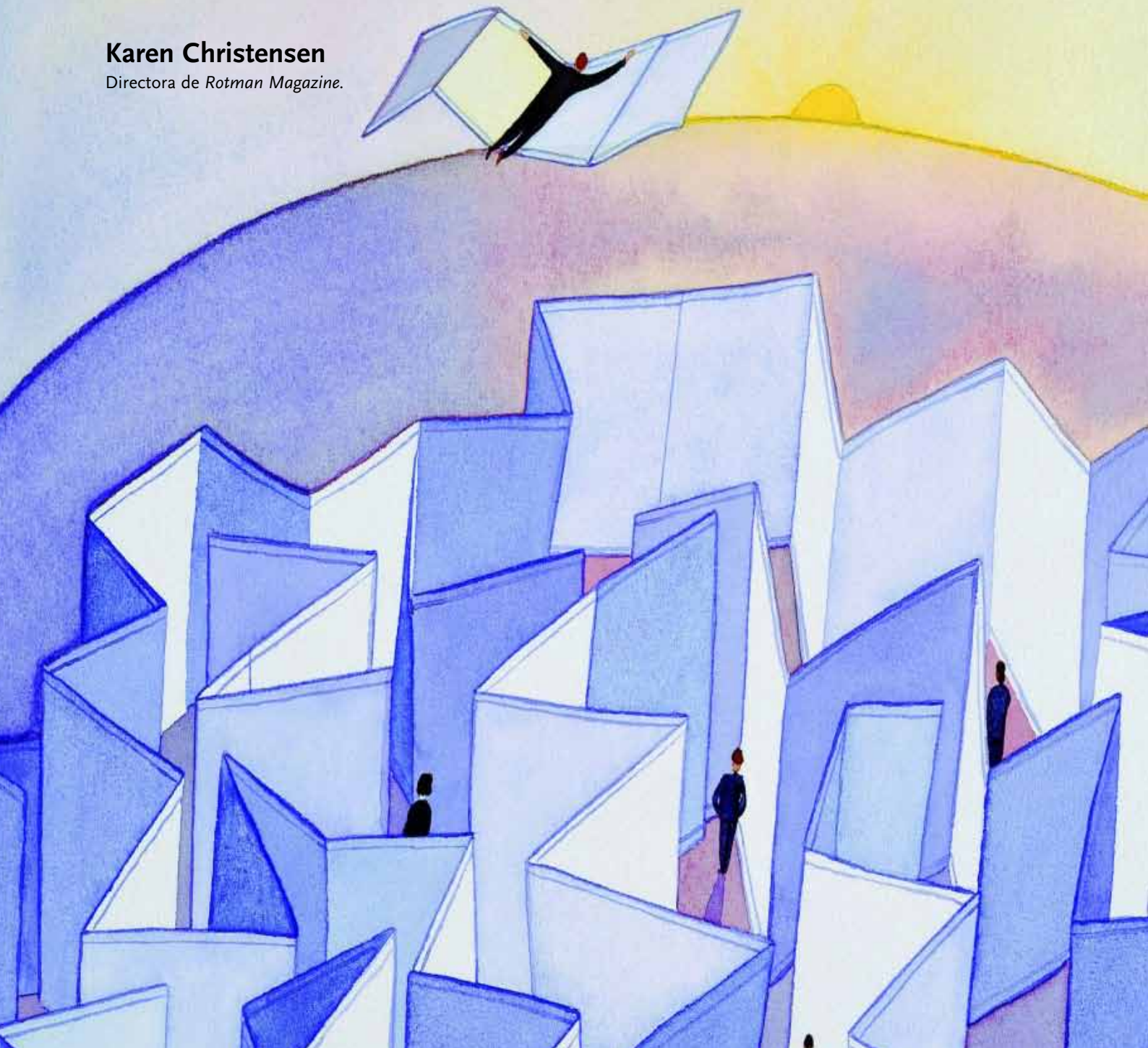


Ellen Langer:

“La mayoría de nosotros
vivimos el día a día sin reconocer
las alternativas que tenemos
y sin decidir activamente entre ellas”

Karen Christensen

Directora de *Rotman Magazine*.



La psicóloga de Harvard y artista habla sobre cómo la “conciencia plena” puede mejorar su trabajo —y su vida—.

Karen Christensen: Usted ha dicho que “a medida que aprendemos a ver, aprendemos a ser ciegos”. ¿Puede explicárnoslo?

Ellen Langer: Lo que quiero decir es que nuestras expectativas nos dirigen en la vida, más de lo que estamos dispuestos a admitir, y tienden a determinar lo que “vemos”. Cuanto más firmemente aprendemos lo que algo “debería ser”, más seguros nos sentimos de ello, y más difícil resulta apreciar las ligeras desviaciones. Digamos que está acercándose a una señal de *stop*: después de un rato, usted ve simplemente “rojo” y “octógono”, y supone que eso significa ‘stop’. El problema es que, si esa señal de repente comunicara algo diferente —como ‘peligro delante’—, no lo vería.

Una vez realicé un estudio en el que entregábamos a las personas una ficha en la que ponía: “Si puedes leer leer esto correctamente, te daré un dólar”. Todas las personas se saltaron la palabra repetida. Simplemente, no la vieron. Llamo a esto estar “desatento”. Cuando nos encontramos en este estado, el pasado determina nuestro presente; vemos lo que esperamos ver sin darnos cuenta de que hay que hacer alguna elección. Lo peor es que ignoramos cuánto tiempo no estamos atentos. La mayoría de nosotros confundimos la estabilidad de nuestras mentes con la estabilidad de los fenómenos subyacentes.

Cree que este estado de “desatención” domina hoy día y que limita no sólo nuestra capacidad de innovación, sino también nuestra salud y felicidad. ¿Cómo?

Las investigaciones que he llevado a cabo en los últimos treinta años indican que la mayoría de nosotros, durante la mayor parte del tiempo, estamos desatentos, y las consecuencias son enormes para cada aspecto de nuestra salud y bienestar. He realizado estudios en los que hemos enseñado a personas mayores a ser más conscientes, y viven más tiempo. En el mundo empresarial, la desatención influye en aspectos como la innovación. Si aprendes información mecánicamente, entonces no podrás utilizarla de forma creativa: sencillamente, no se te ocurre que cualquiera de las partes individuales posiblemente podría ser reconfigurada.

Por ejemplo, en un tiempo, las personas consideraban que los pañuelos de papel debían ser “blancos”. Por supuesto, no hay ninguna buena razón por la que

un pañuelo de papel deba ser blanco. Sin embargo, cuando los responsables de Kleenex elaboraron el concepto del pañuelo de papel, era blanco, por lo que a la mayoría de las personas nunca se les ocurrió que podría ser de cualquier otro color. La desatención es algo muy distinto de la estupidez: no es como si las personas realmente reflexionaran sobre ello y alguien les preguntara “¿Es posible fabricar pañuelos de papel en otros colores?”, y no supieran que la respuesta es “Sí”.

“La mayoría de nosotros confundimos la estabilidad de nuestras mentes con la estabilidad de los fenómenos subyacentes”

El problema es que, cuando te encuentras en un estado de desatención, este tipo de cosas sencillamente no se te ocurren; y, si este tipo de cosas no se te ocurren, entonces es casi imposible ser innovador.

Un concepto relacionado en psicología es el “automatismo” [la habilidad de llevar a cabo sin ningún esfuerzo las tareas diarias sin ser consciente del proceso paso a paso]. ¿Es éste el origen de la desatención?

Es cierto que el automatismo es una forma de desatención. No obstante, la desatención es mucho más que automatismo, de la misma forma que un cuadrado es un paralelogramo, pero un paralelogramo no es necesariamente un cuadrado. El comportamiento se vuelve automático debido a la repetición. La mayoría de nosotros hemos experimentado la sensación de hacer algo que hacemos regularmente y darnos cuenta, más tarde, de que habíamos puesto el “piloto automático” mientras lo hacíamos.

Sin embargo, también podemos estar desatentos en una primera exposición a la información. Por ejemplo, cada vez que leemos o escuchamos algo y lo aceptamos sin rechistar, estamos desatentos. Al tomar esa información inicial como necesariamente cierta, realizas lo

que yo llamo un “compromiso cognitivo prematuro”: te comprometes a ti mismo con el significado de esa información antes de considerar cómo podría utilizarse de otra forma. Digamos que, cuando eres joven, realizas un compromiso cognitivo con la idea de que “ser viejo es igual a ser olvidadizo”. Cuando eres viejo y empiezas a olvidar cosas, no se te ocurre considerar cualquier otra razón por la que puedas haber olvidado algo: quizá no has tenido tantos recordatorios como otra persona o quizá estabas atareado cuando lo oíste, pero, si no eres consciente de tu compromiso cognitivo prematuro con una idea, nunca se te ocurre que puede haber otra alternativa.

Describe el estado contrario: conciencia plena.

La conciencia plena implica trazar distinciones y fijarse en cosas nuevas activamente. Exige que dejemos a un lado las formas fijas con las que hemos aprendido a mirar el mundo. El hecho de percibir cosas nuevas automáticamente te traslada al presente: te hace sensible al contexto y a la perspectiva. Cuanto más percibimos, más conscientes somos de cómo cambian las cosas dependiendo del contexto y de la perspectiva desde la cual son observadas. Cuando somos conscientes, nuestro comportamiento está guiado por reglas, pero no gobernado por ellas: podemos aún estar guiados por reglas y rutinas, pero somos sensibles a las formas en las que cambia nuestra situación. Cuando no estamos atentos,

“En el mundo empresarial, la desatención influye en aspectos como la innovación”

estamos atrapados en mentes rígidas, ajenos al contexto o a la perspectiva.

No importa lo que estés haciendo; puedes hacerlo bien de manera consciente o distraídamente. Esto es cierto ya estés pasando el rato con tus mascotas, jugando con tus hijos, comiendo, conversando o trabajando. La experiencia de ser consciente es un sentimiento de compromiso, y es lo que todas las personas quieren lograr: apasionarse con lo que están haciendo en un momento determinado, disfrutarlo. Cuando las personas se divierten, a menudo son plenamente conscientes, pero, desgraciadamente, demasiado a menudo aprenden sus trabajos mecánicamente. Por eso tantas personas se aburren o sienten falta de control en el trabajo. Si hubieran aprendido los diferentes aspectos de su traba-

jo atentamente, habrían tenido que elegir a cada paso. Elegir es una actividad muy gratificante para las personas: por lo general, nos gustan las elecciones y huimos de la duda. Sin embargo, lo cierto es que no podemos tener elecciones a menos que también tengamos dudas. Por tanto, el resultado final es que, en lugar de huir de la incertidumbre (ineludible de todas formas), deberíamos abrazarla.

Es una fiel partidaria del poder de la incertidumbre.

Muchos aspectos de nuestra cultura nos conducen a intentar reducir o eliminar la incertidumbre. Aprendemos a hacerlo con el objetivo de saber qué son las cosas, para que podamos controlarlas. Por el contrario, deberíamos pensar en explotar el poder de la incertidumbre, para poder aprender en qué se pueden convertir las cosas; en el proceso, nosotros mismos podemos llegar a ser más de lo que nunca hubiéramos pensado posible.

¿Hay alguna cura para la desatención?

Sí: ¡la conciencia plena! Volvemos conscientes con respecto a algo que hemos aprendido mecánicamente no es fácil. De esto trata mi libro *On Becoming an Artist*. No obstante, cuando comienzas alguna nueva tarea creativa —ya sea arte, música, deporte, jardinería o cocina—, puedes sumergirte de lleno en ello para que puedas experimentar lo que significa, lo que se siente al ser consciente. En el momento en el que no te sientas así por nada, el sonido de una campanilla debería indicar que algo necesita cambiar.

Como he dicho anteriormente, cuando estamos desatentos, no somos conscientes de ello, por lo que no podemos simplemente cambiar de un estado a otro, pero sí podemos comenzar una transición de desatención a conciencia plena. Aprender algo nuevo de una forma consciente implica retener alguna incertidumbre: ser consciente de que tu comprensión se basa en un contexto determinado, en una perspectiva particular, y de que puede cambiar; y, como puede cambiar, la próxima vez que estés en esa situación será mejor que prestes mucha atención. No prestamos mucha atención cuando creemos que “sabemos” algo. Por eso muchos matrimonios no funcionan; porque las personas se aburren: creen que “saben” cómo son las cosas y dejan de descubrir, como ocurre con el ejemplo de la señal de *stop*.

Cuando estás aprendiendo algo nuevo, la idea es aprenderlo con reservas: ése es el aprendizaje consciente. El ejemplo que utilizo en mi libro es el arte, pero podría ser cualquier cosa, mientras sea algo novedoso para ti. Si es nuevo, entonces tienes una oportunidad de abordarlo conscientemente desde el principio.

No hay que ser evaluador. Las personas son evaluadoras a lo largo de todo el día: se comparan con otras personas; se comparan con su pasado o con su yo ideal. Evaluamos en cada momento lo que estamos haciendo, cómo lo hemos hecho, etc., y lo que las personas necesitan reconocer es que las evaluaciones existen en nuestras cabezas: no están "en" la cosa que estamos evaluando. Una vez que reconozcamos que el hecho de que algo sea "bueno" o "malo" es una cuestión de opinión, es más fácil seguir adelante y ser innovador. Si tienes una norma absoluta, es muy fácil no cumplirla. Si te fijas el mundo del arte, muchos de los trabajos por los que las personas pagan millones de dólares hoy día fueron rechazados en su época.

Hable de "la tiranía de la evaluación".

La evaluación es el obstáculo más importante que hay que superar para alcanzar la conciencia plena. La razón más común por la que dudamos cuando se nos presenta la oportunidad de expresarnos de forma creativa es nuestro miedo a la opinión negativa de los demás. Las evaluaciones funcionan como las reglas: dictan nuestras respuestas. Cuando hacemos o aceptamos evaluaciones, no movemos el mundo, y eso es desatención.

Cuando somos jóvenes, nos gobierna la evaluación: en la escuela, debemos estar callados, y cruzamos la calle sólo si la luz está verde. A medida que nos hacemos mayores, las reglas son menos claras, lo que nos puede hacer dudar o volvernos más vulnerables. Con frecuencia (y mecánicamente) nos aferramos a juicios de valor que hemos atribuido a varios hechos, objetos o estados del mundo, aunque el mundo no es invariable. Mientras consideramos que cada moneda tiene dos caras, tendemos a considerar las cosas como "buenas" o "malas". Un enfoque más consciente conllevaría comprender no sólo que hay ventajas o desventajas para cualquier cosa que podamos considerar, sino también que cada desventaja es simultáneamente una ventaja desde una perspectiva diferente (y viceversa). Con este enfoque más consciente, prácticamente cada aspecto desagradable de nuestras vidas puede cambiar a mejor.

Cree que la desatención es "visible" para otros. Explíquese por favor.

Quienes nos rodean pueden sentir cuándo estamos desatentos. Realizamos un estudio con delfines en el que pedimos a los amaestradores que o bien estuvieran desatentos o bien permanecieran conscientes: los amaestradores del grupo desatento, cuando estuvieran en el agua, debían pensar sólo en todas las cosas de las que estaban seguros con respecto a los delfines, mientras

que cada amaestrador del grupo consciente debía pensar en cómo el delfín en cuestión con el que estaba interactuando era especial o diferente de los demás y en cómo ese delfín en particular era distinto al de la última vez que interactuó con él. Cuando liberamos a los

"Cuando estás aprendiendo algo nuevo, la idea es aprenderlo con reservas: ése es el aprendizaje consciente"

delfines, se dirigieron más rápidamente hacia los amaestradores conscientes y estuvieron con ellos durante más tiempo. Hemos realizado estudios similares con niños y adultos. En los estudios con adultos, cuando poníamos a personas a vender un producto de forma consciente, no sólo vendían más, sino que también, cuando preguntábamos a las personas a las que habían vendido el producto, éstas comentaban que los vendedores conscientes eran más carismáticos.

¿Puede la conciencia plena mejorar la calidad de nuestras decisiones?

Sin duda. La mayoría de nosotros vivimos el día a día sin reconocer las alternativas que tenemos y sin decidir activamente entre ellas. Como resultado, abandonamos la sensación de control y dominio que tendríamos si creáramos opciones para nosotros mismos con conciencia plena. Sugiero que las personas deberían abordar todas las situaciones como oportunidades para tomar decisiones de manera plenamente consciente. Las personas que toman decisiones con conciencia plena nunca están preocupadas por tomar la decisión "correcta", porque entienden que no existe una única decisión correcta que tomar. Siempre que actuamos con certidumbre, estamos siendo desatentos, y acabamos adoptando un comportamiento de autoconfirmación. 

«Ellen Langer: "La mayoría de nosotros vivimos el día a día sin reconocer las alternativas que tenemos y sin decidir activamente entre ellas"». © Rotman School of Management. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Rotman Magazine* con el título "Questions for: Ellen Langer". Referencia n.º 3142.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18682 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial