuerdo con sus propios mandatos creativos. Los líderes deben prestar más atención a la motivación de sus empleados (“por qué” trabajan) y menos a sus procesos (“cómo” trabajan). Con este cambio de orientación, los gerentes podrían facilitar más innovación en vez de corregir continuamente a los empleados que alteran los procesos esperados.

Piloto automático *versus* alta concentración

La investigación muestra que el cerebro de la gente muy inteligente no tiene que trabajar tan intensamente como el de la menos inteligente. De manera similar, el cerebro de las personas con mucha experiencia trabaja menos que el de las personas sin experiencia, tal vez porque la gente que no sabe mucho de los sucesos a su alrededor debe pensar conscientemente en sus acciones. Por el contrario, el cerebro de los individuos con vasta experiencia opera, en efecto, en piloto automático. A menudo, esto es bueno, pero no siempre. Por ejemplo, los alpinistas experimentados deben pensar detalladamente cada uno de sus pasos, aunque hayan hecho lo mismo muchas veces. Los alpinistas tienen todo que perder si no prestan mucha atención.

“Einstein dijo en una ocasión que, si se le diera una hora para resolver un problema y su vida dependiera de la respuesta correcta, tardaría 55 minutos en saber qué preguntas hacer”.

Los ejecutivos quieren que sus empleados operen de manera eficiente, quizá como en piloto automático. Pero necesitan que puedan tomar decisiones deliberadas y conscientes cuando se requiera. La gente de negocios puede aprender del hábil capitán de bomberos que programa su reloj para que suene una alarma cada hora en el lugar de un incendio, para recordarse a sí mismo que debe hacer una pausa y pensar detenidamente lo que pasa en el incendio y entre los profesionales que tratan de apagarlo. Los líderes deben alentar a sus empleados a detenerse periódicamente y preguntar: “¿Hay una manera más eficiente de hacer lo que estoy haciendo?” y “¿me estoy perdiendo en los detalles?”. De vez en cuando, los ejecutivos deben tener visitantes en sus lugares de trabajo que no representen el *statu quo* ni la manera rutinaria de hacer las cosas, para motivar a sus empleados a abrirse a nuevas perspectivas.

“Relaciones” – ¿En quién puede confiar?

El “juego de la confianza” es un ejercicio que desarrollaron los economistas para determinar si la confianza es un cálculo deliberado que la gente hace. Sí lo es. En este ejercicio, los investigadores entregan dinero a las personas y les indican que den lo que quieran a un “fideicomisario” en el cuarto adyacente. Se les dice que el fideicomisario recibirá tres veces más de lo que ellos entreguen, y puede decidir cuánto devolver. Los fideicomisarios que devolvieron la mitad del dinero, o más, obtuvieron más inversionistas. “El juego de la confianza depende, sobre todo, de qué tan justamente” perciba la gente su recompensa. Las ganancias engendran confianza, aunque los jugadores no saben cuándo decidirá el “fideicomisario” quedarse con todo el efectivo. Los neurocientíficos vieron el cerebro de los jugadores a través de un dispositivo de hiperescaneo por resonancia magnética (MRI, por sus siglas en inglés), mientras jugaban una variante de este juego. La corteza paracingular (la parte del cerebro que ayuda a determinar el estado mental de otros) se activa al principio del juego, pero disminuye la actividad a medida que el juego avanza. Los científicos creen que, por eso, mientras los jugadores establecen un sentido de confianza al principio del juego, esta sección del cerebro se activa. Sin embargo, una vez desarrollada la confianza, la función perceptiva no tiene que seguir operando. Pero, cuando los jugadores bajan la guarda, pueden perder sus ganancias. Además, el área septal del cerebro, que puede controlar la liberación de oxitocina (la hormona afectiva que inspira confianza), se activa en los jugadores que nunca traicionan a los demás.

“Para aprender de los errores, la gente necesita retroalimentación que vigorice su proceso creativo, en vez de detenerlo”.

En los negocios, la confianza es crucial. Si no logra confiar en sus empleados para que hagan el trabajo, la empresa fracasará. Sin embargo, la liberación de oxitocina puede hacer que confíe en gente que no es digna de confianza. Por ejemplo, a menudo se relaciona con quienes comparten su estilo de vida, etnia, religión y demás. Piense objetivamente por qué confía en unos y no en otros.

¿Cómo puede decidir?

John Nash, un brillante economista, ganó el Premio Nobel por su trabajo en la teoría de juegos, pero tenía una enfermedad mental. Una vez dijo a un colega que no podría aceptar ser profesor en el MIT porque “tenía en su agenda convertirse en emperador de Antártica”. Cuando el colega le preguntó cómo podía creer en esa locura, Nash contestó que, así como sentía la certeza de sus ideas de economía, sentía lo mismo sobre el hecho de gobernar la Antártica. Nadie pudo lograr que desistiera de su gran “sentimiento de saber”. No hay que tener una enfermedad mental para creer en premisas incorrectas o saltar a conclusiones erróneas. En ocasiones, el cerebro puede indicar que está tomando una decisión correcta cuando, de hecho, no lo está haciendo; sin embargo, las decisiones importantes crean situaciones en las que debe depender de la validez de sus creencias. Cualquiera puede estar equivocado, por lo que los líderes deben tener cuidado de afinar con precisión sus decisiones. Antes de seleccionar uno u otro lado, examine las premisas y los hechos, y tome en cuenta que, de lo que se siente más seguro, podría, a fin de cuentas, no ser válido.

Sobrepóngase a su vigilante interno

Los ejecutivos conscientes pueden evitar actuar impulsivamente en situaciones de tensión, de miedo o emotivas. En esas crisis, el cerebro frecuentemente formula decisiones instantáneas (cambia a “piloto automático”) antes de que usted pueda hacer una elección consciente de lo que desea hacer. Cuando eso suceda, cuente hasta 10 antes de actuar. En el 2008, el locutor de radio Don Imus aprendió esta lección a la fuerza. Sin pensarlo, Imus hizo referencia a las jugadoras negras del equipo de baloncesto de la Universidad Rutgers de forma racista. La CBS lo despidió de inmediato por el comentario tan desatinado. Imus admitió que lo que hizo fue “realmente tonto”.

“Los líderes no pueden fingir ser auténticos”.

En 1984, al neoyorquino Bernard Goetz (que alguna vez fue víctima de un asalto) se le conoció como el “vigilante del metro” cuando mató a tiros a cuatro adolescentes negros “que lo abordaron en el metro y le pidieron cinco dólares”. Durante el juicio, el abogado de Goetz afirmó que el asalto previo lo había vuelto razonable y justificadamente miedoso, de manera que actuó en legítima defensa propia. ¿Es éste un argumento viable? Cuando uno se siente en peligro, el sistema límbico del cerebro trabaja a toda velocidad. Esa área del cerebro incluye la amígdala cerebral, un grupo de células que asume el control cuando la vida de repente se torna insoportablemente intensa y es difícil actuar razonablemente. En vez de una respuesta deliberada a una crisis que se percibe, las personas tienen una de tres respuestas viscerales e instintivas: “pelear, huir o paralizarse”. Aparentemente, la respuesta de pelear invalidó los procesos cognitivos de Goetz.

“Existen costos asociados con tratar de ocultar nuestras emociones. Podemos suprimir la expresión de esos sentimientos, pero eso no significa que en realidad ya no los tenemos”.

¿Qué se puede hacer frente a reacciones tan primitivas e instantáneas? Trate de no enfocar el supuesto peligro inminente, sino una tarea “exigente cognitivamente”. Esto desactiva la amígdala y ayuda a que la razón reemplace al miedo. Piense lo diferentes que hubieran sido las cosas para Goetz si se hubiera detenido a preguntarse: “¿Qué estoy sintiendo?”. Siempre póngase mentalmente a prueba de manera positiva. Evite hacer demasiado hincapié en el miedo, ya que eso hiperactiva la amígdala cerebral. En determinadas situaciones, algunos líderes de negocios han reaccionado tan instintivamente como Goetz en el metro. David Duncan, contador en Arthur Andersen, entró en pánico y ordenó a sus empleados que destruyeran documentos de Enron, una terrible decisión que destruyó a Andersen. ¿Y si se hubiera detenido un momento y pensado en las implicaciones de sus órdenes? Para ser un líder eficaz, aprenda a armarse de “inteligencia emocional”, que incluye “manejo emocional”. Para mantener la ecuanimidad, ordene sus pensamientos y tenga cuidado de lo que puede pasar si la amígdala cerebral asume el control.

Un “neuro”-pronóstico

Espere que los descubrimientos de las investigaciones sobre el cerebro mejoren su vida y cambien la manera en la que la sociedad maneja los retos. Por ejemplo, podría volverse costumbre probar las capacidades cognitivas de las personas cuando lleguen a los 50 años para determinar si han tenido deterioro mental. Las comunidades de retirados podrían tener, junto a sus campos de golf, piscinas y centros de entretenimiento, sofisticados centros de ejercicios cognitivos para ayudar a los adultos mayores a mantenerse alertas y mentalmente ágiles. La investigación muestra que el “entrenamiento cognitivo” ayuda a las personas mayores a lidiar mejor con la enfermedad de Alzheimer.

“Con frecuencia, nuestro cerebro puede distinguir entre autenticidad y parodia”.

Brain Resource Corporation es una empresa que ya ofrece pruebas que evalúan la “atención, nuevo aprendizaje, memoria y fluidez en el lenguaje”. Otra compañía, NeuroFocus, usa grabaciones neurales para ayudar a los investigadores de mercadotecnia a determinar los aspectos más atractivos de los anuncios publicitarios. Ya que los escaneos cerebrales pueden determinar si la gente miente, algún día los tribunales podrían usar esas pruebas para determinar la confiabilidad de los testigos. Otros “programas basados en el cerebro” afectarán notablemente la manera como viva la gente su vida en el futuro. Mientras tanto, usted puede incluso hacer su propia prueba. Allstate Insurance está trabajando con InSight, un programa que supuestamente ayuda al “procesamiento visual”, un factor clave para conducir. Revise los distintos “programas para ejercitar el cerebro” disponibles, para ver cuáles pueden ser útiles a su compañía. Por ejemplo, el sitio Web de Sharp Brains ofrece información sobre “productos para ejercitar el cerebro” y “Cumbres de Neuroliderazgo”.

“El cerebro humano es un milagro de kilo y medio”.

Cuando investigue esta área, “¡no subcontrate su propio cerebro! No crea al pie de la letra todo lo que dicen las investigaciones sobre el cerebro”. No crea todo lo que oye sobre los programas y productos de ejercicios cerebrales más recientes. Algunos charlatanes dan argumentos descabellados como: “Réstele 10 años a su

‘edad cerebral’”. Al mismo tiempo, algunos productos legítimos pueden mejorar la cognición, incluyendo la ‘memoria funcional’. Use el buen juicio y el cerebro para hacer buenas elecciones. La investigación sobre el cerebro es sólo eso – investigación. Como tal, no representa ‘la última palabra’ de nada. La ciencia es hipotética, provisional y está en evolución constante. Todo en la ciencia está sujeto a cambios. Afortunadamente, también el cerebro.

Sobre los autores

Madeleine L. Van Hecke está autorizada oficialmente para ejercer como psicóloga clínica. **Lisa P. Callahan** dirige actividades de administración del conocimiento para la práctica de contratación externa de Accenture. **Brad Kolar** dirige Kolar Associates, una empresa de consultoría. **Ken A. Paller** es neurocientífico cognitivo en Northwestern University.
