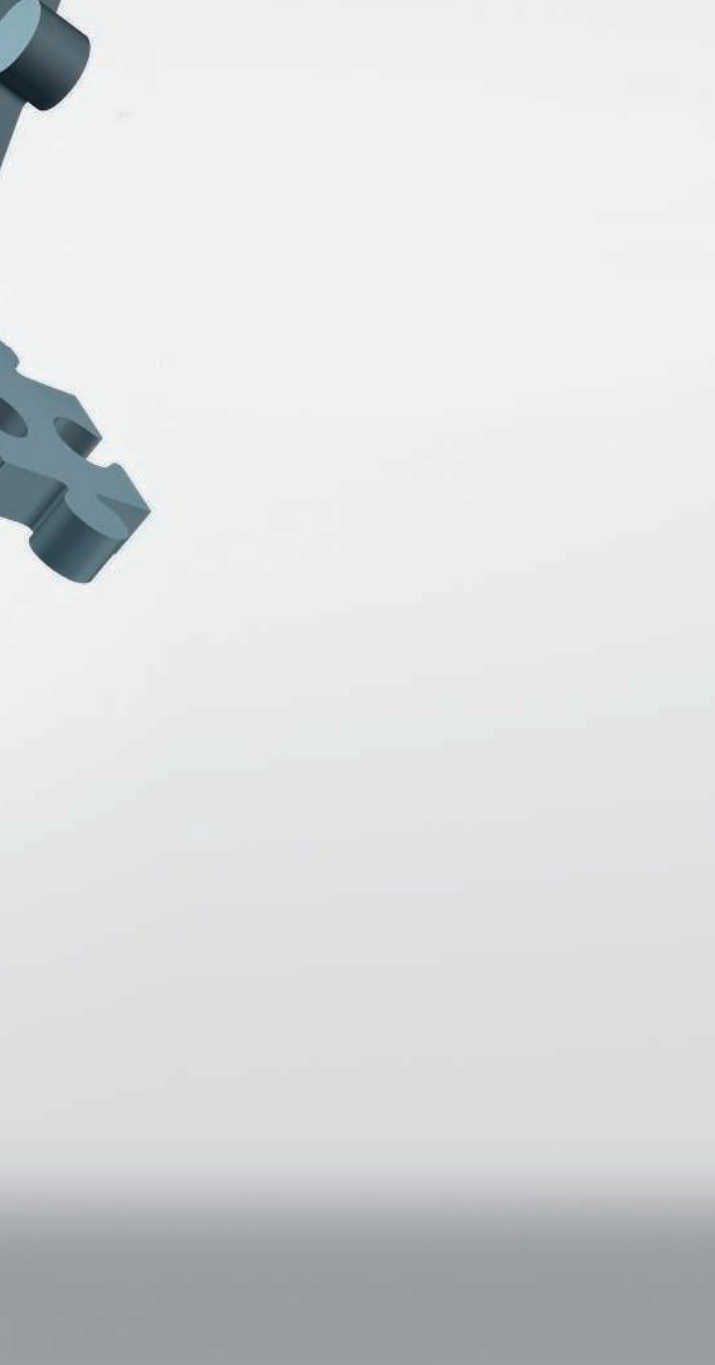




Deliberados y espontáneos. Impacto de la Desinhibición Cognitiva en la gestión de personas

En este artículo se analiza el concepto de Desinhibición Cognitiva (DC) como elemento central en la creatividad humana, se presentan los resultados de una investigación que compara la DC con la fluidez creativa y se plantean las principales implicaciones de dichos resultados en la gestión de personas en las organizaciones. Las implicaciones de la DC para la mejora en la gestión y dirección de personas son relevantes, por tanto el autor considera necesario crear mecanismos que abran camino a la creatividad.

Franc Ponti, profesor de innovación en EADA Business School.



FICHA TÉCNICA

Autor: PONTI, Franc.

Título: Deliberados y espontáneos. Impacto de la Desinhibición Cognitiva en la gestión de personas.

Fuente: Capital Humano, nº 321. Junio, 2017.

Resumen: Nuestro cerebro tiende a seleccionar la información que es relevante o útil para cualquier cometido cotidiano. Los expertos en creatividad afirman que hay dos caminos hacia el pensamiento creativo: el deliberado y el espontáneo. Los pensadores deliberados son secuenciales, lógicos y estructurados. En los pensadores espontáneos se activan áreas cerebrales alternativas. La Desinhibición Cognitiva (DC) se da, por tanto, mucho más en pensadores espontáneos que en deliberados. Una investigación reciente ha evaluado si los resultados en una prueba de DC correlacionan con los de otra prueba de fluidez creativa. Las conclusiones demuestran que la creatividad espontánea es tan válida para la resolución de problemas complejos como la creatividad deliberada, pero es necesario aprender a gestionar las fuentes de creatividad espontánea. El estudio abre las puertas a nuevas consideraciones sobre la gestión de personas.

Descriptor: Desinhibición Cognitiva / Creatividad / Toma de decisiones

¿QUÉ ES LA DESINHIBICIÓN COGNITIVA?

Entendemos por DC la incapacidad del cerebro para filtrar información irrelevante para una determinada práctica o para la supervivencia¹. Dicho de otra manera, nuestro cerebro tiende a seleccionar la información que es relevante o útil para cualquier cometido cotidiano: asearnos, bajar unas escaleras o pensar creativamente. Si, por ejemplo, pretendemos generar ideas sobre cómo mejorar un bolígrafo, nuestro cerebro, de forma automática, filtra todo aquello que, para dicha tarea, resulte irrelevante. No es fácil que pensemos, mientras generamos ideas de mejora para el bolígrafo, en una jirafa, el rostro de nuestra abuela materna o en las cebollas horneadas.

Los expertos en creatividad afirman, con bastante consenso, que hay dos caminos claramente diferenciados hacia

el pensamiento creativo: el deliberado y el espontáneo². Los pensadores deliberados son secuenciales, lógicos y estructurados. Centran su atención en el objeto o proceso a mejorar y ejercen un control creativo consciente sobre él. La observación por neuroimagen nos revela que las áreas cerebrales activas durante un episodio deliberado son la corteza prefrontal izquierda y algunas áreas de las cortezas parietal y temporal izquierdas (Red de Control Ejecutivo). Por otra parte, los pensadores espontáneos tienen dificultades para centrar su atención en el objeto o proceso seleccionado y tienden a divagar y a mezclar informaciones distintas. Las ideas no surgen de forma directa y consciente sino que aparecen de forma súbita e inesperada. En los pensadores espontáneos se activan áreas cerebrales alternativas: zonas de pensamiento asociativo interhemisféricas, el sistema límbico, etc. (Red por Defecto).

La DC se da, por tanto, mucho más en pensadores espontáneos que en deliberados. La Red por Defecto, sistema >

- > cerebral alternativo a la Red de Control Ejecutivo, lejos de filtrar la información irrelevante, permite que los conceptos provenientes de las estructuras implícitas del cerebro (inconsciente) se combinen de formas inusuales y permitan generar soluciones más imaginativas y transgresoras.

Hay evidencias científicas suficientes para afirmar que la mayoría de los individuos altamente creativos activan más a menudo sus redes espontáneas aunque están también capacitados para simultanear ambos tipos de pensamiento, lo que les permite fantasear y jugar con los conceptos y, en paralelo, evaluar críticamente la información y encontrar soluciones adaptadas al mundo real.

Además de los dos estilos generales comentados, algunos autores añaden que la creatividad puede expresarse a través de siete estados cerebrales distintos y complementarios: **Conectar** (establecer asociaciones remotas entre ideas), **Razonar** (utilizar la memoria y la lógica para argumentar), **Visualizar** (percibir la realidad de forma visual y metafórica), **Absorber** (dejar la mente en estado de reposo), **Transformar** (crear a través de estados emocionales de tinte negativo), **Evaluar** (juzgar críticamente las ideas y tomar decisiones) y **Fluir** (estado de motivación que provoca alteraciones en el paso del

tiempo y que proporciona una sensación de unión con la actividad creativa). Los individuos altamente creativos serían capaces de transitar por un mayor número de estados cerebrales o *brainsets* que las personas menos creativas, que estarían instaladas en una zona de confort más reducida.

Evidentemente, tanto el estilo general creativo como los mencionados *brainsets* pueden ser objeto de desarrollo en cada individuo. En términos generales, la genialidad creativa pasaría por obtener el mayor número de registros creativos posible, es decir, poder lograr las máximas combinaciones y la máxima intensidad a través del paso transversal por todas las opciones generadoras de creatividad.

I. CONCEPTOS ASOCIADOS

Hay una serie de conceptos muy relacionados con la DC que conviene revisar: pensamiento divergente, meditación o *mindfulness* y psicopatología.

Por lo que respecta al pensamiento divergente, que consiste en la generación masiva de ideas o soluciones a problemas abiertos (usos alternativos de un vaso de



plástico, por ejemplo), parece lógico que la DC tienda a favorecer la cantidad de ideas generadas y, en paralelo, permita que esas ideas sean más originales. En efecto, si la DC permite una interacción más heterogénea entre los elementos de información que son capaces de atravesar los filtros cerebrales, parece evidente que la originalidad de las ideas generadas será mayor. Un vaso de plástico, por ejemplo, podría convertirse fácilmente en una luz de sirena de un coche de policía.

Por otra parte, la práctica constante de la meditación o *mindfulness* tendría, según diversos trabajos, un impacto positivo en la DC³. En efecto, la facilidad para conseguir estados de sosiego mental o “absorción” permitiría filtrar menos información y, en consecuencia, conseguir mayores niveles de combinaciones inusitadas que, a su vez, facilitarían

la originalidad creativa. En este sentido, según apuntan algunos expertos⁴, habría tipos de meditación adecuados para las dos redes cerebrales apuntadas anteriormente. La meditación cuyo objetivo es centrar la atención en algún estímulo (respiración, sonido, etc.) crearía nuevas conexiones en la Red de Control Ejecutivo propia de los pensadores deliberados, mientras que la meditación imaginativa (propiciar modificaciones sobre un estímulo inicial, por ejemplo, el vuelo de una mariposa) tendría efectos beneficiosos en la Red por Defecto, propia de los pensadores espontáneos, facilitando el desarrollo de la imaginación radical.

Finalmente, algunos investigadores encuentran las suficientes evidencias científicas como para establecer un lazo de unión entre la DC y la tendencia a la excentricidad o, en su extremo, a la psicopatología (esquizofrenia, trastornos bipolares y neurosis)⁵. Cuando la dificultad en filtrar información irrelevante es demasiado alta puede producirse confusión mental y tendencia a la construcción de realidades alternativas, especialmente si el individuo no está dotado de factores protectores como un cociente intelectual elevado o flexibilidad mental.

En el entorno empresarial, se hace necesario aprender a gestionar y validar las fuentes de creatividad espontánea igual que se ha hecho con las fuentes de creatividad deliberada

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En una investigación llevada a cabo recientemente, se intenta evaluar si los resultados en una prueba de DC correlacionan con los de otra prueba de fluidez creativa. La hipótesis de trabajo es que habrá una relación entre ambas variables.

Después de preparar las pruebas (Cuestionario de Estados Mentales Creativos de Shelley Carson para evaluar la DC y Test de Fluidez Creativa de Robert McKim,

para evaluar la creatividad general), se administra la prueba a 237 personas que, en el momento de responder a los cuestionarios están cursando un programa de formación empresarial en EADA Business School de Barcelona. Los encuestados son personas adultas y con responsabilidades de direc-

ción en empresas de distintos sectores. Todos participan voluntariamente.

Las pruebas se administran aprovechando las sesiones que el autor del trabajo⁶ tiene con los participantes, en diferentes cursos y programas de la entidad educativa ya mencionada. A tal efecto conviene destacar que los participantes pueden, en todo momento, formular preguntas sobre cualquier duda que tengan durante el proceso, factor que tiende a mejorar la fiabilidad y la consistencia de los resultados.

Se comprueba que los individuos que obtienen puntuaciones altas en el Cuestionario de Estados Mentales Creativos de Shelley Carson, que evalúa la DC, obtienen también resultados altos en el Test de Fluidez Creativa de Robert McKim. Concretamente, se observa una significación de 0'043 (Khi-Cuadrado) que permite rechazar la independencia entre las dos variables estudiadas y aceptar la hipótesis alternativa (ambas variables están relacionadas). Las diferencias observadas en la distribución de los grupos, por tanto, no son atribuibles al azar. En consecuencia, la hipótesis principal del estudio queda comprobada. >

> Las conclusiones más importantes que se derivan del estudio, junto a otras investigaciones con resultados similares, son:

- La creatividad espontánea, en cualquier contexto, es tan válida para la resolución de problemas complejos o la generación de ideas como la creatividad deliberada. Sin duda, la combinación de ambas redundará en una mayor capacidad creativa a todos los niveles.
- En el entorno empresarial, se hace necesario aprender a gestionar y validar las fuentes de creatividad espontánea (intuición, meditación, juego, etc.) de la misma manera que se ha venido haciendo con las fuentes de creatividad deliberada (razonamiento, lógica, planificación, etc.).
- El estudio abre las puertas a nuevas consideraciones sobre distintos aspectos relacionados con la gestión y dirección de personas en las organizaciones.

Algunas de las limitaciones del estudio están relacionadas con la insuficiencia de las pruebas actuales para la medición o aproximación a los niveles de DC de los individuos examinados. En paralelo, para obtener resultados todavía más significativos sería necesario ampliar la muestra, estratificarla e incluso llevar a cabo estudios por edades y en diferentes contextos culturales.

3. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

Las implicaciones de la DC para la mejora en la gestión y dirección de personas son relevantes. A tal efecto, se hace necesaria una reflexión sobre la necesidad de crear, en la empresa, mecanismos que permitan que ambos caminos hacia la creatividad, deliberado y espontáneo (así como los diferentes estados cerebrales), puedan ser expresados en igualdad de condiciones:

- Eliminación total o parcial de estructuras organizativas “duras”, como los organigramas o las jerarquías, que facilite progresivamente entornos de mayor autogestión que, a su vez, propicien la expresión de las distintas sensibilidades creativas. Un individuo espontáneo, por ejemplo, necesitará una menor existencia de planificaciones rígidas, plazos, reuniones formales, etc. para poder dar rienda suelta a su creatividad. Avanzar hacia un mayor equilibrio entre control y actitud de escucha abierta facilitará una mejor convivencia entre personas deliberadas y espontáneas.

- Cambios en los planes de formación que permitan la introducción de habilidades espontáneas en detrimento de las deliberadas: meditación, autoconocimiento, conciencia sensorial, pensamiento lateral, etc.

Cuando la dificultad en filtrar información irrelevante es demasiado alta puede producirse confusión mental y tendencia a la construcción de realidades alternativas

En definitiva, a largo plazo debería tenderse hacia un mayor equilibrio entre ambas modalidades. Un plan de formación holístico combinaría entonces conocimientos,

herramientas y habilidades de tendencia deliberada con competencias y adquisición de sensibilidades de naturaleza más espontánea.

- Introducción de espacios y metodologías de trabajo que faciliten una mayor coexistencia de ambas variedades creativas: desde espacios para la experimentación o laboratorios de creatividad hasta una transformación en profundidad de las zonas de despachos en la empresa que fomenten las relaciones interpersonales, la colaboración interdisciplinar y eliminen los muy a menudo importantes signos de estatus.

Respecto a las metodologías de trabajo, debería apostarse por aquellas que permiten una mayor interacción entre deliberados y espontáneos, como por ejemplo el *Design Thinking*, que combina competencias analíticas y de evaluación con otras más imaginativas, creativas y disruptivas⁷ ■