

## **LAS INTUICIONES: EL MOMENTO AJÁ**

### **Carlos Herreros de las Cuevas**

El término inglés “insight” tiene , al menos que yo sepa, muy mala traducción a nuestro idioma. Los diccionarios le traducen como “perspicacia” , “percepción”, “conocimiento”, “entendimiento”, etc. La traducción literal sería algo así como la visión interna o que nos llega de nuestro interior. Más allá de las definiciones, creo que podemos entendernos todos si decimos que un “insight” es una percepción que proviene de nuestro interior y que cambia la manera de ver o entender una situación; también podríamos decir que un “insight” puede cambiar nuestros modelos mentales.

Tanto para la gestión, como para el liderazgo y para el pensamiento estratégico, los “insights” son esenciales y la neurociencia nos ayuda a comprender su importancia así como el estado mental que aumenta la probabilidad de que aparezcan.

El cerebro humano es un extraordinario sistema de procesamiento de información que realiza billones de cálculos por segundo. Es brillante ejecutando tareas físicas que pueden codificarse, tales como tocar un instrumento o conducir; sin embargo tiene algunas limitaciones sorprendentes para realizar cierto tipo de tareas mentales.

Pensemos primero en la resolución de problemas lineales que suponen buscar una solución lógica a una pregunta; por ejemplo, hacer cálculos aritméticos. En este tipo de tareas utilizamos lo que se conoce como la “memoria de trabajo”-tenemos información en nuestra memoria y la manipulamos para hacer esas tareas. Es un funcionamiento consciente que se produce en el primer plano de nuestra atención. Necesitamos la “memoria de trabajo” cuando no tenemos una respuesta obvia a un problema. La utilizamos para cosas como tomar decisiones, recordar y otras tareas cognitivas.

Nuestra memoria de trabajo es mucho más limitada de lo que generalmente reconocemos. Es fácil calcular que diez más diez son 20. Realmente no necesitamos la memoria de trabajo para hacer este cálculo porque la respuesta está instalada en la memoria a largo plazo. Pero si tratamos de multiplicar 34 por 65 , sin ayudarnos de papel y lápiz, generalmente no podemos. Multiplicar 4 dígitos no es tanto si lo comparamos con el trabajo que hacen los ganglios basales del cerebro para mantenernos de pie , que necesita cálculos mucho más difíciles cada segundo para calcular el nivel de fuerza que hay que aplicar a los diferentes grupos de músculos. Pero estos cálculos son tareas “no conscientes” que no necesitan ni la memoria de trabajo ni la atención.

Tenemos una gran cantidad de recursos para procesar información no consciente pero los que disponemos para la consciente es , por comparación, muy diminuta.

Y aquí está el problema porque la mayoría de los problemas del mundo real que afrontamos, especialmente en nuestro trabajo, tienden a ser mucho más complejos que las multiplicaciones de 4 dígitos. Son problemas “no lineales” que no tienen una respuesta lógica ni pre-existente; incrementar las ventas de nuestros productos cuando el mercado está bajando y ya no funciona todo lo que hemos probado en el pasado. En esta situación, no bastan los recursos para la resolución de problemas.

Dice David Rock que en muchos talleres y seminarios pregunta a los participantes cómo resuelven estos problemas complejos y las respuestas son muy consistentes: nadie resuelve problemas complejos cuando se lo propone. Las respuestas nos llegan repentinamente , bien cuando nos disponemos a dormir, durante la noche, cuando nos despertamos, cuando hacemos ejercicio, nos duchamos o conducimos; o cuando hacemos algo agradable y repetitivo como tejer, atender el jardín o cocinar.

Las investigaciones en esta área de Rock indican que se puede mejorar hasta 5 veces, un 500%, la generación de “insights” siguiendo unas cuantas reglas sencillas.

#### *Silencio- Tranquilidad*

Mark Beeman es uno de los eminentes neurocientíficos que estudian el “momento ajá”. Según él, las variables que mejoran la capacidad para detectar asociaciones imprecisas pueden mejorar la resolución de los “insights”. En resumen, estos “insights” tienden a implicar conexiones entre un pequeño número de neuronas.

Con frecuencia, un “insight” es un recuerdo olvidado durante mucho tiempo o una combinación de recuerdos. Estos recuerdos no tienen muchas neuronas que se dediquen a mantenerlos unidos. El problema es que sólo percibimos señales cuando superan el nivel básico de ruido en el que nos desenvolvemos. Mientras que los pensamientos diarios tales como plantearnos lo que comeremos pueden implicar millones de neuronas hablando entre ellas, un “insight” solo se produce entre unas pocas decenas de miles de neuronas, también comunicándose entre sí.

De la misma manera que nos cuesta oír el sonido de la llamada de un móvil cuando estamos en una fiesta, es difícil percibir señales cuyo nivel de energía es menor que el nivel general de energía presente en el cerebro. Por ello, tendemos a percibir “insights” cuando es bajo el nivel general de actividad del cerebro, lo cual se produce cuando no ponemos mucho esfuerzo mental,

cuando nos focalizamos en algo repetitivo o cuando estamos más relajados como cuando nos despertamos. Los insights necesitan una mente tranquila y silenciosa porque ellos mismos son silenciosos.

### *Mirada interior*

La segunda cualidad de los insights está relacionada con la primera pero es algo diferente. En cualquier momento podemos focalizar la atención hacia el exterior ( por ejemplo, leyendo este artículo), o hacia el interior, por ejemplo en una imagen que pudiéramos ver con el ojo de nuestra mente y que se activa con una palabra. Continuamente tendemos a alternar estos dos estados.

Jonathon Schooler nos dice que cuando tenemos insights nuestra mente está en un estado de divagación, deambulante, que es una forma de soñar despiertos. No está focalizada externamente en ningún problema. Mark Beeman nos dice que se produce un “efecto alfa” en las cortezas auditivas y visuales inmediatamente antes de tener un insight, es decir, cerramos los datos que vienen del exterior para reservar los recursos para percibir el insight. Por lo tanto, es más probable que tengamos insights cuando miramos hacia nuestro interior y no nos focalizamos en el exterior; y cuando nos sentimos lo suficientemente seguros para reflejar nuestros pensamientos más profundos sin preocuparnos de lo que ocurre en nuestro alrededor durante un momento.

### *Razonablemente feliz*

Son muchas las investigaciones que prueban que estar ligeramente feliz, frente a estar ligeramente ansioso, nos ayuda a resolver más problemas y a ser más creativos. Beeman explica por qué esto es así: cuando somos felices tenemos mayor probabilidad de percibir un abanico de información más amplio que cuando estamos ansiosos porque en este estado tenemos una visión de túnel. Por lo tanto, la tercera cualidad necesaria para tener insights es tener los sentimientos de apertura, curiosidad y estar interesado generalmente en algo.

### *Sin esfuerzo*

La parte final del puzzle es un poco confusa. Básicamente, si quiere tener insights tiene que dejar de intentar resolver un problema. Esto puede resultar confuso porque, generalmente, los insights nos llegan cuando nos encontramos en un impasse o estancados. El impasse tiende a implicar un pequeño conjunto de soluciones sobre el que nos hemos centrado. Y cuanto más trabajamos con la solución equivocada, más estimulamos al cerebro para que se centre en esa solución y nos resulta más difícil pensar en ideas nuevas.

Se parece a un cambio del tráfico en una autopista; tenemos que parar el tráfico que va en una dirección antes de que pueda cambiar a la otra. En el cerebro, las soluciones erróneas expulsan a las correctas. El psicólogo Stellan Ohlsson llama a esta idea “teoría inhibidora” que afirma que tenemos que

inhibir las soluciones equivocadas para que lleguen a nuestra atención las acertadas.

Por otra parte, los esfuerzos implican mucha actividad eléctrica y esta actividad puede reducir la probabilidad de percibir las señales más silenciosas del “insight”. Tenemos que dejar pasar el problema para llegar a la solución. Con frecuencia esta cualidad nos sorprende pero recordemos: nuestros recursos para el procesamiento inconsciente son mucho mayores que los que tenemos para los procesamientos conscientes.

### *Implicaciones*

Aunque no podemos forzar la llegada de “insights” podemos poner al cerebro en un estado que aumenta significativamente las probabilidades de que se generen. Es lo que hace diariamente la gente muy creativa. Significa no trabajar activamente en el problema sino, con felicidad, dejar vagar y divagar nuestra mente, haciendo asociaciones libres y relajándonos para estar en un estado mental tranquilo. Significa estar bien con nuestros sentimientos, tal como nos ocurre al despertarnos, relajados y con una atención tranquila y difusa.

Por supuesto, es más fácil decirlo que hacerlo. Cuando tenemos un proyecto creativo tendemos a estar ansiosos y la incertidumbre de no ser capaces de encontrar una solución lógica crea ansiedad en sí misma. El cerebro está preparado para experimentar al menos una ligera amenaza por la mayoría de las formas de la incertidumbre. Aprender a estar bien con ella forma parte del proceso de tener más insights porque cuanto más ansiosos estamos, menor es la probabilidad de percibir cualquier insight sutil.

En las organizaciones, cuando se trata de resolver con otros colegas problemas complejos, tendemos a hacer casi lo contrario de lo que necesita el cerebro. Nos presionamos, tomamos uno o dos cafés de más, o juntamos una gran cantidad de datos, todo lo cual tiende a hacer el cerebro más ruidoso en lugar de más tranquilo; o peor aún, hacemos brainstorming que crea mucho ruido mental.

Un enfoque mejor para resolver un problema complejo es que el grupo defina una pregunta. Luego nos tomamos tiempo libre y hacemos algo interesante (pero repetitivo y sencillo) durante un rato y permitimos que nuestro cerebro inconsciente haga su trabajo.

Son, pues, claras las implicaciones para los formadores y entrenadores. Si queremos que las personas tengan más insights hay que reducir el ruido general en sus cabezas y crear espacios en los que las personas puedan reflexionar. Esto significa reducir la amenaza social, aumentar la certidumbre y encontrar formas de tranquilizar el cerebro.

Una buena solución es pasear. El ejercicio tiende a tranquilizar la mente y a distraernos lo suficiente para oír las señales débiles. Otra actividad es cualquier tipo de juego que sea mentalmente relajante y que nos produzca calma mental. No importa el tipo de juego y cuanto más nuevo e inesperado, mejor porque suben los niveles de dopamina y reducen la amenaza.

Tener más insights es divertido y atractivo. Proporciona a nuestros cerebros un “chute” de dopamina debido a que forma conexiones nuevas. La clave consiste en que tenemos que permitir que la tarea la asuma nuestro cerebro inconsciente.

*¿Cómo según las investigaciones se puede ayudar a los demás a tener insights?*

David Rock

Respetar la tranquilidad. No podemos resolver problemas complejos con mayores esfuerzos. Tenemos que desconectar y tranquilizar la mente. La clave es permitirnos sentirnos cómodos con el silencio interno puesto que el silencio permite que las señales tranquilizar lleguen a la superficie.

1. Individualmente, esto significa tener todos los días un tiempo de parada para que nuestra mente divague libremente, sea paseando o viajando en tren. No ocupemos todo nuestro tiempo de vigilia con estímulos por estar demasiado conectados porque así no tendremos esa parada necesaria para tener esos descubrimientos creativos. Si podemos, desconectemos los equipos electrónicos y tendremos muchos más insights.
2. Organizativamente, deberíamos permitir que las personas tuvieran espacios tranquilos cuando los necesiten. El cerebro está más tranquilo por las mañanas antes del trajín del día. Por lo tanto, es mejor que las reuniones se celebren no a primera hora de la mañana.
3. Como facilitador o entrenador, los insights son esenciales para aprender. Cuando tenemos uno recordamos lo que aprendemos durante períodos mas largos que cuando los resolvemos sin insight. Los insights crean mucha energía positiva que es muy buena para que las experiencias de entrenamiento sean animadas. En los programas de entrenamiento, genere espacios de tranquilidad sea paseando o con paradas para que las ideas lleguen a la superficie. También es bueno crear una atmósfera positiva y el humor ayuda mucho a ello