



knowsquare .

**JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ**

23 DE MARZO DE 2017

**EL PENSADOR DE LA QUINTA  
MANIFESTACIÓN**

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Se diría que la *flexibilidad cognitiva* constituye una *metacompetencia* precisa para encarar los retos profesionales de este siglo, una exigencia más de nuestro tiempo; así lo viene señalando, por ejemplo, el foro de Davos. El término emerge como *buzzword* dentro del bloque de fortalezas personales a desarrollar y valorar, y cabe preguntarse a qué nos referimos con este concepto en este contexto. Muchas son las realidades circundantes a observar pero, asomándonos objetivamente a nuestro propio interior, parece oportuno intentar un despliegue de esta *flexibilidad cognitiva*, porque son diversas las situaciones que nos ponen a prueba. Vayamos viendo.

Enseguida pensamos —aquí una primera manifestación deseable de esta flexibilidad— en la disposición-capacidad de adaptarse a diferentes y tal vez nuevas situaciones; en la tolerancia, acaso catálisis, de los cambios precisos en las organizaciones. Ya desde la llegada de las novedades técnicas y culturales de las últimas décadas del siglo XX, se han venido percibiendo resistencias. Podría haber en ellas algo más que rigidez cognitiva: también acaso apego al confort, defensa de privilegios o ventajas, falta de compromiso con el futuro compartido... La etiología es diversa al resistirnos, pero surgen muchos cambios inexcusables, y aun urgentes, en los tiempos que corren; tiempos que nos demandan, sí, una idónea actitud facilitadora.

Para una segunda manifestación posible, aproximaríamos la flexibilidad a, coloquialmente dicho, poder tener varias cosas en la cabeza y pasar con agilidad de una a otra: una cierta versatilidad. Hay personas que suelen tener la conciencia ocupada en un tema determinado, y resulta difícil distraerlas, sacarlas de él; hablamos, por ejemplo positivo, de los más creativos en los diferentes campos. Diríase empero que al resto de individuos se nos pide gestionar de modo idóneo el espacio de la conciencia. Allí habrán de coexistir varios asuntos-temas, y hasta hemos de dejar hueco para lo imprevisto que demande atención inmediata.

Desde luego es fácil que, en nuestro desempeño habitual, debamos encarar tareas diferentes a la vez; *llevar varias gorras* y quizá alternarlas a menudo. En esta segunda lectura que hacemos de la flexibilidad cognitiva, se nos pediría en efecto que resultemos profesionalmente versátiles, fruto del aprendizaje-desarrollo permanente.

Para una tercera interpretación apuntemos a la conversación, a la comunicación, a los mensajes que dirigimos a los demás. Cuando hablamos o escribimos, hemos de pensar en los destinatarios y hacerlo con suficiente dosis de empatía cognitiva; asimismo y ante

unos interlocutores ocasionales, acaso inesperados, habríamos de modular nuestro mensaje y lenguaje tras la deseada sintonía. Además, cada tema de conversación puede ser contemplado desde perspectivas diversas y bueno parece tenerlas en cuenta, aunque la nuestra fuere una muy específica.

Se nos pediría, sí, que pensemos en cada destinatario al dirigirle cada mensaje; que este resulte apropiado y proporcionado; que no nos empeñemos en llevar razón o exhibir supremacía dialéctica; que evitemos prolongar discusiones vanas; que en modo alguno pensemos que la gente es tonta; que no hagamos a nadie *comulgar con ruedas de molino* ni de camión; que atendamos, en suma, a las circunstancias y expectativas de aquellos a quienes nos dirigimos.

La comunicación da para una cuarta manifestación: enfoquemos ahora la escucha. Se viene admitiendo que no escuchamos con suficiente atención o interés, que simplemente esperamos el turno para decir lo que queremos. Es verdad que quien habla debe hacerlo con claridad y concisión, sin extenderse más de lo preciso; pero nosotros hemos de esforzarnos en recibir su mensaje. Comprender a los demás (su punto de vista, su inquietud, su argumentación, por muy distinta o distante que nos resulte) forma parte, sin duda, de la flexibilidad cognitiva a que nos referimos. No se nos exige que demos por positivo y acertado todo lo que escuchamos, sino que estemos abiertos a entender, comprender, dialogar. Se nos demanda una mayor sensibilidad ante las ideas, inquietudes y opiniones de los demás.

Y no se nos olvide la escucha intuitiva, la que hemos de desplegar cuando nos hablan los gestos, la mirada, la situación; o cuando hay mensajes entre líneas. Aquí se podría fundir la empatía cognitiva con la afectiva, incluso aunque estemos ante desconocidos. En efecto, esta cuarta lectura del término nos movería a ser más receptivos y empáticos, a captar e interpretar evidencias e indicios.

Situémonos ahora —quinta manifestación— en nuestras reflexiones en solitario. Cabe distinguir en el pensamiento diferentes modalidades: conceptual, analítico, sintético, lógico, sistémico, inquisitivo, argumentativo, conectivo, inferencial, estratégico, exploratorio, analógico, divergente... ¿Lo cultivamos debidamente en todas ellas? ¿Atendemos tanto a lo que favorece a nuestros intereses, como a lo que no? ¿Tomamos conciencia de nuestros prejuicios y tratamos de ser siempre objetivos? ¿Acertamos en

las analogías y aseguramos las inferencias? ¿Reflexionamos sobre el *feedback* recibido? ¿Solemos reducir los asuntos conflictivos a falsos dilemas? ¿Argumentamos con solidez?

Sí, hay mucho más. ¿Perseguimos metas de largo plazo? ¿Cambiamos de opinión cuando nuevos datos lo exigen? ¿Conseguimos salir de los temas que nos atascan inútilmente la cabeza? ¿Observamos los hechos con amplitud y perspectiva? ¿Sabemos desmenuzar, trocear, los problemas complejos? ¿Respetamos los conceptos, o intentamos adaptarlos a nuestra conveniencia? ¿*Damos palos de ciego*? ¿*Matamos moscas a cañonazos*? ¿Nos aferramos a los errores? ¿Cerramos temas en falso? ¿Atendemos a las consecuencias de nuestras decisiones-acciones?

Vayamos al meollo de la flexibilidad cognitiva: hemos de razonar e intuir, divergir y converger, analizar y sintetizar, deducir e inducir, perseverar y desistir, conectar y desconectar; hemos de mostrarnos audaces y prudentes, *autoconfiados* y autocríticos, *preactivos-reactivos-proactivos*; hemos de distinguir entre sospechas y certezas, recuerdos e imaginaciones. También hemos de considerar ventajas e inconvenientes, causas y consecuencias, diferentes perspectivas, alternativas posibles...

Y hemos de atender tanto a lo general como a los detalles, tanto a las tareas como a los objetivos. Y asimismo hemos de mantener la *frescura* mental ante el estrés, la presión, la adversidad, la urgencia, la paradoja, la confusión. Esta quinta lectura apuntaría, por tanto y bien lejos de la rigidez, a la plenitud y agilidad cognitiva; a un gobierno intenso y ágil del pensamiento en beneficio de los resultados.

Esta quinta manifestación apuntaría, sí, a un aprovechamiento pleno de la capacidad de pensar, practicada con esa especie de control de calidad que supone el denominado *pensamiento crítico*. Los mejores pensadores nutren, integran y cultivan sus recursos cognitivos, y eso se espera de nosotros en el ejercicio profesional de nuestro tiempo, sin menoscabo de las fortalezas de la inteligencia intra e interpersonal, ni del resto de rasgos tenidos por cardinales y aun inexcusables en nuestro perfil.

Estos pensadores, los de la quinta manifestación, vendrían a representar la quintaesencia del pensamiento en el desempeño cotidiano del trabajo intelectual. En ellos la flexibilidad cognitiva llegaría a percibirse como contorsionismo bien entendido (ajeno, claro, al escapismo, el funambulismo, la volubilidad, la inconstancia, la irresolución, la ductilidad, el maquiavelismo o el mareo de la perdiz); contorsionismo

materializado en la idónea adaptación a realidades inesperadas, en el obstaculizado avance por caminos sinuosos e intrincados, en el escrutinio de mentes complicadas y mensajes cifrados, en la novedosa y efectiva solución de problemas complejos (sin crear otros).

No podemos asegurar que la quinta manifestación contribuya de modo decisivo al logro de la sexta felicidad, ni la ubicamos en el séptimo cielo; pero sí creemos que vale la pena aspirar a ser cognitivamente potentes, flexibles, ágiles, panorámicos, penetrantes. Seguro que vale la pena —si el lector asiente—, en la medida en que pretendamos protagonizar nuestro trabajo y nuestra vida, detectar para ello intentos de perversa manipulación y sentir aprovechado nuestro potencial de seres inteligentes.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.