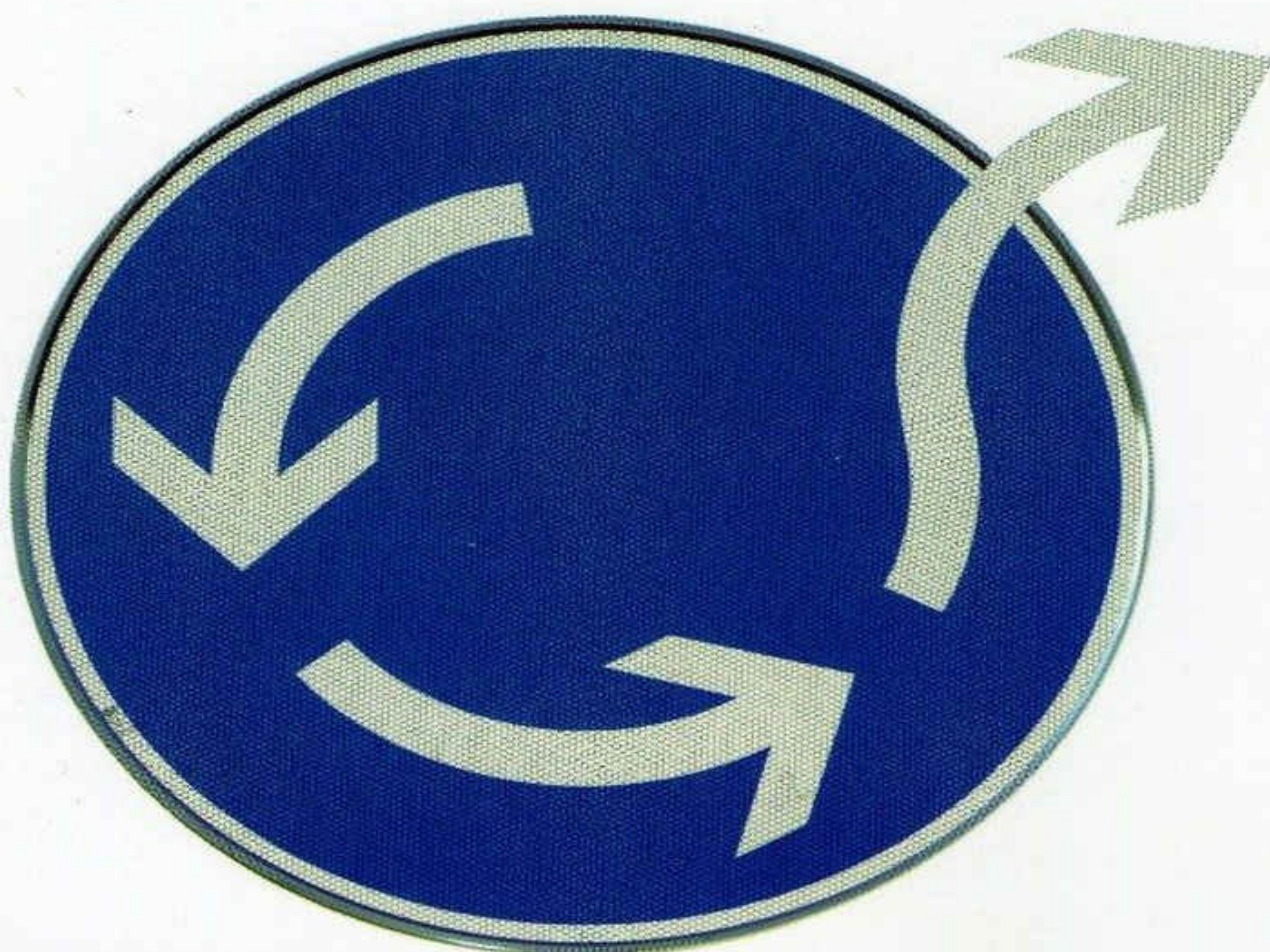


# Inteligencia PRÁCTICA

El arte y la ciencia del sentido común

KARL ALBRECHT

Autor de *Inteligencia social*



«Una obra lúcida y amena.»

Álex Rovira



# INTELIGENCIA PRÁCTICA

*Karl Albrecht*

Traducción de Gabriel Dols



Título original: *Practical Intelligence*

Traducción: Gabriel Dols

1.ª edición: febrero, 2015

© 2015 by Karl Albrecht

© Ediciones B, S. A., 2015

Consell de Cent, 425-427 - 08009 Barcelona (España)

[www.edicionesb.com](http://www.edicionesb.com)

Depósito Legal: B 5713-2015

ISBN DIGITAL: 978-84-9069-030-7

Maquetación ebook: Caurina.com

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en el ordenamiento jurídico, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

# Contenido

Portadilla

Créditos

## PREFACIO

### 1. UN PROBLEMA Y UNA OPORTUNIDAD

INTELIGENCIA ACCIDENTAL: LA PREMISA TERMINAL

EL ENSANCHAMIENTO DE LA «BRECHA DE LISTEZA»

EL ATONTAMIENTO DE ESTADOS UNIDOS Y LA CULTURA DE LA  
DIVERSIÓN

LOS QUE SABEN Y LOS QUE NO: LA NUEVA BRECHA SOCIAL

¿A QUIÉN LE IMPORTA? ¿A QUIÉN TIENE QUE IMPORTARLE?

### 2. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

EL CI NO LO EXPLICA TODO

HAY AL MENOS SEIS CLASES DE «LISTO»

EXPANDIR: APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS A LA VIDA COTIDIANA

EXPANSIÓN 1: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

EXPANSIÓN 2: LA INTELIGENCIA SOCIAL

LA SIGUIENTE EXPANSIÓN: LA INTELIGENCIA PRÁCTICA

### 3. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA PRÁCTICA?

PENSAR ES UNA FUNCIÓN CORPORAL

LES PRESENTO A SU BIOCOMPUTADOR

CICLOS, ONDAS, ESTADOS CEREBRALES Y EL TRANCE DIARIO

MÓDULOS MENTALES: TENEMOS MUCHAS «MENTES»

MODELOS MENTALES: NUESTRA REALIDAD PORTÁTIL

CUATRO HÁBITOS QUE DESATASCAN LA CAPACIDAD MENTAL

CUATRO DIMENSIONES DE IP: NUESTRAS MEGAHABILIDADES

INICIO: ACTUALIZAR NUESTRO SOFTWARE MENTAL

### 4. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 1

¿SOY UN PRODUCTO ACABADO?

PENSAMIENTO DINÁMICO Y PENSAMIENTO ARCAICO

USTED PODRÍA SER UN CATETO MENTAL...

LA PARADOJA CREATIVA

LA «MENTE DEL PRINCIPIANTE»: INOCENCIA Y HUMILDAD

LA ESCALA DE LA «PLEJIDAD»

NO HAY VERDAD: SÓLO TU VERDAD, LA DE ÉL, LA DE ELLA, LA DE ELLOS...

CÓMO APRENDÍ A DEJAR DE DISCUTIR CON LA GENTE

UN NUEVO MODO DE PENSAR EN LAS OPINIONES

TRES FRASES QUE PUEDEN MANTENER LA MENTE ABIERTA

## 5. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 2

LIMPIAR EL DESVÁN: DESCONTAMINACIÓN MENTAL

«SENSURA»: ESCOGER LO QUE SE DEJA ENTRAR EN LA MENTE  
RESISTENCIA A LA ENCULTURACIÓN, ALIAS «DETECCIÓN DE  
BASURA»

PURIFIQUEN SU MENTE CON UN «AYUNO MEDIÁTICO»

REINGENIERÍA DE ACTITUDES

LA ACTITUD DE LA GRATITUD

LA ACTITUD DE LA ABUNDANCIA

ALTRUISMO PRÁCTICO

MEDITACIÓN, PELÍCULAS MENTALES Y AFIRMACIONES

## 6. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 3

EL LENGUAJE COMO SOFTWARE MENTAL: LO QUE DICES ES LO  
QUE PIENSAS

CÓMO «EMPAQUETA» EL LENGUAJE NUESTROS PENSAMIENTOS

CONFUSIONES PRECIPITADAS: PENSAMIENTO INFERENCIAL

LENGUAJE «LIMPIO» Y «SUCIO»: ESTRATEGIAS PARA LA CORDURA  
SEMÁNTICA

EXPRESIONES QUE PUEDEN ELIMINAR DE SU VOCABULARIO

LA CONVERSACIÓN CON UNO MISMO: LIMPIAR EL DIÁLOGO  
INTERIOR

RÉPLICAS INGENIOSAS: EL LENGUAJE DE LO GRACIOSO

## 7. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 4



¿TIENE MUCHAS BUENAS IDEAS? (A CASI TODO EL MUNDO LE PASA)

«SE ME HA IDO DE LA CABEZA...» (PASA CON CASI TODO)

LA MAYOR HERRAMIENTA DE PENSAMIENTO JAMÁS INVENTADA  
PENSAR EN IMÁGENES

¿SON UNA PERSONA SÍ O UNA PERSONA NO?

LA FÓRMULA P.I.N.: PROTEGER LAS IDEAS

USAR LA INCUBADORA MÁGICA

PENSAMIENTO «METAMÓLDICO»: ROMPER LOS LÍMITES

#### 8. MEGAHABILIDAD 1

LA POLARIDAD DIVERGENTE-CONVERGENTE: EL EJE D-C  
CONCIENCIA DE PROCESOS: LA GESTIÓN DEL «PUNTO DE INFLEXIÓN»

PENSAMIENTO DE GRUPO: LA COLUSIÓN PARA EL FRACASO

BRAINSTORMING: MÁS COMENTADO QUE PRACTICADO

CREATIVIDAD SISTEMÁTICA: EL MALABARISMO

#### 9. MEGAHABILIDAD 2

LA POLARIDAD ABSTRACTO-CONCRETO: EL EJE A-C

VISIONARIOS Y ACCIONARIOS: NECESITAMOS LAS DOS COSAS

UNIR LOS PUNTOS: HAY QUE VERLOS PARA UNIRLOS

PINTAR LA PANORÁMICA GENERAL: MAPAS MENTALES

EXPLICAR LA PANORÁMICA GENERAL: USAR EL LENGUAJE DE LAS IDEAS

#### 10. MEGAHABILIDAD 3

LA POLARIDAD LÓGICO-INTUITIVA: EL EJE L-I

ESTILOS DE PENSAMIENTO: LOS PROPIOS Y LOS AJENOS

PENSAMIENTO SECUENCIAL: READUEÑARSE DE LAS HABILIDADES LÓGICAS

CONFIAR EN LAS CORAZONADAS: READUEÑARSE DE LAS HABILIDADES INTUITIVAS

LA «MENTE ZEN»: DESAPEGO Y ATENCIÓN

#### 11. MEGAHABILIDAD 4

LA POLARIDAD RACIONAL-EMOTIVA: EL EJE R-E

PRIMERO DECIDIMOS, LUEGO JUSTIFICAMOS: LA EXPLICACIÓN  
DEL PENSAMIENTO IRRACIONAL

TODOS SOMOS NEURÓTICOS, Y NO PASA NADA

LOS CINCO TEMORES PRIMARIOS CON LOS QUE VIVIMOS: LA  
PSICOLOGÍA DEL RIESGO

REACCIONES DE SEÑAL: DESCONECTAR LOS BOTONES DE  
ALARMA

EMOCIONES Y SALUD: SI ESTÁ EN LA CABEZA, ESTÁ EN EL  
CUERPO

¿PUEDE MOTIVARSE UNO MISMO? EL «PUNTO POPEYE»

## 12. CÓMO CONVERTIRSE EN UN EXPERTO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

OLVIDEN ESOS «CINCO PASOS» QUE LES ENSEÑARON  
EL USO DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS HEURÍSTICA (ALIAS  
«NATURAL»)

LAS CINCO ZONAS MENTALES CLAVE

EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE ALTA  
VELOCIDAD

## 13. PROGRAMACIÓN DEL ÉXITO

USAR LO QUE HEMOS APRENDIDO

PELÍCULAS MENTALES: ¿QUIÉN PRODUCE LA HISTORIA DE SU  
VIDA?

PROGRAMACIÓN ALFA: RODAR LAS PELÍCULAS QUE UNO QUIERE  
LA RUEDA DE LA VIDA: HACER BALANCE, FIJAR PRIORIDADES Y  
OBRAR CAMBIOS

## APÉNDICES

A. Respuestas a los ejercicios de pensamiento

B. Cincuenta consejos para pensar mejor

C. Un vocabulario para la inteligencia práctica

D. Un código de discurso inteligente

E. Aprender a meditar en «una» lección: El mantra de Harvard

## PREFACIO

En algún momento alrededor del siglo II a. de C., un famoso general llamado Aníbal, del imperio norteafricano de Cartago, lanzó un feroz ataque contra el ejército romano en el desierto africano, en un lugar llamado Zama.

Aníbal empleó un arma innovadora: los elefantes. Había desarrollado una gran afición a estos animales como instrumentos de guerra. Eran bestias enormes, terroríficas, y a los soldados enemigos solía intimidarlos su mera presencia. El padre del general, Amílcar, había experimentado con elefantes, por lo general sin éxito, y el propio Aníbal había cruzado los Alpes italianos al mando de un ejército dotado de elefantes para atacar los confines más lejanos del incipiente Imperio romano. El hecho de haber perdido la mitad de su ejército y la mayoría de sus animales por el camino no hizo mella en su entusiasmo por aquella innovación militar.

Aníbal, sus soldados y sus elefantes se enfrentaban al famoso general romano Escipión, al mando de una fuerza formada por un número más o menos equivalente de soldados. El cartaginés estaba absolutamente convencido de que los elefantes le proporcionarían la ventaja decisiva.

La batalla empezó con un asalto frontal: los soldados de Aníbal siguiendo a más de cien elefantes que cargaron hacia el centro de la línea de Escipión. El romano, sin embargo, tenía fama de general inteligente, capaz de improvisar estrategias y tácticas sobre la marcha en función de las situaciones particulares que se le presentasen. Había ideado un método sencillo para enfrentarse a los elefantes.

Mientras la carga avanzaba, el ejército de Escipión se reorganizó para abrir grandes callejones a los que redirigían la embestida de los animales. En lugar de atacar a las bestias, mataban a sus conductores y así las dejaban incontrolables e inútiles para la batalla. Gritando y dando golpes con las espadas en sus escudos, los soldados de Escipión armaban un estruendo ensordecedor que asustaba a los animales. Las bestias sin jinete, ya del todo descontroladas y empavorecidas, dieron media vuelta y huyeron en estampida, pisoteando a centenares de soldados de Aníbal. Escipión había transformado los elefantes de su rival en armas contra él.

La batalla desembocó en un «sálvese quien pueda» y la derrota de Aníbal fue tan clamorosa que aconsejó a los dirigentes de Cartago que se rindieran y pusieran fin a la Segunda Guerra Púnica.

Aun así, curiosamente, aunque los elefantes habían sido un fracaso estrepitoso en casi



todas las campañas, Aníbal nunca lo reconoció, ni siquiera en su lecho de muerte. «Si hubiera tenido más elefantes —insistía—, podría haberlos derrotado.»

Una definición de «inteligencia» es la capacidad de afrontar la realidad: funcionar con eficacia en un entorno de algún tipo; salir al paso de sus retos y capitalizar sus posibilidades para conseguir lo que queremos, necesitamos y merecemos. Según esa definición, los *Homo sapiens* —«humanos pensantes»— quizá necesitemos despabilar mucho como especie, y pronto.

Por primera vez en la historia de nuestra especie, nuestro entorno evoluciona más rápidamente que nuestro cerebro. Es posible que nos queden menos de cincuenta años para ponernos las pilas, individual y colectivamente, y afrontar el caótico nuevo entorno que hemos creado a nuestro alrededor.

Sin embargo, la mayoría sabemos más sobre el ordenador que tenemos en nuestra mesa de trabajo que sobre los biocomputadores que llevamos en la cabeza. Sabemos usar el software de máquina mejor de lo que sabemos aplicar nuestro propio software mental. Los recientes hallazgos de tres fructíferos campos de estudio —la investigación del cerebro, la hipnoterapia y los sistemas de información— nos han proporcionado una nueva y emocionante ventana al funcionamiento de la mente humana competente. No sólo podemos definir y describir lo que es el pensamiento eficaz, con palabras cotidianas, sino que también podemos aprender y enseñar sus hábitos y métodos.

Con la publicación de su libro fundamental *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* en 1983, el profesor de Harvard Howard Gardner cosechó muchos conversos a su idea de que usar un único número de coeficiente intelectual (CI) para sentenciar a una persona a un nivel determinado de potencial en la vida no sólo es irrealista, sino en muchos sentidos destructivo. Él y otros sostienen desde hace mucho que tenemos toda una constelación de «inteligencias».

El grueso de las primeras obras de Gardner incorporaba un conjunto de unas siete inteligencias independientes: lingüística, logicomatemática, musical, espacial, cinética, intrapersonal (inteligencia emocional) e interpersonal (inteligencia social). También postuló la existencia de una octava dimensión, «naturalista», cuya definición parece menos clara.

Otros expertos han fragmentado las diversas dimensiones de inteligencia en más categorías, y en la actualidad no existe un conjunto de definiciones universalmente aceptado. Más adelante en este libro presentaré una taxonomía algo más simplificada, con apenas seis categorías primarias y usando nombres más de estar por casa. Con independencia de cuál sea el modelo favorito de cada cual, sin embargo, pocos expertos niegan la importancia de la contribución original de Gardner.

Esas «inteligencias» se están volviendo ya cada vez más familiares en las conversaciones de la cultura popular. Se habla de «inteligencia espiritual», «inteligencia moral» e «inteligencia emocional». En el mundo de los negocios es la «inteligencia ejecutiva» y la «inteligencia organizativa». En la literatura pop está la «inteligencia sexual». Supongo que algún día oiremos hablar de «inteligencia financiera», «inteligencia inmobiliaria» e «inteligencia jardinera».

Al referirse a una «inteligencia» concreta, es de suponer que quienes usan el término intentan plasmar la noción de una constelación unificada de habilidades que resultan importantes o interesantes en un contexto determinado.

Este nuevo uso coloquial —algunos dirían que blasfemo— del término antaño sagrado de «inteligencia» está provocando ardor de estómago intelectual a muchos integrantes de la comunidad académica. Algunos de los defensores académicos más rigurosos de la teoría del CI y la cifra única —el llamado «factor g» universal— todavía cuestionan el modelo de Gardner, y la controversia se prolongará casi a ciencia cierta durante décadas. Sin embargo, para bien o para mal, el concepto de inteligencia se está secularizando de forma irreparable. El término que tradicionalmente connotaba un rasgo fijo e inmutable se ha metamorfoseado ahora en uno que apunta a una competencia susceptible de aprendizaje. El concepto de «Inteligencia Múltiple» de Gardner ha superado el listón de la aceptación en ciertos sectores, sobre todo la educación y los negocios, por lo menos en Estados Unidos.

Sorprendentemente, quizás, ha hecho falta bastante tiempo para que otros expertos y profesionales arrimaran el hombro y apoyaran la ampliación del modelo de las IM de Gardner en sus partes componentes. La primera contribución notable en ese ámbito fue el histórico libro *Inteligencia emocional* de Daniel Goleman en 1995, que se convirtió en un best-séller y se ganó un considerable respeto en el sector de los negocios.

En 2005, mi libro *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito* salió a la venta y también suscitó una respuesta muy fuerte en el mercado. Daniel Goleman me siguió a finales de 2006 con su propio libro sobre la inteligencia social.

Teniendo en cuenta el impulso que va cobrando el concepto de las inteligencias múltiples y la popularidad tanto de *Inteligencia emocional* como de *Inteligencia social*, la siguiente categoría de inteligencia en el «disparadero» se antojaría la *Inteligencia práctica*: el arte y la ciencia del sentido común.

Hasta donde alcanza mi memoria —desde luego durante toda mi vida adulta— me ha interesado y fascinado el funcionamiento de la mente humana. Mi primer intento de echar el lazo a la materia llegó en 1980, con mi libro *Brain Power: How to Improve Your Thinking Skills*, que sigue reimprimiéndose a día de hoy. Durante una serie de años

impartí mi seminario «Brain Power» a ejecutivos y gestores de organizaciones empresariales, además de educadores. Investigué el concepto de los estilos cognitivos y desarrollé el perfil *Mindex* de autoevaluación para permitir que las personas comprendieran con mayor claridad cómo ellas y otras organizan y disponen sus procesos de pensamiento.

A lo largo de una carrera de más de treinta años, me he visto atraído una y otra vez hacia este campo de estudio. He encontrado aplicaciones de pensamiento y planificación estratégicas, liderazgo ejecutivo, inteligencia organizativa, innovación, cultura organizativa y eficacia en equipo, por citar sólo unas cuantas. Y tras todos esos años sigo convencido de que la materia gris —el software humano— es el último activo de capital real sin explotar que tenemos hoy en día en los negocios.

Hace poco organicé el Brain Power Institute, que es una comunidad de interés pensada para reunir a los profesionales de la empresa, la educación, la salud mental, la investigación y el desarrollo humano, para avanzar en la definición y el desarrollo del cuerpo de conocimientos sobre la inteligencia práctica, y enseñar y fomentar los métodos y conceptos del pensamiento competente.

Muchos otros pensadores, escritores y profesionales han contribuido al estado de conocimiento actual sobre la inteligencia práctica, e intento diligentemente reconocer el mérito a quien se lo merece en este libro. Mi propia y modesta contribución, espero, puede pasar por ofrecer una nueva estructura conceptual para definir y describir la inteligencia práctica, inspirada en parte por la filosofía del concepto de las IM de Gardner. Soy un constructor de modelos bastante competente; disfruto con el desafío de enlazar conceptos hasta formar constelaciones de pensamiento que puedan servir de herramientas útiles. Eso es lo que he intentado en este libro, y espero haberlo logrado hasta cierto punto, por modesto que sea.

No he realizado intento alguno en este libro de «entontecer» el tratamiento de la materia o intentar reducirla a un conjunto de consignas inspiradoras. Para bien o para mal, pido a mis lectores que aborden estas ideas con seriedad, concentración y ganas de aprender. Espero que los educadores usen este libro como texto o recurso de apoyo para impartir cursos sobre inteligencia práctica.

Por encima de todo, he intentado hacer el tema interesante: con la esperanza de transmitir parte del respeto y emoción que tiene, y siempre ha tenido, para mí.

## UN PROBLEMA Y UNA OPORTUNIDAD

Uno debería, todos los días, intentar oír una cancioncilla, leer un buen poema, ver un cuadro bello y, si es posible, decir unas pocas palabras razonables.

Johann Wolfgang von Goethe

Una de esas encantadoras anécdotas que circulan en la comunidad de la enseñanza pública trata de un examen puesto por un profesor estadounidense de quinto curso. La pregunta de desarrollo pedía a los alumnos que citasen todas las partes del cuerpo humano que recordasen y explicaran su función. Un niño escribió:

El cuerpo humano está formado por el cerébreo, el bórax y la cavidad abominable. El cerébreo contiene el cerebro. El bórax contiene los pulmones, el hígado y otros seres vivos. La cavidad abominable contiene los intestinos, que son dos: el gordo y el flaco.<sup>1</sup>

Es el tipo de experiencia que provoca que algunos profesores se jubilen anticipadamente y otros se pregunten si el proceso educativo entero tiene sentido.

Aun así, como observó el novelista y pensador futurista inglés H. G. Wells: «La historia es cada vez más una carrera entre la educación y la catástrofe.» En fecha tan lejana como 1895, Wells vio el potencial de los seres humanos para exterminarse, y nuestras posibilidades no han hecho sino aumentar en los años transcurridos. Quizá los «humanos pensantes» no seamos lo bastante listos para no pasarnos de listos.

El mundo artificial que hemos creado a nuestro alrededor parece tenernos pillados por el cuello —u otros diversos elementos de nuestra anatomía colectiva— y estamos soportando la frustrante experiencia de ser incapaces de controlarlo. Tanto individual como colectivamente parecemos hipnotizados por el paisaje social, político y tecnológico cada vez más extraño, del que se diría que avanza con una inexorable vida propia. Vivimos en un mundo de información instantánea, alternativamente intrigados, entretenidos y asustados por la vorágine de imágenes que nos bombardea a todas horas.

El entorno de información que hemos creado a nuestro alrededor ahora nos crea a

nosotros. El torbellino de imágenes, los sonidos, las historias, las conversaciones; todo se incorpora a una conciencia electrónica compartida, una especie de mente colmena cultural que nos enlaza a nuestras circunstancias. Nos hemos hipnotizado a nosotros mismos, y este trance mediático colectivo configura ahora nuestros procesos de pensamiento a niveles muy profundos.

Afrontamos en este momento un punto decisivo importante en nuestra vida individual y colectiva. Es posible que la mayoría tomemos la decisión «por defecto» sin darnos cuenta nunca de que estamos tomando una decisión. La elección será si somos criaturas de nuestro entorno o criaturas que viven en nuestro entorno. La primera opción es la automática: no requiere pensar nada. La segunda exige que despertemos y nos pongamos a pensar.

---

<sup>1</sup> *Reader's Digest*, abril, 1978, p. 132.

# INTELIGENCIA ACCIDENTAL: LA PREMISA TERMINAL

«La nata siempre sube.»

Parece existir una suposición profundamente arraigada y rara vez puesta en entredicho en los cimientos mismos del proceso educativo público de casi todos los países desarrollados, una premisa que ahora es necesario poner en tela de juicio. Se trata de la creencia, dada por supuesta, dictada por Dios, sancionada por la ciencia de que, para cuando una persona llega a la primera madurez, será poco más o menos todo lo lista que llegará a ser jamás.

La fuente de esa «premisa terminal», como la he bautizado, es la generalizada confusión del CI con la capacidad de pensar. No son lo mismo y, a decir verdad, tienen una relación tan sólo vaga.

Si desean destruir para siempre su creencia en que el CI equivale a la capacidad mental, piensen que un tal Ted Kaczynski, más conocido como el famoso «Unabomber», que asesinó a tres personas e hirió a docenas más con cartas bomba, era un profesor de matemáticas con titulación de Harvard.

Muchos estudiosos de la competencia mental humana —entre los que me incluyo— consideran la introducción de las pruebas del CI en los sistemas educativos públicos uno de los episodios más destructivos jamás presenciados en ese sector de nuestra sociedad tan dejado de la mano de Dios. Aparte de encajonar a los niños en un sistema de castas arbitrario —una práctica de valor sumamente cuestionable—, cuesta mucho citar una aplicación útil, cualquiera, de la doctrina del CI en la formación de nuestros hijos. Aparte de entretener a los investigadores universitarios, garantizar el empleo de los psicólogos educativos y satisfacer a los administradores escolares amantes de la normativa, la medición de los niveles del CI no parece tener ningún valor positivo.

Si, como sostienen muchos teóricos del CI, la inteligencia es una característica fija y congénita de los seres humanos que no puede mejorarse significativamente por medio de la educación, el aprendizaje o la experiencia, ¿qué sentido tendría intentar medirla en los niños? Si le decimos a un chico: «Eres más listo que Johnny, pero no tanto como Jenny», ¿en qué ayudamos a Johnny, Jenny o al niño que recibe la noticia?

Si se mantienen las puntuaciones del CI en secreto para los niños, es de suponer que para no inspirarles soberbia o inseguridad, entonces, ¿quién debe conocer este dato? Poner las puntuaciones en conocimiento de los profesores ¿no los predispondría a tratar a ciertos niños como superestrellas y valorar menos a otros? Por más que se reverencie



la teoría del CI en los círculos académicos, parece carecer de todo valor demostrable en la educación de los niños, y es probable que su influencia neta resulte negativa.

Pese a todo, el daño ya está hecho; la inmensa mayoría de los educadores y administradores educativos parece haber asumido la idea de que los niños se distribuyen de acuerdo con cierta competencia mental innata y hay pocas esperanzas de que superen su destino numérico. «Aunque no conozcamos el CI concreto de un niño —reza el razonamiento consciente o inconsciente—, sabemos que tiene un potencial dado que no puede sobrepasarse significativamente.»

Planteémonos los efectos de la premisa terminal en el pensamiento de los profesores, administradores y diseñadores de programas de estudios que la suscriben; el software mental del niño o niña viene programado por algún proceso misterioso mientras el sujeto crece hacia la madurez, un proceso al que no tienen acceso ni el niño ni quienes lo cuidan. Si el software mental es el que hay y no puede ser alterado significativamente, la única función que les queda a las instituciones docentes es aportar los datos: la información.

Por usar una analogía pedestre, sería como tener un ordenador personal en la mesa pero sin que nos dejaran elegir el software que llevase instalado. Si nos obligaran a usar el software con el que viniera, sólo podríamos hacer aquello que ese software nos permitiese. Podríamos aportar la información, pero sólo del modo en que el ordenador estuviese preparado para procesarla.

Por poner otra analogía, equiparar el CI con la capacidad de pensar viene a ser como decidir qué coche de carreras ganará basándonos en una comparación de las prestaciones de los motores sin tener en cuenta la pericia de los pilotos. Aunque los seres humanos posean ciertas características preinstaladas en el sistema nervioso, existe mucha más variabilidad en el uso de sus dotes que en la dotación en sí.

Esta premisa terminal, en caso de que la acepten los educadores —y hoy en día la rechazan cada vez más—, conduce de manera inevitable a la idea de que la educación consiste exclusivamente en proporcionar información, o «contenido», como solían llamarlo los diseñadores de planes de estudios. Eso conduce al aprendizaje de programas basados en un «modelo recipiente» del niño como estudiante: desenroscamos metafóricamente el tapón de la cabeza de un chico, echamos algo de historia, música, matemáticas o literatura, lo tapamos de nuevo y ya hemos educado al niño.

La consecuencia de la premisa terminal y el modelo recipiente del estudiante es que las habilidades cognitivas de toda índole tienden a perderse dentro de la experiencia educacional, sin que el alumno las identifique conscientemente como algo con valor explícito y merecedor de estudio por derecho propio. Un proyecto de trabajo en equipo,

por ejemplo, quizá presente una oportunidad de adquirir habilidades como el *brainstorming*, la apertura de miras, la capacidad de escuchar con atención, parafrasear, comparar y contrastar puntos de vista y formular hipótesis. Pero si se presenta como ejercicio de «contenido» —fechas, reyes y guerras, en el caso de la historia, por ejemplo—, la oportunidad de comprender esas habilidades como tal, al margen del contenido y el contexto, se difumina en el proceso de hallar las respuestas «correctas».

Debes adaptarte [...]. Ésa es la leyenda impresa en todo libro de texto, el mensaje invisible de todas las pizarras. Nuestras escuelas se han convertido en inmensas fábricas para la manufactura de robots.

Robert M. Lindner

Sin embargo, aun con el formidable respaldo institucional a la doctrina del CI, la idea de enseñar directamente habilidades cognitivas a los niños siempre ha flotado por los márgenes de la práctica docente, y más de un puñado de profesores y centros han realizado esfuerzos significativos por establecerla como metodología aceptada. Con algunas excepciones, ese compromiso con la «formación en habilidades mentales» ha tendido a centrarse en escuelas de barrios «mejores», donde la financiación, unos profesores de talento y unos padres de alto nivel educativo coinciden en una afortunada combinación. Hasta el momento, sin embargo, esta insurrección contra la doctrina de la inteligencia fija no ha alcanzado ni por asomo la masa crítica, y sigue esperando una influencia que la revolucione.

La Premisa Terminal se abrió paso hasta el mundo de los negocios hace muchos años y sigue cómodamente afincada en él, con varias notables excepciones. Como se explica en la siguiente sección, los ejecutivos, gestores, expertos en personal y formadores de empresa han asimilado en buena medida la idea de que los trabajadores que contratan son como los estudiantes que se gradúan: ya son todo lo listos que llegarán a ser.

Hace unas dos décadas, muchas empresas estadounidenses coquetearon con los cursos de formación en pensamiento crítico, pensamiento creativo, resolución de problemas y eficacia de equipo, con resultados desiguales. Algunas compañías de renombre consagraron considerables recursos al objetivo de desarrollar unas personas más listas, y algunas siguen haciéndolo. Las conferencias y seminarios sobre habilidades cognitivas eran populares, y muchos congresos de ramos e industrias incluían una sesión obligatoria sobre la creatividad u otro tema relacionado.

Sin embargo, con la estampida de los ejecutivos hacia la «mejora de la calidad», desencadenada como reacción a la amenaza de la competencia japonesa a mediados de los ochenta, muchas empresas estadounidenses desplazaron su pensamiento hacia

métodos normativos como la «gestión total de la calidad», que intentaban copiar las prácticas hipermetódicas de firmas japonesas como Toyota. Las «habilidades blandas» como el pensamiento claro y la innovación a menudo fueron relegadas a la categoría de «quizá más adelante». Ahora que muchas organizaciones evolucionan hacia operaciones más intensivas en conocimientos y afrontan una intensa competencia del extranjero, estamos presenciando un resurgir del interés en la materia gris.

Muchos ejecutivos que gastaban a manos llenas en tecnología de la información para modernizar y actualizar sus operaciones, a menudo invirtiendo decenas de millones de dólares en hardware y software informático, no veían un valor particular a invertir una cantidad mucho menor en mejorar el «software humano». A decir verdad, a la mayoría ni se les habría ocurrido.

La extensión de la Premisa Terminal de la educación a la empresa funcionó como una espada de doble filo: el sistema educativo público atribuía poco valor a la enseñanza de habilidades de pensamiento competente, y el sector de los negocios daba por sentado que los empleados que recibía del sistema educativo eran tan competentes en su pensamiento como jamás llegarían a serlo.

Como veremos en un capítulo posterior, las empresas tienen ahora la oportunidad —y cada vez más la inclinación— de desarrollar sus propias personas listas.

Tras haber pasado treinta años de mi vida como consultor de empresas y asesor de ejecutivos, me gratifica ver que vuelven a apreciarse las posibilidades. A medida que los líderes de la empresa rechacen y refuten cada vez más la Premisa Terminal, la «presión inversa» ejercida sobre el *establishment* educativo conducirá, esperemos, a su rechazo también allí.

## EL ENSANCHAMIENTO DE LA «BRECHA DE LISTEZA»

Durante su temporada en la dirección general del pionero servicio de bolsa de trabajo *monster.com*, Jeff Taylor comparó los tipos de puesto que buscaban ocupar las empresas con el tipo de conjunto de habilidades que ofrecían los solicitantes. Lo que vio le causó una considerable consternación. La comparación entre «habilidades ofrecidas» y «habilidades buscadas» mostraba un desfase muy significativo. En todos los ámbitos, las empresas buscaban un calibre superior de habilidades mentales al que encontraban.

Taylor pronosticó que esta «brecha de listeza» al alza desbarataría cada vez más los esfuerzos de los ejecutivos por hacer crecer y desarrollar sus empresas, por innovar y por aplicar estrategias competitivas rompedoras. En realidad, advertía Taylor, «cada vez más, el trabajador con conocimientos ocupará el centro de la desesperación de la compañía».

La brecha se ha vuelto un tema relevante de las conversaciones estratégicas que entablan los líderes de empresa. La mayoría parece tener poca fe en que el sistema educativo público empiece a suministrar personas más «listas» al mercado laboral en breve. Eso los deja, a su entender, en la posición de tener que competir por el talento con más agresividad.

La «gestión del talento» es el nuevo término de moda para los directores de personal y, cada vez más, de los propios directores generales. Para muchas compañías, la gestión del talento degenera en una resignada aceptación de que tendrán que ofrecer salarios cada vez mayores para atraer a personas capaces de pensar, planificar, organizar, analizar, investigar, decidir, diseñar, liderar, gestionar, comunicar y —por encima de todo— resolver problemas. Los trabajadores en buena forma física son bastante fáciles de encontrar; los de buena forma mental, no.

Aun así, nuestras escuelas, en su mayor parte, parecen ajenas al asunto. Producir graduados de instituto capaces de usar un ordenador y navegar por Internet no es lo mismo que producir trabajadores cualificados: gente capaz de pensar.

En verdad, tenemos que redefinir ya el término «trabajadores cualificados». El gurú de la gestión Peter F. Drucker incorporó ese término a título permanente al vocabulario de la empresa en la década de 1950, cuando predijo que para 1960 al menos la mitad de la población activa estadounidense realizaría «trabajo de pensar» en vez de trabajo «con cosas». Sin embargo, Drucker no podía haber previsto la omnipresente influencia de los ordenadores y la tecnología de la información.

El cajero de banco, por ejemplo, al que Drucker clasificaba de trabajador cualificado típico, ahora debe subclasificarse en la condición de trabajador de datos. La mayoría de las grandes empresas tiene en la actualidad una «fábrica de datos» invisible que opera en paralelo al funcionamiento normal; se trata del cúmulo de personas y recursos que procesan información para sostener y configurar las operaciones habituales que típicamente consideramos «el negocio».

En este sentido, el joven trabajador del restaurante de comida rápida que pulsa un botón en código de un teclado o el icono de un monitor no aporta casi nada por lo tocante a trabajo cualificado. Es trabajo de datos, y dentro de eso poco cualificado. Con el tipo de tecnología disponible para cualquiera en la actualidad, el trabajo de un cajero de banco, por ejemplo, en realidad no exige más conocimientos que el de, pongamos, un soldador de fábrica. La tecnología de la información no ha hecho necesariamente a la gente más lista; en lugar de eso, ha hecho que muchos trabajos sean más fáciles de realizar para personas con habilidades mentales limitadas.

A medida que los líderes de los negocios se ven obligados a redefinir el concepto de trabajo y trabajadores cualificados de Drucker, se va haciendo cada vez más evidente que los auténticos trabajadores cualificados son relativamente escasos. Al mismo tiempo que las empresas se están volviendo cada vez más intensivas en cuanto a uso de conocimientos en su funcionamiento, los centros docentes no parecen estar produciendo una proporción mayor de pensadores con aptitudes.

Con contadas excepciones, el tipo de experiencias educativas que ponen en juego y desarrollan las habilidades de conocimiento tiende a concentrarse ante todo en los centros que acogen a familias ricas o de clase media-alta. La mayoría de escuelas de zonas económicamente desfavorecidas apenas pueden capear con su misión básica, por no hablar ya de ofrecer una verdadera experiencia educativa de tercera oleada.

Desde la década de 1990, y a un ritmo acelerado desde 2000, cada vez suenan más voces entre los líderes empresariales estadounidenses señalando el fracaso generalizado del sistema escolar para equipar a los jóvenes con las habilidades que necesitarán para prosperar en las décadas siguientes. Como veremos más adelante, muchos de ellos han pasado de quejarse a corregirlo dentro de sus posibilidades.

Las empresas, en cierta medida, se están convirtiendo en las educadoras de última instancia, y están empezando a buscar con atención modos de formar a sus propios listos en lugar de intentar robárselos unas a otras. Para cada vez más dirigentes de empresa, el familiar término «RDI» ha pasado de ser «rentabilidad de la inversión» a «rentabilidad de la inteligencia». Los trabajadores ya no pueden ser tan sólo «unidades de producción» individuales; las empresas deben contemplarlos ahora como «UPI»: unidades de

*pensamiento* individuales.



# EL ATONTAMIENTO DE ESTADOS UNIDOS Y LA CULTURA DE LA DIVERSIÓN

Karl Marx, padre del comunismo, supuestamente señaló: «La religión es el opio del pueblo.» De haber vivido y tratado de vender su teoría política hoy día, es muy probable que hubiera dicho: «La televisión es el opio del pueblo.»

Uno de los programas televisivos más populares jamás emitidos en Estados Unidos, *American Idol*, probablemente sea el mejor ejemplo de lo que ha sucedido con el nivel de actividad mental de la cultura popular dominante. Durante una ronda de la competición, a mediados de 2006, el aspirante a «ídolo» ganador consiguió más votos que cualquier candidato presidencial de la historia del país.

Nadie se ha arruinado nunca por subestimar el gusto del público estadounidense.

H. L. Mencken

El difunto profesor Neil Postman, de la Universidad de Nueva York, dedicó un volumen considerable de estudio a los efectos de los medios electrónicos sobre la cultura y el desarrollo de las capacidades mentales de los niños. En su revelador libro *Divertirse hasta morir: el discurso público en la era del «show business»*, afirmaba que el auge de la popularidad de la televisión coincidía con un descenso del pensamiento y el debate racionales en la conciencia de la sociedad estadounidense. Postman señalaba tres fases de desarrollo en lo que denominaba «la conversación de la cultura consigo misma».<sup>2</sup>

La primera fase, que se remontaba a nuestros mismos orígenes, era una etapa oral. Las personas compartían el conocimiento, las ideas y su historia por medio de la charla y la narración de anécdotas. La fase dos, el auge de la comunicación alfabetizada a través de la palabra impresa, alcanzó su apogeo durante el siglo XIX, según Postman. La fase tres, con la llegada de lo que él llamaba medios «televisuales», inició la inexorable transición hacia una dominante «cultura de la diversión».

Postman sostenía que, mientras que los medios impresos han servido durante mucho tiempo de sólida plataforma para el intercambio razonado de ideas, los medios televisuales —muy especialmente la televisión comercial— se han mostrado poco aptos para explicar conceptos complejos y manejar conversaciones sobre ellos. El filósofo Marshall McLuhan ya nos había regalado la consigna familiar pero desconcertante de «El

medio es el mensaje»,<sup>3</sup> y Postman secundó sus opiniones con la idea de que todo medio limita, controla y distorsiona la información que intentamos canalizar por él. «El medio es la metáfora», proclamó. Tal y como una metáfora es una figura retórica que reformula una idea compleja y abstracta en forma de un ejemplo familiar y concreto, la televisión reformula la información compleja con su modo único y simplificado de presentarla.

Por ejemplo, sería muy difícil sostener un debate de filosofía eficaz usando sólo señales de humo; el «ancho de banda» de ese medio en particular es, sencillamente, demasiado limitado. De modo parecido, la experiencia de ver la televisión conlleva la aceptación pasiva de un flujo constante de unidades de entretenimiento inconexas: paquetes audiovisuales condensados, simplificados y edulcorados para encajar con las limitaciones del escaso margen de atención del medio.

Con las mínimas excepciones de los canales de corte público como la PBS estadounidense y la BBC inglesa, la estructura económica de la industria televisiva exige que el contenido se seleccione de acuerdo con su potencial comercial: el número de globos oculares clavados en la pantalla cuando sale el anuncio. Además, en años recientes, la intensa competencia en pos de la audiencia ha obligado a las productoras a luchar por la atención buscando cada vez con mayor agresividad los caprichos de un público hastiado, con material siempre más sexual, violento, morboso y voyeurístico.

Estados Unidos es la única nación de la historia que ha pasado directamente de la barbarie a la decadencia sin el intervalo habitual de civilización.

Georges Clemenceau

En lo que queda de «las noticias», según Postman, se nos obsequia con un desfile constante de «bustos parlantes» que nos hipnotizan con los últimos cotilleos sobre la vida privada de los famosos, robos, tiroteos, persecuciones policiales en coche y los rifirrafes de los políticos. Vemos segmentos de noticias, vídeos de archivo y cortes de sonido de personajes públicos tan fugaces que sólo cabe suponer que quienes los crean están convencidos de que tenemos la capacidad retentiva de un piojo. El producto, por supuesto, es el busto parlante, no la información.

Hasta las páginas web que actúan de extensiones de los canales televisivos, como la CNN Online y otras, tienen pinta de tienda de chucherías digitales, con titulares redactados con esmero para prometer imágenes morbosas, chismes de famosos, confítes de ciencia pop y pseudohechos de fácil digestión.

La televisión, de acuerdo con el profesor Postman y otros, es un medio condenado para siempre a la condición de bufón de la corte, capaz sólo de distraernos y divertirnos.

En realidad, preguntaba Postman: ¿Podría la televisión estar influyendo en la

sociedad, volviéndola más tonta? Por analogía, si los músculos de nuestro cuerpo se atrofian cuando no los usamos, y si habilidades como hacer deporte, cantar, bailar, tocar instrumentos musicales, dibujar y pintar se pierden si no se practican, ¿no sería lógico deducir que nuestras facultades mentales, como el pensamiento crítico, el pensamiento comparado, la curiosidad, la imaginación, el juicio y la lógica también se atrofian con la falta de uso?

Si no podemos pedir al medio televisual que nos ayude a mantener en forma la mente y apoye el desarrollo de la de nuestros hijos, ¿qué otros medios viables nos quedan para desarrollar y ejercitar las facultades de claridad de pensamiento y discurso inteligente? ¿Qué pasa con el canal literario, el mundo de las ideas expresadas vía imprenta?

No hay buenas noticias en ese frente. Los estadounidenses leen menos libros con cada año que pasa, y las editoriales del país reducen el número de ejemplares publicados. A decir verdad, el año 2006 marcó el punto de inflexión en que, por primera vez, Estados Unidos perdió su liderato en la publicación de más títulos que cualquier otro país. El Reino Unido —con una quinta parte de la población y una sexta del volumen económico de Estados Unidos— lo desbancó del primer puesto en publicación de libros.<sup>4</sup>

La mayoría de los periódicos estadounidenses han visto disminuir su tirada, y una avalancha de revistas populares monotemáticas no ha frenado el descenso en el número de lectores. *Sports Illustrated*, una revista tradicional para hombres, vio su circulación estancada durante una serie de años, hasta que introdujo su especial anual de «bañadores», que la situó en el ámbito de la pornografía ligera. Para tratarse de una revista orientada al público masculino, descubrió el sexo a una edad más bien tardía, pero con el tiempo no le quedó más remedio que aceptar las realidades del mercado saturado.

Los comerciales de las grandes marcas están usando menos publicidad en papel y pasándose al patrocinio de películas y programas televisivos para «colocar» sus productos en la corriente de atención del público, donde los potenciales clientes no pueden sustraerse a ellos o apagarlos. La enorme migración de fondos publicitarios a Internet también da fe de la paulatina transición de Estados Unidos hacia una cultura basada en la electrónica desde una basada en el material impreso.

El visionado de pantalla, definido a grandes rasgos como prestar atención a la información presentada de forma visual en pantallas de varios tipos —televisores, reproductores de vídeo, monitores de ordenador, películas, teléfonos móviles, PDA y videojuegos— ha desplazado a buena parte de la experiencia de leer papel impreso. La Academia Estadounidense de Pediatría ha expresado formalmente su preocupación por el prolongado visionado de pantalla de los niños, y ha recomendado que los padres no permitan a sus hijos menores de dos años ver ningún aparato basado en una pantalla,

entre ellos la televisión.<sup>5</sup>

El profesor Postman, de la Universidad de Nueva York, señaló que la televisión, como el menos interactivo de los medios televisuales de información, es el que más energía mental desvía de la experiencia de la cognición activa... durante horas seguidas. «Mascar chicle con el cerebro», lo llamaba. No es probable que sea casualidad que la obesidad en las culturas occidentales, sobre todo en Estados Unidos, siga en constante aumento desde que la televisión se impuso como actividad dominante en el tiempo libre.

La investigación del cerebro ha demostrado sin sombra de duda que la experiencia de ver la televisión durante más de dos o tres minutos induce un estado cercano al trance que resulta casi indistinguible de la hipnosis. Los mensajes publicitarios, en este sentido, son sugerencias posthipnóticas y directivas incrustadas: «La próxima vez que tengas dolor de cabeza...» o «La temporada de la gripe ha llegado y... [es hora de pillar la gripe y entonces comprar nuestro fármaco]».

El conocido historiador David McCullough, que ha cosechado muchos elogios por dar vida a la historia en sus best-séllers, está preocupado por lo que él y otros han calificado de «amnesia cultural», que es la pérdida de un sentido de historia y cultura compartidas por parte de una población cada vez más cautivada por las imágenes provocadoras que danzan ante sus ojos. Cada vez más personas, dice McCullough, dedican su tiempo y atención discrecionales a la realidad sintética de los medios de entretenimiento que a la cognición activa que surge de leer y comentar ideas interesantes. Según McCullough,

Se dice que el estadounidense medio ve veintiocho horas de televisión todas las semanas, o el equivalente aproximado a cuatro horas al día. La persona media, me cuentan, lee a un ritmo de 250 palabras por minuto.

Así pues, basándonos en esos datos, si el estadounidense medio pasara esas cuatro horas diarias con un libro, en lugar de viendo la televisión, el estadounidense medio podría, en una semana, leer:

- La poesía completa de T. S. Eliot;
- Dos obras de Thornton Wilder, incluida *Nuestra ciudad*;
- La poesía completa de Maya Angelou;
- *El ruido y la furia* de Faulkner;
- *El gran Gatsby* de F. Scott Fitzgerald; y
- El libro de los Salmos.

Todo eso en una semana.

Si el estadounidense medio renunciara a la televisión por una segunda semana,

podría leerse todo *Moby Dick*, incluida la parte sobre las ballenas, y tener bien avanzado, si no acabado, *Los hermanos Karamazov*.<sup>6</sup>

Otra novedad significativa que ha venido de la mano de los medios populares estadounidenses, y cuyos mejores exponentes serían los *talk shows* de radio y televisión, ha sido el esquema cada vez más estridente, polarizado y hostil del discurso. Con el desplazamiento del sector de «las noticias» hacia un modelo de entretenimiento en cuanto a diseño y producción ya prácticamente completado y el entorno mediático cada vez más saturado de Estados Unidos, quienes nos venden nuestra dosis de medios se ven obligados por la pura competencia a alimentar nuestros miedos y apetitos más primitivos.

Famosos y portavoces de los medios que antes podrían haber sido modelos de procesos de pensamiento como el discurso flexible, la tolerancia a las diferencias y el respeto a la oposición política honesta, en la actualidad personifican los niveles más bajos de zafiedad, intolerancia, extremismo, tergiversación, ataques personales y polarización. Nuestros hijos tienen pocas posibilidades de ver modelos de discurso inteligente en cualquier espacio de los medios populares.

En realidad, nada menos que la revista *Time* hizo gala de su mejor pensamiento binario con una portada en la que aparecía la senadora por Nueva York Hillary Clinton, que a la sazón era noticia por su posible candidatura a la presidencia en 2008. La portada consistía en un primer plano de su cara junto con dos casillas, con los encabezamientos de «La amas» y «La odias». Dentro, se invitaba a los lectores a votar: «¿Qué les inspira Hillary Clinton? Marquen una de las casillas de la portada de esta semana y envíenla a la sección “Cartas” de la revista *Time* [dirección].»<sup>7</sup>

Allen Ginsberg, poeta beat de la década de 1960, observó:

Ya vivimos en la ciencia ficción, tío. Quien controla las imágenes —los medios—  
controla la cultura.

Desde una óptica más optimista, sin embargo, debemos reconocer que ni Postman ni Ginsberg, ni el resto de estudiosos que en apariencia desesperaron ante el declive de la cultura intelectual estadounidense, supieron prever con claridad el impacto de Internet y la World Wide Web que se avecinaba. Parece indudable, en el momento de escribir este libro, que la cultura de las ideas está migrando con rapidez y brío hacia Internet, un «cuarto medio» previamente no reconocido que merece ser incluido en la progresión de la conversación cultural que trazó Postman.

La página web, que puede acabar demostrándose uno de los inventos más importantes de los tiempos modernos, es —por lo menos en potencia— tanto un medio

televisual como un medio de lectura basado en el texto. El rasgo más destacable de la red quizá sea que las personas de todos los segmentos intelectuales pueden encontrar información que se avenga al nivel de conciencia que escojan para ellas mismas. A la inversa, el inconveniente de esa migración de la actividad cultural podría ser exagerar el impacto de la cultura de la diversión y posiblemente reforzar una nueva y más preocupante polarización de la sociedad.

## ¿Sin tiempo para leer?

Fragmento del discurso inaugural del escritor e historiador David McCullough en la Universidad de Connecticut, 15 de mayo, 1999.

Nos están vendiendo la idea de que la información es aprendizaje y nos están engañando.

La información no es aprendizaje. La información no es saber. No es necesariamente sentido común. No es amabilidad. U honradez. O buen criterio. O imaginación. O sentido del humor. O valor. No diferencia para nosotros lo bueno de lo malo.

Conocer la superficie del estado de Connecticut en kilómetros cuadrados, la fecha en que se firmó la Carta de las Naciones Unidas o la capacidad de salto de una pulga quizá sea útil o valioso, pero no es aprendizaje de por sí.

Si la información fuera aprendizaje, uno podría educarse memorizando el Almanaque Mundial. Si alguien memorizase el Almanaque Mundial, no sería culto. Sería raro.

El objeto de mi mensaje es ensalzar el más espléndido de los cauces hacia el aprendizaje, el saber, la aventura, el placer, la perspicacia, la comprensión de la naturaleza humana, la comprensión de nosotros mismos, nuestro mundo y nuestro lugar en él.

Me levanto en esta bella mañana, aquí, en este centro del saber, para cantar de nuevo la vieja fe en los libros. En leer libros. Leer para vivir, toda la vida.

Nada que se haya inventado nunca ofrece tanto sustento, tanta compensación infinita por el tiempo invertido como un buen libro.

Thomas Jefferson le dijo a John Adams que no podría vivir sin libros. Adams, que durante una larga vida leyó más incluso y con más profundidad que Jefferson, y que gastaba en libros cualquier dinero extra que tuviera, le escribió a Jefferson a los setenta y nueve años sobre un conjunto de libros que anhelaba sobre la vida de los



santos... en cuarenta y siete volúmenes.

Hace mucho tiempo, en el crudo invierno de Dakota, con la temperatura muy por debajo de los cero grados, el joven Theodore Roosevelt zarpó en una barquita, acompañado por dos mozos de su rancho, río abajo por el Little Missouri en pos de un par de ladrones que le habían robado su preciado bote a remos. Tras días en el río, los atrapó y los encañonó con su fiel Winchester antes de que acertaran a reaccionar, momento en el cual se rindieron. Después, tras encontrar a un hombre con un tiro de caballos y un carro, Roosevelt partió de nuevo para llevar a los ladrones ante la justicia. Dejó atrás a los mozos del rancho, que debían cuidar del barco, y echó a andar detrás del carro, con el fusil preparado. Se dirigían hacia la cabeza de línea ferroviaria de Dickinson, atravesando el páramo nevado de las Bad Lands, y Roosevelt hizo a pie todo el trayecto, sesenta y cuatro kilómetros. Fue una hazaña impresionante, lo que podría calificarse de momento decisivo en aquella vida tan rica en experiencias. Sin embargo, lo que lo hace especialmente memorable es que, en ese tiempo, se las ingenió para leerse entero *Ana Karenina*.

A menudo pienso en eso cuando oigo decir a la gente que no tiene tiempo para leer.

---

<sup>2</sup> Postman, Neil: *Divertirse hasta morir: el discurso público en la era del «show business»*; Ediciones de la Tempestad, Barcelona, 2001.

<sup>3</sup> McLuhan, Marshall: *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*; Paidós Ibérica, Barcelona, 1996. Véase también McLuhan, Marshall: *The Medium Is the Message*.

<sup>4</sup> «U.S. Book Production Plummets 18K in 2005»; comunicado de prensa, RR Bowker, 9 de mayo, 2006.

<sup>5</sup> Un documento de política de la página web de la asociación recomienda: «Los pediatras deberían instar a los padres a impedir que los niños menores de dos años vieran la televisión. Aunque es posible que ciertos programas televisivos vayan destinados a ese bloque de edad, la investigación sobre el desarrollo cerebral temprano muestra que los bebés y los niños de hasta dos años tienen una necesidad crucial de interacción directa con los progenitores y otros cuidadores significativos (p. ej., los puericultores) para un crecimiento cerebral sano y el desarrollo de las debidas habilidades sociales, emocionales y cognitivas. En consecuencia, debería desaconsejarse exponer a esos niños pequeños a los programas de televisión.» Véase <http://aappolicy.aapublications.org/cgi/content/full/pediatrics;104/2/341>.

<sup>6</sup> Fragmento del discurso inaugural del escritor e historiador David McCullough en la Universidad de Connecticut, 15 de mayo, 1999.

<sup>7</sup> Revista *Time*, 28 de agosto, 2006, portada.

## LOS QUE SABEN Y LOS QUE NO: LA NUEVA BRECHA SOCIAL

Durante la fase más intensa de las operaciones militares estadounidenses en Irak, la National Geographic Society encargó un estudio a la firma Roper Public Affairs para descubrir qué sabían sobre Oriente Próximo los estudiantes de secundaria del país. Los jefes de la Geographic, además de muchos educadores, quedaron estupefactos por los resultados.<sup>8</sup>

Según el estudio, el 63 por ciento de los estudiantes era incapaz de encontrar Irak en un mapa mudo que mostraba sólo los países de Oriente Próximo. El 75 por ciento era incapaz de situar Israel en ese mismo mapa. Menos de la mitad podía señalar India en un mapa que sólo mostraba el continente asiático.

Muchos estudiantes mostraban un rendimiento similar con un mapa de su propio país. Menos de un año después de que el legendario huracán Katrina casi arrasara Nueva Orleans, el 30 por ciento de los estudiantes de secundaria encuestados no supieron localizar el estado de Luisiana o figurarse siquiera dónde había golpeado el huracán. El 48 por ciento no supo encontrar el estado de Misisipí, que linda con Luisiana.

La encuesta también reveló que el 72 por ciento de los jóvenes estadounidenses —los comprendidos entre los dieciocho y los veinticuatro años— no consideraban importante saber nada sobre otros países. Menos del 10 por ciento daba importancia a conocer otro idioma aparte del inglés, y la mayoría estimaba erróneamente que el inglés era el lenguaje más hablado del mundo.

El sondeo de Roper/Geographic concuerda con otro dato interesante: menos del 25 por ciento de los estadounidenses tienen pasaporte.

Van a museos menos estadounidenses que en el pasado. Menos asisten a representaciones teatrales. Menos frecuentan bibliotecas, librerías o lugares de interés histórico.

El profesor Jon Miller, de la Universidad Estatal de Michigan, descubrió que más de un tercio de los estadounidenses a los que entrevistó rechazaban categóricamente el concepto científico de la evolución, no se la creían. El único país presente en los estudios comparativos de Miller con una aceptación más baja de la evolución era Turquía.<sup>9</sup>

En este nuevo mundo, llamado de «Tercera Ola», de saturación de información, noticias veinticuatro horas al día y siete días por semana y entretenimiento continuo, los

estadounidenses parecen, paradójicamente, estar volviéndose colectivamente más tontos... o por lo menos no más listos.

Toda sociedad desarrollada acaba estableciendo diversos estratos diferenciados de riqueza, estatus y poder. Las diferencias en la capacidad y la ambición humanas tarde o temprano salen a relucir en el nivel de vida material. Lo mismo sucede con el proceso de la educación. Toda sociedad desarrollada produce también una elite educada, y sus fortunas materiales tienden por lo general a correlacionarse con sus capacidades mentales. Durante muchos años, un artículo de fe de la cultura estadounidense ha sostenido que una gran clase media era el destino económico del país, y que una creciente clase educada era una de las causas primarias de esa democratización de la riqueza. Es posible que eso no tenga validez indefinida.

En años recientes, la brecha económica entre la clase acomodada y la clase media se ha estado ensanchando. Si sigue ampliándose a su reciente ritmo, la llamada clase media estadounidense quizás empiece a fusionarse con la clase baja, para formar lo que de nuevo puede parecer una sociedad de dos clases. Algunos futuristas creen que el atontamiento de la cultura popular basada en los medios de comunicación, sumado a la ausencia de progresos en la educación pública, tal vez conduzca a una sociedad de dos clases educativas: los que saben y los que no.

Para el año 2000, más de la mitad de los licenciados que se especializaban en ciencias y tecnología en universidades estadounidenses eran de origen extranjero. Esa disparidad sigue en aumento. También es interesante señalar que, si bien el número de mujeres matriculadas en facultades y universidades de Estados Unidos ha ido creciendo paulatinamente, el número de hombres matriculados ha ido a la baja. A decir verdad, hacia 2005, las estudiantes femeninas superaban a los varones en los niveles de licenciatura, máster y doctorado. Algunos sociólogos consideran que ese incesante desplazamiento en la preparación mental quizá provoque un cambio significativo en el equilibrio de la influencia y el poder político, y en última instancia tal vez una «feminización» del liderazgo en los negocios y la política.

---

<sup>8</sup> *National Geographic*-Roper Public Affaire, 2006 Geographic Literacy Study. Noviembre de 2006. Véase la página web de *National Geographic* en [www.nationalgeographic.com](http://www.nationalgeographic.com).

<sup>9</sup> «Americans Less Likely to Accept Evolution than Europeans», comunicado de prensa, página web de la Universidad Estatal de Michigan, [www.msu.edu](http://www.msu.edu).



## ¿A QUIÉN LE IMPORTA? ¿A QUIÉN TIENE QUE IMPORTARLE?

Pero las escuelas se dedican a enseñar patriotismo; las noticias [de los medios] se dedican a despertar emoción; y los políticos se dedican a salir reelegidos. Ninguno de los tres, por tanto, puede hacer nada de cara a salvar a la raza humana del suicidio recíproco.

Bertrand Russell, matemático y filósofo

«¿Y qué?» «¿Por qué tendría que importarme nada de todo esto? ¿A mí qué más me da?» «¿Qué quieres que haga?» «¿Qué puedo hacer?» Son todas, por supuesto, preguntas legítimas; variaciones de una misma pregunta, en realidad. Si la persona que responde a la pregunta habla sólo por sí misma, y sólo dentro de los confines de su interés inmediato, quizá la respuesta sea: «No me importa. Me basta con mi vida. No me molestes con los problemas ajenos.»

Pero si uno responde desde una perspectiva algo más amplia, pongamos la de un padre, un profesor, un asesor, un asistente social, un propietario o ejecutivo de empresa, un dirigente político, un activista de la comunidad o tal vez alguien preocupado sin más por la dirección que llevan el país y la cultura, quizás haya motivos para que le importe. No hace falta que una persona sea una lumbrera hiperintelectual para sentir al menos una vaga inquietud por la muy comentada cuesta debajo de la cultura estadounidense.

La inteligencia práctica, según la definiremos y exploraremos, podría actuar de concepto unificador, un principio organizador en torno al cual estructurar el debate de lo que algunos activistas llaman el «programa de restauración» estadounidense. El programa de restauración es un conjunto de prioridades para recuperar una serie de valores, tradiciones e instituciones clave que al parecer de muchos se han perdido en la transición a una cultura de experiencia electrónica basada en el «aquí» y el «ahora». El programa de restauración no es único de la cultura estadounidense; muchas personas sesudas de la práctica totalidad de países desarrollados están preocupadas por el mismo tipo de temas que sus equivalentes estadounidenses.

Cada vez más comentaristas de la sociedad culpan a la dominante cultura del entretenimiento basada en los medios de comunicación —no siempre con justicia, quizá— de una gama de pecados. Entre ellos se cuentan la chabacanería en aumento del entretenimiento público, con un uso cada vez mayor de la sexualización, la violencia y el



contenido voyeurístico; la destrucción de la inocencia infantil; la explotación comercial de los niños mediante cínicos métodos de *marketing*; y la polarización del discurso político con ataques personales mezquinos y hostiles intercambiados por bandos ideológicos en guerra. Todos esos síntomas y más, podría sostenerse, son indicadores de una cultura que se ha «vuelto tonta».

Algunos dirán que la batalla ya está perdida, que «no puede hacerse». Sin duda es mucho esperar que varios centenares de millones de personas de repente descubran las recompensas de pensar con claridad, leer ideas emocionantes e intercambiar opiniones inteligentemente entre ellas. Pero las revoluciones no empiezan por las masas; empiezan con los pocos, quienes pueden articular la defensa de un nuevo modo de hacer las cosas y mostrar a otros el camino para llegar allí. Las masas aprenden por imitación y según modelos sociales.

En 1975, el gobierno de Venezuela creó una nueva cartera: ministro de Desarrollo de la Inteligencia Humana. El doctor Luis Machado, reputado estudioso y activista, fue puesto al mando del departamento. Su cometido era influir en todas las instituciones públicas posibles del país para que dedicaran atención y recursos a apoyar el desarrollo de la inteligencia en los ciudadanos, desde el momento en que nacieran, e incluso antes. Machado lanzó una ambiciosa campaña para instruir a los padres, los profesionales de la salud, los educadores y los cuidadores de toda variedad imaginable en cómo se desarrolla la inteligencia en los niños y cómo respaldar y acelerar su avance.

Por lo que sé, este extraordinario empeño no ha tenido parangón a escala nacional en ningún otro país. La aventura venezolana tenía un defecto fatal: el gobierno concedió a Machado un despachito, un ayudante y ningún presupuesto. Él trabajó con denuedo durante varios años para impulsar su misión, pero al final el gobierno cambió de manos y el programa fue cancelado. Es posible que los dirigentes gubernamentales no las tuvieran todas consigo sobre lo que implicaba que millones de ciudadanos aprendieran a usar su materia gris con mayor habilidad. Hay más demanda de ovejas que de pastores.

Malcolm Gladwell, en su best-séller *La frontera del éxito*, describió el proceso estilo fichas de dominó por el que las ideas e ideologías se venden de una cultura a la otra. Una de las dinámicas de contagio que identificó era el papel de los «expertos», personas únicas por su buena posición para fomentar una idea u otra. Los expertos, según Gladwell, son personas que cuentan con la atención de grandes cantidades de personas y pueden influirlas por medio del papel que desempeñan. Un experto que se toma un interés personal por alguna idea o movimiento concreto puede ejercer un impacto enorme de cara a llamar la atención de otros sobre esa idea e incorporarla a la conciencia pública.<sup>10</sup>

¿Quiénes son los potenciales expertos que pueden fomentar la enseñanza, la aplicación y la apreciación de la inteligencia práctica (IP) en nuestra cultura?

**Los padres** pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus habilidades de la IP y enseñar a sus hijos todos los días a usar el cerebro con mayor eficacia. Empezando con los niños más pequeños, los padres pueden ayudarles a desarrollar habilidades de lenguaje superiores, enseñarles a amar la lectura, a tomar decisiones por su cuenta, a pensar en términos de opciones y posibilidades, a desarrollar tolerancia por la ambigüedad y la complejidad, a articular los problemas y trabajar hasta encontrar soluciones, a dar con ideas originales y a compartir sus ideas con los demás. Los padres pueden trabajar con los profesores para animar a las escuelas a incorporar la enseñanza de los conceptos y las habilidades de la IP.

**Los profesores** pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus habilidades de la IP y cambiar el foco de la experiencia educativa, de enseñar a los niños qué pensar a enseñarles a pensar. Los profesores pueden cambiar el vocabulario de su actividad para concentrarse más en la competencia y menos en el contenido. Pueden poner en primer plano los conceptos y métodos de la IP en lugar de dejarlos desperdigados al azar en la experiencia de enseñanza-aprendizaje. Pueden trabajar a través de sus asociaciones profesionales para animar a las escuelas a incorporar la enseñanza de los conceptos y las habilidades de la IP.

**Los educadores** que forman a los profesores en los centros de enseñanza superior pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus habilidades de la IP y cambiar el foco del proceso de formar profesores, de enseñar a los niños qué pensar a enseñarles a pensar. Los educadores pueden animar a los profesores a volcarse más en animar a las escuelas a incorporar la enseñanza de los conceptos y las habilidades de la IP.

**Los profesionales de la salud mental** pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus habilidades de la IP y aprender a ver el ajuste humano a través del prisma con muchas facetas de la competencia mental práctica. Un gran aspecto de la experiencia terapéutica es el desaprendizaje y reaprendizaje, y el concepto de la «terapia como aprendizaje» tiene mucho a su favor.

**Los ejecutivos y gestores** de las organizaciones empresariales pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus habilidades de la IP y dedicar recursos a la mejora de las habilidades de pensamiento de sus empleados; todos ellos, no sólo la elite o las estrellas ungidas para el éxito. Pueden hacer de la *inteligencia organizativa*, tanto individual como colectiva, una prioridad dentro de las culturas de sus empresas. Pueden usar sus posiciones de visibilidad e influencia para animar a las escuelas a incorporar la enseñanza de los conceptos y las habilidades de la IP.

**Los consultores empresariales** pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus propias habilidades de la IP y fomentar la formación y desarrollo de las habilidades mentales entre los empleados como una vía para aumentar la capacidad competitiva de la empresa. Los asesores y consultores pueden introducir los métodos del pensamiento eficaz y la resolución de problemas como parte de su contribución en el asesoramiento de los ejecutivos y ayudar a los equipos a trabajar con mayor eficacia.

**Los legisladores y dirigentes políticos** pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus propias habilidades de la IP y aportar el liderazgo necesario para aumentar el nivel de discurso necesario para animar a las escuelas a incorporar la enseñanza de los conceptos y las habilidades de la IP.

**Los famosos y líderes mediáticos** pueden educarse a sí mismos en la IP, mejorar sus propias habilidades de la IP y aportar el liderazgo necesario para aumentar el nivel del discurso en los medios populares y renegar de las prácticas que azuzan el miedo, la ignorancia y la intolerancia. Pueden usar sus posiciones de visibilidad e influencia para animar a las escuelas a incorporar la enseñanza de los conceptos y las habilidades de la IP.

Si mi prescripción se antoja bastante repetitiva, con el mismo compromiso exigido de quienes influyen en diversos sectores de nuestra sociedad, quizás ése sea el mensaje. Si queremos rescatar la cultura de las ideas de su cautiverio en manos de la cultura de la diversión, tendremos que retomar una conversación sobre el «programa de restauración» incluso más difundida, intensa e interesante. Una modesta esperanza de este libro es reforzar los argumentos a favor de ello y proporcionar un vocabulario asequible que pueda articular esa conversación estratégica.

---

<sup>10</sup> Gladwell, Malcolm: *La frontera del éxito*; Espasa-Calpe, Pozuelo de Alarcón, 2001.

## INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

### El humano posible

Un ser humano debería ser capaz de cambiar pañales, planear una invasión, hacer la matanza del cerdo, pilotar un barco, diseñar un edificio, componer un soneto, cuadrar unas cuentas, levantar un muro, enderezar un hueso, reconfortar a los moribundos, acatar órdenes, dar órdenes, cooperar, actuar a solas, resolver ecuaciones, analizar un nuevo problema, programar un ordenador, cocinar una comida sabrosa, luchar con eficacia, morir con gallardía. La especialización es cosa de insectos.

Robert Heinlein, escritor de ciencia ficción

La brecha entre la ciencia y la percepción popular quizá sea más ancha en el ámbito del proceso mental humano que en casi cualquier otra materia, con las posibles excepciones del calentamiento global y la pérdida de peso. Los científicos e investigadores se queman las pestañas en sus laboratorios y clínicas intentando acumular un cuerpo consensuado de conocimientos sobre el biocomputador humano y sus capacidades. Entretanto, educadores, padres, directivos empresariales, editores, escritores y asesores de toda laya quedan limitados a desarrollar una comprensión asequible de cómo pensamos y cómo podríamos pensar mejor. Se diría que el intercambio de conocimientos entre científicos y legos podría ser mucho más rico y útil de lo que ha sido.

Por ejemplo, uno de los encantadores «hechos científicos» que parecen haber arraigado bastante en la conciencia popular es que los humanos usamos sólo una pequeña parte de la capacidad pensadora del cerebro. Eso se antoja eminentemente razonable, sobre todo tras leer o ver las «noticias» de un día cualquiera. Sin embargo, en algún lugar de la neblinosa zona intermedia entre la ciencia y la experiencia hemos desarrollado un tópico peculiar: «Bueno, los estudios muestran que sólo usamos un 7 por ciento de la capacidad de nuestro cerebro.»

El porcentaje varía, pero es casi invariablemente bajo. Y suele tratarse de un número

impar: el 5 por ciento, el 7 por ciento, pero a veces el 10 por ciento. La próxima vez que oigan a alguien —incluidos ustedes mismos— realizar semejante afirmación «científica», pueden hacer una pausa y preguntar: «Por cierto, ¿y cómo miden los científicos la capacidad cerebral? ¿La miden en pensamientos por segundo? ¿Megabytes? ¿Megahercios? ¿Revoluciones por minuto? ¿Estadios por quincena?» No existe un método creíble para medir la capacidad mental; ni siquiera sabemos cómo definirla. Pese a todo, este «hecho» ha mantenido su popularidad durante mucho tiempo.

Por desgracia, la travesía en la que nos hemos embarcado en este libro debe atravesar necesariamente esa zona neblinosa que separa la ciencia y la experiencia. Es probable que mis amigos de formación académica ya estén consternados ante mi displicente reconocimiento de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, que al parecer de muchos tiene poco fundamento en la investigación. Habrá quien me lea la cartilla por no ser lo bastante «riguroso» en mis afirmaciones y en las pruebas a las que me remito para apoyarlas. Algunos pedirán «falta» en protesta por lo que ven como una prostitución del concepto entero de la inteligencia tal y como lo ha definido tradicionalmente la comunidad académica: por permitir que los bárbaros irruman en palacio. Y algunos se pondrán hechos unas auténticas furias.

Al mismo tiempo, muchos de mis colegas del sector empresarial, donde me gano la vida, parecen convencidos de que, aunque haya inteligencias múltiples, ¿qué más da? No tiene importancia. El proceso competitivo lo pone todo en su sitio: la crema siempre subirá a lo más alto. Lo único que hay que hacer es contratar a las personas más listas que uno pueda encontrar o permitirse y pagarles bien. A lo mejor rinden con algo más de inteligencia si las tratas bien, pero más allá de eso, ¿por qué molestarse en intentar volverlas más listas? Los listos se abrirán paso hasta la cabeza de la manada de todas formas. Es la misma lógica que gobierna el sistema educativo.

La dificultad que plantea la brecha entre ciencia y experiencia en este caso reside en la confusión de términos como «listo», «inteligente», «inteligencia», «habilidad», «talento y capacidad de pensamiento». Está claro que no todos significan lo mismo en el mundo académico, y el lego parece más bien confuso acerca de su significado.

En el análisis que sigue, no aspiro a estrechar la brecha entre ciencia y experiencia, pero sí reconozco la obligación de explicar lo que yo quiero decir cuando uso esos términos y otros relacionados con ellos y explicar lo que creo que es posible. A lo más que aspiro es a solicitar un armisticio tanto con los científicos como con los legos, mientras intento seguir la pista de lo que en mi opinión puede ser un marco práctico para pensar sobre pensar: la inteligencia práctica.



## EL CI NO LO EXPLICA TODO

No es necesario que demos muchas más vueltas al «debate del CI», teniendo en cuenta que el concepto de las inteligencias múltiples ya goza de una aceptación más bien amplia, para bien o para mal. A efectos de lo que nos interesa, basta con poner la dimensión de la «inteligencia abstracta» en perspectiva respecto del resto de inteligencias.

Tener un CI alto es prueba de la capacidad para puntuar alto en un test de CI, y posiblemente alguna cosilla más, aunque no esté claro exactamente qué. Las puntuaciones de las pruebas de CI sí tienden a predecir el éxito en la vida, pero sólo en cierta medida y dentro de una gama relativamente reducida de puntuaciones.

Una persona con una puntuación de CI muy baja, pongamos un 85 o menos, es muy probable que tenga dificultades para afrontar el tipo de tareas que presenta la vida en una sociedad moderna. Una persona con una puntuación de CI de gama media, pongamos de 95 a 120, muy probablemente afrontará la vida con más éxito que aquéllos con puntuaciones muy bajas. Sin embargo, las puntuaciones por encima de 125 sólo presentan una correlación vaga con el éxito en la vida. Y aun dentro de la horquilla «normal» de 95 a 125, los efectos de las diferencias tienden a quedar difuminados por una multitud de factores ajenos.

En otras palabras, no sería razonable esperar que una discrepancia de cinco o diez puntos de CI marcara una diferencia directa y medible entre dos personas en términos de ingresos, capital neto o incluso medidas subjetivas del éxito. El efecto de las diferencias de CI es demasiado débil, y existen muchos factores más que contribuyen al éxito en la vida. En entornos educativos sumamente controlados, las diferencias de rendimiento en las pruebas escritas quizá resulte más perceptible, pero en la «vida real» el resto de factores entran en juego de modos impredecibles.

Muchos destacados pensadores en el ámbito de la psicología del desarrollo han abogado por eliminar por completo las pruebas de inteligencia de los colegios públicos, pero con un éxito limitado. Hasta el eminente psicólogo de la inteligencia Arthur Jensen ha dicho: «El rendimiento en sí es la principal ocupación de la escuela. No veo necesidad de medir otra cosa salvo el propio rendimiento.»

Las pruebas de CI padecen otra limitación, quizá más importante, una limitación no necesariamente de interés para los investigadores pero sin duda preocupante para los padres, por ejemplo, que intentan criar hijos capaces de usar su materia gris con éxito en la vida. Esa limitación, o defecto si se prefiere, es integral al método mismo de examen

del CI que se utiliza de forma casi universal.

Los tests de CI estandarizados plantean preguntas o problemas en formato escrito — con bolígrafo y papel— y respuestas de opción múltiple. Es probable que esta práctica arraigara a causa de la necesidad de poner a prueba a grandes cantidades de personas con un coste bajo, de modo que se hacía necesario eliminar cualquier tipo de desafío experimental o contextual y pasar el proceso entero de examen al formato de opción múltiple.

La desafortunada limitación del diseño de las pruebas con bolígrafo y papel es que el examen sólo puede plantear preguntas o problemas que tengan una única respuesta «correcta». Ese diseño permite poner a prueba lo que los psicólogos llaman habilidades de *pensamiento convergente*: ir acotando muchas posibilidades para encontrar la opción correcta. Resulta prácticamente imposible examinar la habilidad mental complementaria del *pensamiento divergente*, que es crucial para la creatividad, la innovación, la imaginación y la invención.

Por ejemplo, si le damos una moneda a un niño y preguntamos «¿Cuántas cosas se te ocurre que puedes hacer con esta moneda?», es probable que el muchacho enumere unas cuantas posibilidades: usarla de plantilla para dibujar un círculo, para atornillar algo o abrirlo haciendo palanca, para medir algo, lanzarla al aire para tomar una decisión, regalársela a alguien y, por supuesto, usarla para comprar algo. En este proceso de pensamiento divergente, el número de opciones posibles es ilimitado, y no puede reducirse a un conjunto fijo de respuestas «correctas».

Enseñémosle una imagen a un niño y pidámosle que nos cuente una historia sobre ella. Obtendremos montones de historias distintas de diferentes niños, todas las cuales son «correctas», en el sentido de que todas son productos naturales de la «inteligencia» del niño. Aun así, el examen convencional del CI deja al margen el abanico entero de procesos de pensamiento divergente, generativo, proyectivo e inventivo.

Muchos educadores creen que la idea sostenida inconscientemente de que la inteligencia está confinada a un proceso de pensamiento convergente ha conducido a enfoques educativos basados en las respuestas «correctas». Muchos de ellos creen —y yo estoy de acuerdo— que las habilidades de pensamiento «estrafalario» son sistemáticamente erradicadas a medida que los niños atraviesan la experiencia educativa de camino a la madurez.



## HAY AL MENOS SEIS CLASES DE «LISTO»

Entra en escena el profesor de Harvard Howard Gardner. Con su hipótesis de las *inteligencias múltiples*, es posible que la teoría se haya puesto a la altura del sentido común.

Alrededor de 1980, Gardner empezó a interesarse por algunos interrogantes fundamentales surgidos de las pruebas psicológicas: ¿Por qué algunas personas con puntuaciones de CI muy altas fracasan miserablemente en su vida privada? ¿Pasan por alto las pruebas de competencia mental ciertos aspectos obvios de la capacidad humana, como las competencias artística, musical, atlética, literaria y social?

Gardner llegó a la conclusión inevitable: el concepto desfasado de la «inteligencia» como medida singular de la competencia debe desaparecer. Postuló que los seres humanos poseen toda una gama de competencias primarias —inteligencias— que existen en distintas proporciones en las diversas personas. Su provocador libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, publicado en 1983, asestó un duro golpe a la arraigada noción de que el CI define o controla la capacidad de pensar, y puso en marcha un modo nuevo de contemplar la competencia humana.<sup>1</sup>

Ubicar la inteligencia práctica (IP) dentro del marco de las «IM» de Gardner requiere un poco de acrobacia conceptual, puesto que el propio Gardner —por lo menos en el momento de escribir estas líneas— sigue perfilando sus categorías y definiciones. El grueso de su primer trabajo proponía un conjunto de siete inteligencias independientes. También postulaba la existencia de una octava dimensión, de definición menos clara. Otros investigadores han subdividido las macrointeligencias en posteriores categorías.

En consecuencia, para nuestra exploración necesitaremos acordar una definición de trabajo de esas inteligencias múltiples, para ubicar claramente la IP en esa perspectiva. Si bien Gardner utiliza etiquetas de tono científico para sus categorías —verbal-lógica, matemático-simbólica, espacial, cinestésica, interpersonal, intrapersonal y musical—, probablemente no haremos mal a nadie si las reformulamos en lenguaje llano y las simplificamos conceptualmente. Con el debido respeto al profesor Gardner y su teoría, he considerado útil reorganizar esas «listezas múltiples» en seis categorías primarias:

1. *Inteligencia abstracta*: razonamiento simbólico, matemáticas y lógica formal.
2. *Inteligencia social*: comprensión de los contextos sociales y trato con las personas.

3. *Inteligencia práctica*: **sentido común (el objeto de este libro).**
4. *Inteligencia emocional*: conciencia y gestión de la propia experiencia interior.
5. *Inteligencia estética*: sentido de la forma, el diseño, la música, el arte y la literatura.
6. *Inteligencia cinestésica*: habilidades que atañen a todo el cuerpo como el deporte, la danza o el pilotaje de un avión a reacción.

Es posible que otros sostengan un conjunto diferente de subdivisiones, pero estas seis categorías funcionan bastante bien, y poseen la modesta ventaja añadida de formar en inglés un acrónimo fácil de recordar: ASPEAK.

Es de suponer que el «humano del Renacimiento», el modelo de éxito que la mayoría admiramos, habría tenido una potente y bien integrada combinación de todas las inteligencias clave.

La noción de las inteligencias múltiples de Gardner parece cuadrar con nuestra experiencia común. Pensemos en la disparidad entre *inteligencia abstracta* —la del CI— e *inteligencia social*. He conocido a muchos miembros de Mensa, la sociedad internacional de personas con el CI alto: único requisito para pertenecer a ella. A menudo me ha asombrado la cantidad de ellos que, a pesar de sus impresionantes credenciales cognitivas, parecían incapaces de conectar con otras personas y, en algunos casos, de mantener siquiera un grado razonable de entereza emocional.

La inteligencia del CI no se traduce necesariamente en capacidad para educar a niños, planificar una boda, dirigir un negocio, manejar personas o componer una canción. Tampoco, para ser justos, se traduce necesariamente la capacidad de pilotar un avión a reacción —la inteligencia cinestésica— en capacidad para resolver ecuaciones diferenciales.

Es de suponer que podemos abordar cada una de esas seis dimensiones clave como una aventura de aprendizaje por derecho propio. Los resultados de la investigación del desarrollo sugieren que la base de cada una de las seis inteligencias cobra forma en las primeras etapas de la vida.

Sabemos menos —a decir verdad, muy poco— sobre el grado en que los adultos pueden realizar ganancias significativas en todas esas dimensiones. Desde luego la esperanza de esa posibilidad resulta atractiva para muchos de nosotros.

---

<sup>1</sup> Gardner, Howard: *Frames of Mind*; Basic Books, Nueva York, 1983. Véase también Gardner, Howard: *Intelligence Reframed*; Basic Books, Nueva York, 1999.



## EXPANDIR: APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS A LA VIDA COTIDIANA

Cada una de las inteligencias primarias merece una atención por sí misma. Los expertos interesados con el tiempo «expandirán» cada una de las dimensiones con un estudio diligente y una conceptualización clara. Este libro intentará una expansión bastante sistemática de tan sólo una de ellas, la dimensión de la IP. Para guiar nuestra exploración, quizá valga la pena aprender de los avances de la expansión de dos de las otras dimensiones importantes, la inteligencia emocional y la social.

Mis amigos de la comunidad académica se apresuran a recordarme que el estudio del amplio campo de la «inteligencia» lleva en curso desde hace mucho tiempo, y que muy pocos de los conceptos y las teorías clave pueden atribuirse con justicia a un solo experto individual. Hasta el concepto de las inteligencias múltiples ha tenido sus precursores en investigaciones anteriores, y desde luego las inteligencias que lo componen como la emocional y la social se han identificado específicamente en el pasado. Los investigadores han por lo menos especulado con la mayoría de ellas en algún momento y en cierta medida.

Libros como *Inteligencia emocional* del profesor Daniel Goleman y mi *Inteligencia social* han puesto estos temas al alcance de un público más amplio fuera de la comunidad académica, pero no avanzan necesariamente las fronteras teóricas de su estudio. La contribución de los «divulgadores», por bien que los investigadores académicos no siempre la contemplen con admiración, también puede radicar en aportar claridad uniendo una serie de conceptos dispersos en un cuerpo útil de conocimiento. Eso es en buena medida a lo que me refiero cuando hablo de la fase de «expansión» en el ciclo vital de un concepto como cualquiera de las inteligencias.

## EXPANSIÓN 1: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Llegado en 1995, el *Inteligencia emocional*<sup>2</sup> de Daniel Goleman podría considerarse el primer paso en el empeño de sacar el concepto de las IM del ámbito académico a las vidas de los simples mortales. Podría sostenerse que la mayoría de la literatura de «autoayuda» ha abordado la IE en una u otra variedad, pero *Inteligencia emocional* merece un reconocimiento por cristalizar la idea de una «inteligencia» como foco de atención útil en la cultura popular.

El libro de Goleman se convirtió en un éxito de ventas y muy pronto se ganó adeptos en el sector de los negocios. Ejecutivos, gestores de personal, formadores, consultores, *coaches* y una población entera de profesionales del rendimiento se subieron al carro y empezaron a vender sus servicios a las empresas. Brotaron conferencias, seminarios, libros, materiales de formación y páginas web para llevar adelante la expansión de la IE.

Los primeros intentos de Goleman de ensamblar un modelo práctico de IE identificaban cinco dimensiones de competencia:

1. Autoconciencia.
2. Autorregulación.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Relaciones.

Una de las cinco dimensiones de Goleman, sin embargo —la dimensión de las relaciones—, parecía tensar el modelo y el concepto más allá de sus fronteras prácticas. Las cuatro primeras competencias, en efecto, identificaban claramente elementos del paisaje emocional interno, que influyen en el comportamiento propio de modos fundamentales. Y desde luego influyen de un modo muy fundamental en la capacidad de una persona para interactuar bien con los demás. Pero intentar encajar por la fuerza la competencia social en un modelo ya de por sí amplio de competencia emocional se antojaba arriesgarse a abarcar mucho y apretar poco.

En verdad, como ya se ha explicado, el profesor Gardner las separa claramente en su formulación: postula una *inteligencia intrapersonal* (inteligencia emocional), a todos los efectos prácticos, y una *inteligencia interpersonal*: competencia en situaciones humanas. El valor de esta delineación más clara de los conceptos parece estribar en la

oportunidad de coordinarlos e interrelacionarlos, más que en intentar embutirlos todos en un solo recipiente conceptual.

Goleman y otros con el tiempo desarrollaron una estructura conceptual para la IE que intentaba equilibrar la IE y la inteligencia social (IS), aunque sin dejar de intentar mantenerlas fusionadas bajo una «marca». Este marco de concepto dual subdividía cada una de las dos dimensiones en dos subescalas: conciencia y control. La dimensión emocional se descomponía en autoconciencia y autocontrol (o autogestión), mientras que la dimensión social se escindía en conciencia social y gestión de las propias interacciones con los demás.

En el momento de escribir estas líneas, la mayoría de profesionales de la IE parecen adoptar esta perspectiva de cuatro cuadrantes, insistiendo en que el paraguas de la IE las más de las veces incorpora adecuadamente el componente social y en que no hay necesidad de identificar por separado una dimensión de inteligencia social. Sin embargo, el propio Goleman al parecer se ha replanteado su enfoque de la IE, y es posible que quienes la aplican tengan que efectuar algunos ajustes si quieren seguir alineados con la «opinión vaticana».

---

<sup>2</sup> Goleman, Daniel: *Inteligencia emocional*; Kairós, Barcelona, 1996.

## EXPANSIÓN 2: LA INTELIGENCIA SOCIAL

La Inteligencia Social, como sucede con el resto de dimensiones de las IM, lleva muchos años llamando a la puerta de la comunidad académica. Los primeros investigadores debatieron sobre si debían considerarla una mera subhabilidad, o talento, bajo el amplio paraguas de la inteligencia del tipo CI, o si merecía una identidad aparte. (Preguntas como ésta, por cierto, son de una importancia abrumadora para los investigadores, algunos de los cuales se exaltan considerablemente al tratar de esas distinciones teóricas.)

Han aparecido varios libros que tratan de la IS, sea de forma directa o tangencial, en la literatura académica y la popular, a lo largo de varias décadas, pero ninguno parece haber captado la atención de un público muy nutrido.

Mi libro, *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*,<sup>3</sup> llegó al mundo a finales de 2005, en un intento de clarificar el cuerpo de conocimientos, ayudar a las personas a evaluar la condición de su propia IS y prescribir algunos métodos de aprendizaje para aumentarla. Mi esperanza era que *Inteligencia social* sirviera de puente entre el mundo académico y el de los negocios y la vida privada. Mi intención no era presentar una obra académica ni un campechano libro de «autoayuda»; tenía la esperanza de establecer unos cimientos conceptuales creíbles y a la vez presentar un enfoque práctico que pudiera resultar de utilidad personal a los lectores.

Mi interés particular en la IS, según mis amarilleadas notas de investigación, se remonta a alrededor de 1985, aunque no fue hasta hace poco cuando empecé a aplicar este término explícitamente. Me interesaba desarrollar nuevos modos de ayudar a las personas de negocios a aumentar su eficacia personal, y me parecía que la etiqueta de «ciencia-pop» de «habilidades personales» tendía a devaluar el componente de «sabiduría» que a mi entender podía clarificarse y desarrollarse.

Hacia 2000 había desarrollado por fin un modelo descriptivo o marco (quizá soy lento para aprender en ciertos aspectos), que en mi opinión podía plasmar el aspecto de la «inteligencia» de la interacción humana, a la vez que incorporar las características de sentido común de las habilidades sociales que siempre hemos entendido en un nivel práctico.

Desarrollé un modelo de IS con cinco componentes, encarnados en el acrónimo «S.P.A.C.E.», que significa:

**S** = Conciencia Situacional; «leer» situaciones, personas, interacciones y contextos.

**P** = Presencia; también conocida como «porte»; como presentarse a sí mismo en situaciones.

**A** = Autenticidad; comportarse con honestidad, con integridad y desde un sentido claro de la propia personalidad.

**C** = Claridad; habilidad para preguntar, contar, persuadir y llevar las propias ideas a las mentes ajenas.

**E** = Empatía; la habilidad de conectar con las personas, en un nivel personal y significativo; conseguir que se muevan con y hacia uno mismo en vez de en contra y alejándose.

También desarrollé un cuestionario de autoevaluación, el *Perfil de la inteligencia social*, para que lo usaran educadores, formadores, *coaches* y líderes de empresa para comprender sus competencias individuales y necesidades de desarrollo.<sup>4</sup>

Curiosamente, alrededor de un año después de la publicación de mi libro, *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*, Daniel Goleman sacó su propio libro *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*.<sup>5</sup> (El uso de un título idéntico y un subtítulo casi idéntico para un libro que seguía tan de cerca a otro es una práctica rara en el mundo editorial, y algo misteriosa en su razonamiento.)

Goleman había estado pensando en la inteligencia social como posiblemente una dimensión aparte, en pie de igualdad con la inteligencia emocional en lugar de incluida en ella. Esta escisión del modelo de Goleman en dos partes independientes causó ciertos calambres cerebrales teóricos, puesto que la expansión de la IE llevaba más de diez años en marcha y los devotos de la teoría de Goleman habían estado trabajando duro para mantener soldadas la IE y la IS en la misma estructura.

En el momento de escribir estas líneas, es demasiado pronto para prever el impacto del cambio de postura de Goleman en su teoría de la IE o predecir el desarrollo de la IE y la IS a resultas del reajuste conceptual. Mi opinión es que el reajuste ayudará a clarificar y simplificar el estudio tanto de la IE como de la IS, y es posible que bastante pronto.

---

<sup>3</sup> Albrecht, Karl: *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*; Ediciones B, Barcelona, 2006.

<sup>4</sup> Karl Albrecht International: *Social Intelligence Profile*; San Diego, 2006. [www.KarlAlbrecht.com](http://www.KarlAlbrecht.com).



5 Goleman, Daniel: *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*; Kairós, Barcelona, 2006.

## LA SIGUIENTE EXPANSIÓN: LA INTELIGENCIA PRÁCTICA

Ahora, con algo de historia y cierta comprensión del desarrollo de la IE y la IS como cuerpos independientes pero relacionados de conocimiento, tenemos algunas directrices para la siguiente inteligencia que es candidata a una expansión, a saber, la inteligencia práctica.

Si queremos construir un marco para describir, enseñar y aprender la inteligencia práctica, éste tiene que ser... bueno... práctico, sobre todo. Debe enseñarnos métodos y hábitos de pensamiento útiles, eficaces y aprensibles. Requiere un vocabulario definatorio que pueda ayudarnos a plasmar y articular sus principios clave. Precisa varios modelos visuales-gráficos capaces de organizar diversos conceptos e ideas clave en paquetes útiles de significado. Y necesita una «trama», un sentido de continuidad que nos conduzca de un nivel de comprensión a otro.

Un modelo o marco de este tipo es lo que espero presentar en este libro, y sólo el tiempo y las reacciones de los lectores de todo tipo aclararán hasta qué punto lo he conseguido.

## ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA PRÁCTICA?

... si en algún momento nos ponemos a pensar, nadie puede garantizar dónde acabaremos, sólo que muchos fines, objetos e instituciones estarán condenados. Todo pensador pone en peligro alguna porción de un mundo en apariencia estable, y nadie puede predecir por completo qué surgirá en su lugar.

John Dewey, educador estadounidense

Según una anécdota de amplia difusión que no tardó en convertirse en una parábola de Internet —o posiblemente una leyenda—, un albañil se había lesionado mientras trabajaba en una obra de reparación en lo más alto de un edificio de pocos pisos. En su formulario de solicitud para el seguro médico trató de minimizar el incidente respondiendo a la pregunta «¿Qué causó el accidente?» con la breve declaración «Un error de juicio». Cuando el departamento de indemnizaciones de la compañía lo presionó para que ofreciera una descripción completa y detallada del accidente, relató una historia que en verdad podría tentar al lector casual a poner en entredicho su sentido común.

Según su relación del incidente, estaba reparando una chimenea de ladrillo del tejado de un viejo edificio de cuatro plantas. Cuando acabó, todavía le quedaba una gran cantidad de ladrillos sin usar y necesitaba llevarlos de vuelta al suelo. Como no quería hacer muchos viajes arriba y abajo por la escalera de mano, decidió montar un sistema de cuerda y polea para bajarlos.

Vio una polea montada sobre una viga que se extendía por encima del borde del tejado y escogió un barril de madera como recipiente para los ladrillos. Pasó una cuerda por la polea, ató un extremo al barril y lanzó el otro hasta el suelo. Luego bajó y afianzó el extremo inferior de la cuerda a una cornamusa clavada en la pared.

A continuación subió, colgó el barril vacío por encima de la fachada y procedió a llenarlo de ladrillos. Cuando estuvo lleno, bajó y se dispuso a hacerlo descender hasta el suelo. Se ató el extremo de la cuerda bien sujeto alrededor de la mano y entonces soltó la soga de la cornamusa. Demasiado tarde, cayó en la cuenta de que el barril de ladrillos pesaba mucho más que él.

Salió disparado hacia arriba de repente, agarrado a la cuerda, mientras el barril

descendía a toda velocidad. Topó con él en el camino hacia arriba y se produjo graves contusiones en el proceso. Cuando llegaba a la polea, el barril chocó con el suelo. Por desgracia, el peso de los ladrillos desfondó el barril que, ya vacío, pasó a pesar mucho menos que el albañil y salió disparado hacia arriba mientras el operario bajaba a toda velocidad, todavía enganchado a la cuerda. Topó con el barril por segunda vez y sufrió más magulladuras.

Dio en el suelo a la vez que el barril llegaba a la polea. Para entonces, se había desenmarañado del extremo de la cuerda y, mientras yacía boca arriba sobre el montón de ladrillos, vio el barril en su tercer viaje, en esa ocasión bajando derecho hacia él. Antes de atinar a levantarse y apartarse, le cayó encima, para infligirle un último insulto humillante.

No, no es inhumano reírse de ese incidente; nos reímos de la condición humana, no de la condición de un humano en particular. Si sienten remordimientos por reírse de la naturaleza de comedia bufa del incidente, piensen que tal vez no sea cierto. Pero... todos sabemos que podría haber ocurrido, ¿no?

Incidentes como ése tienen algo de primigenio y arquetípico. Son la materia prima de la comedia, los dibujos animados y los chistes. Los fracasos del sentido común constituyen un tema habitual del teatro, las películas y hasta las canciones. Y si somos sinceros con nosotros mismos, tendremos que reconocer que todos hemos tenido lapsos parecidos de «sentido común».

El hijo adolescente de mi vecino, mientras perforaba un agujero en el guardabarros de su bicicleta para montar un faro, atravesó en su entusiasmo la pieza metálica y agujereó la rueda de delante. Se trata de una parte necesaria de la experiencia de ser adolescente, va con la edad.

No hay nada tan aterrador como la ignorancia en acción.

Goethe

Soy muy aficionado a las definiciones; a menudo descubro que me resulta más fácil comprender un asunto, un tema o un concepto si puedo enmarcarlo sucintamente en una definición concisa. Y a veces probar una variedad de definiciones nos ayuda a entender un concepto desde múltiples perspectivas. Para este análisis utilizo la siguiente definición:

*Inteligencia práctica: la habilidad mental para afrontar los desafíos y oportunidades de la vida.*

Qué cuenta como inteligencia práctica, sentido común o sabiduría depende del

contexto en que esperemos encontrarla. Es situacional. Una persona puede ser sabia en los asuntos de los negocios, pero nada sabia en su trato con sus congéneres humanos. Es posible considerar a alguien sabio en la práctica de alguna especialidad científica sin tenerlo por sabio en la gestión de sus finanzas personales.

La inteligencia práctica, quizá más que el resto de las inteligencias del marco de las IM, necesita verse a través de un gran angular. Incorpora una amplia gama de procesos, habilidades y hábitos mentales. Entendemos que no es el CI y que en realidad es más que el CI, pero ¿qué es?

A partir de esta sencilla definición iniciamos una investigación bastante amplia de la competencia mental humana, en sus muchas dimensiones.

## PENSAR ES UNA FUNCIÓN CORPORAL

¿Cuántas de sus mejores ideas se les han ocurrido en la ducha? ¿Mientras se cepillaban los dientes? ¿Mientras paseaban o hacían ejercicio? ¿Con cuánta frecuencia han experimentado imágenes extrañas, surrealistas y creativas que les pasaban por la cabeza mientras se dormían o despertaban? ¿Alguna vez se les ha aparecido una idea o revelación importante en un sueño o soñando despiertos? ¿Se les ha ocurrido la solución de un problema mientras hacían algo que no tenía absolutamente nada que ver?

Nunca te fíes de ninguna idea que tengas mientras estás sentado.

Friedrich Nietzsche

El primer principio de la inteligencia práctica que hay que entender es que pensamos con todo el cuerpo, no con algún circuito individual situado en algún punto de la corteza cerebral. En realidad, el cerebro no es un ordenador entero; es un componente clave de un ordenador extenso, nuestro biocomputador, que comprende el sistema nervioso entero, varios subsistemas de procesamiento de información ubicados en los órganos y los músculos e incluso nuestros sistemas de mensajería química como el sistema hormonal y el inmunitario.

*Caso ejemplar:* estudios clínicos controlados han demostrado que, inmediatamente después de que los sujetos de las pruebas meditaran aunque fuera sólo quince minutos, las concentraciones de una sustancia del sistema inmunológico conocida como inmunoglobulina A en la saliva presentaban valores significativamente superiores que antes de la meditación. Esos cambios no se observaban cuando los sujetos se limitaban a descansar o dormir.

La naturaleza particular de cualquier actividad mental tiene potencialmente un impacto fisiológico correspondiente sobre el cuerpo.

*Caso ejemplar:* estudios clínicos controlados han demostrado también que escuchar tipos contraclásicos de música como el rock duro, el grunge, el rap y otros patrones musicales estridentes inducía una significativa caída en los niveles salivales de inmunoglobulina A. Trabajar en entornos de ruido muy alto tiende a ejercer el mismo efecto debilitador en la función inmunitaria.

En el capítulo 5 profundizaremos más acerca de los efectos de los estímulos ambientales estresantes sobre la salud y el bienestar mental y descubriremos algunas estrategias para gestionar nuestro entorno sensorial y filtrar una parte considerable de los

estímulos tóxicos.

Está claro que la actividad mental de cualquier tipo se expresa a lo largo y ancho del cuerpo, hasta el nivel de las células individuales. En cierto sentido, podemos incluso decir que las células mismas tienen inteligencia, que «piensan» en un nivel microscópico. Desde luego los órganos individuales lo hacen. Una montaña de pruebas científicas y anecdóticas respalda la conclusión de que la actividad mental puede enfermar o curar a una persona, un hecho que a duras penas merece debatirse aquí. La pujante disciplina científica de la *psiconeuroinmunología* refiere ejemplos asombrosos de remisión de cáncer y recuperación de un sinnúmero de enfermedades usando la meditación, imaginación intensiva e incluso plegarias, allá donde las estrategias de tratamiento convencionales habían fracasado.

Un pensamiento —cualquier pensamiento— es un acontecimiento que involucra a todo el cuerpo. Puede surgir del interior de un órgano, por ejemplo con un cambio en el nivel de glucosa en sangre, que se siente como un cambio de sentimiento o estado de ánimo. Ese cambio de humor tendrá un efecto sutil —o significativo— en el aspecto consciente del proceso mental, que es sólo una parte del todo compuesto por lo que se está «pensando». Lo que decidimos, lo que decimos y cómo percibimos lo que sucede a nuestro alrededor está todo moderado por esos acontecimientos de bioinformación que relampaguean en todo momento de una punta del cuerpo a otra. El cerebro suele participar, pero quizá no controle necesariamente el proceso. Lo que tenemos por «estados de ánimo», por ejemplo, son en realidad estados bioinformativos que recorren el cuerpo.

Para aclarar nuestro vocabulario de buen principio, acordemos una sencilla definición de trabajo de la palabra «pensar»:

*Pensar: un proceso interminable y en muchos niveles de flujo de información, que implica o afecta a todas las células del cuerpo humano.*

Por extensión, podemos definir «pensamiento» como:

*Pensamiento: un acontecimiento de información que se produce en todo el cuerpo, del que reorganiza la estructura bioinformativa.*

Pensamos —en el sentido más amplio del término— incluso cuando dormimos. Hasta en el nivel más profundo del sueño, clasificado como sueño de Fase 4, podemos seguir respondiendo a señales de nuestro entorno. ¿Cómo bloquea el biocomputador de una madre durmiente el ruido del tráfico, los ladridos de los perros y los ronquidos de su

pareja, y aun así la despierta en el acto el llanto de su hijo? ¿Qué nos permite despertarnos cinco minutos antes de que suene la alarma?

Los investigadores del sueño refieren incidentes de *sueño lúcido*, un estado onírico en que el soñador de algún modo «sabe» que está soñando. Parece tratarse de un estado paradójico de conciencia que incorpora aspectos del pensamiento despierto y vívidas imágenes oníricas.

Cada uno de esos incontables acontecimientos de pensamiento que recorren nuestro cuerpo a todas horas nos convierte en una persona distinta: fisiológica, psicológica e informativamente. Tal vez seamos conscientes de algunos de esos sucesos bioinformativos, a los que nos referimos específicamente como «pensamientos», sólo vagamente conscientes de otros e incapaces de experimentar aun otros en un nivel consciente. Pese a todo, «pensamos» continuamente.



# LES PRESENTO A SU BIOCOMPUTADOR

El propósito de nuestro cuerpo es pasear nuestro cerebro.

Thomas Edison

Imagínense la construcción de un ordenador capaz de almacenar cien años o más de información, analizar y combinar sin fisuras datos multimedia —imágenes, sonidos, números, palabras e incluso sensaciones y olores—, reconocer y recordar patrones complejos, generar sus propios datos desde cero y hasta programar su propio software.

Háganlo capaz de controlar complejos procesos mecánicos, eléctricos y químicos equivalentes a los de una pequeña fábrica y asegúrense de que pueda conectarse al instante a cualquiera de otros miles de millones como él.

Háganlo portátil, que no pase del tamaño de un pomelo hermoso, que su peso no supere el kilo trescientos gramos más o menos, que funcione sin batería y sin ventilador, con menos energía que una bombilla de veinticinco vatios, y tendrán algo parecido al cerebro humano.

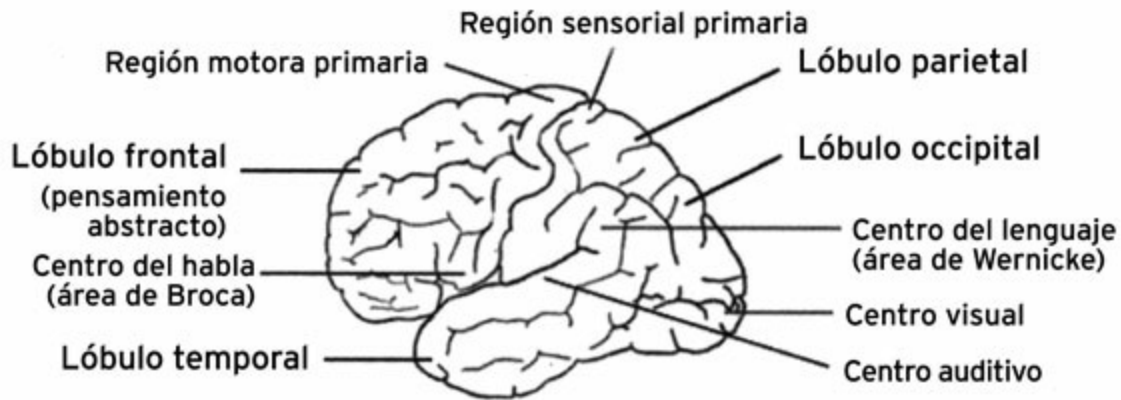
Su cerebro. Es la estructura biológica más avanzada que puede encontrarse en toda la naturaleza.

¿Alguna vez se han planteado el don tan extraordinario que tienen en su ordenador biológico? Examinemos más de cerca este asombroso sistema y comprendamos mejor el potencial que ofrece para llevar una vida más inteligente y dichosa.

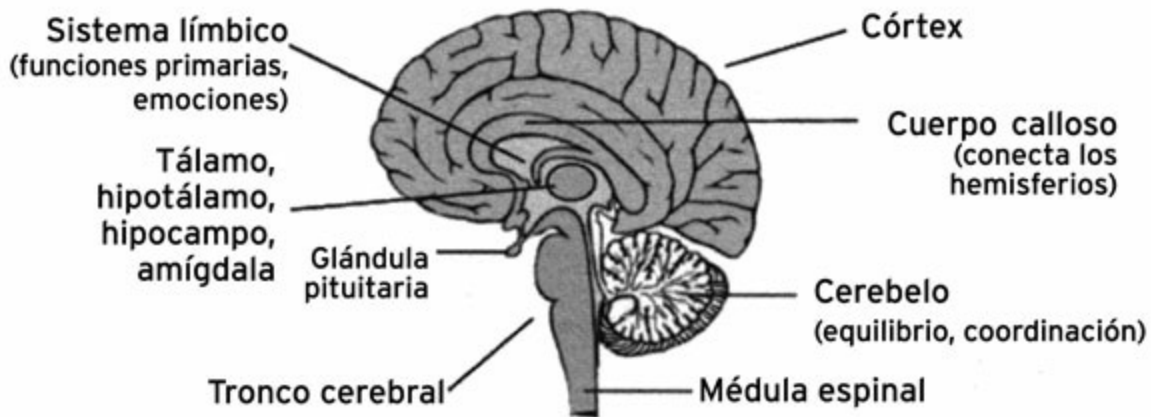
Si nos fijamos en la Figura 3.1, veremos la estructura física general del cerebro y la médula espinal, que constituyen el procesador central y el eje de comunicaciones primario de todo el biocomputador extenso.

Aunque no resulte visible en el diagrama simplificado, el cerebro flota en una cámara a prueba de golpes: el *cráneo*. Tres capas de resistente tejido, las *meninges*, lo protegen y acolchan para que no rebote contra el cráneo. Es el órgano mejor protegido del cuerpo, y disfruta de la máxima prioridad cuando se distribuye sangre, oxígeno y nutrientes. Produce y flota en su propio *fluido cerebroespinal*, que hace circular los nutrientes y fluye hacia abajo por el cuerpo, llevándose a su paso los productos residuales.

Figura 3.1. Arquitectura del cerebro



Hemisferio izquierdo - perspectiva externa (mirando a la izquierda)



Hemisferio derecho - perspectiva interna (mirando a la izquierda)

Además, no aparece en el diagrama todo el sistema de arterias y venas, que provee de sangre al cerebro. La ausencia de un riego sanguíneo debidamente oxigenado al cerebro durante más de unos cuatro minutos suele causar daños cerebrales irreversibles o la muerte.

El cerebro consume alrededor del 20 por ciento del aporte de glucosa del cuerpo y una proporción similar de su oxígeno. Quema energía a un ritmo equivalente más o menos al de una bombilla de veinticinco vatios. (Pasaremos por alto los chistes obvios sobre personas cuyas bombillas alumbran menos que otras.)

## Hemisferios, lóbulos y funciones

A primera vista, uno repara en que la porción exterior del cerebro está dividida por delante y por detrás en una mitad derecha y otra izquierda, o *hemisferios cerebrales*. Los dos hemisferios están físicamente separados, pero unidos por una gruesa cinta de fibras nerviosas llamada el *cuerpo calloso*, como ilustra la perspectiva interna de la figura. El cuerpo calloso transmite señales de un hemisferio a otro y les permite compartir información en todo momento.

La parte externa de la irregular superficie del cerebro —el *córtex* o *corteza*— está demarcada por hondas fisuras, conocidas como *surcos*, que separan diversos montículos o escarpaduras, conocidos como *circunvoluciones*. La formación compuesta por surcos y circunvoluciones tiende a ampliar al máximo el área superficial de la *materia gris* del córtex, donde los miles de millones de *neuronas* hacen el trabajo pesado de nuestros procesos de pensamiento.

También es de sobra conocido que el hemisferio izquierdo del cerebro controla el lado derecho del cuerpo, y viceversa. De modo parecido, las señales sensoriales que llegan al cerebro desde los dos lados del cuerpo cruzan al hemisferio opuesto, donde son procesadas.

Curiosamente, las neuronas visuales, que parten de las retinas de los ojos, están segmentadas en «campos» derechos e izquierdos. Es decir, que los nervios que nacen de la mitad izquierda de la retina izquierda y la mitad izquierda de la retina derecha llegan los dos al centro de procesamiento visual del hemisferio derecho, situado en el lóbulo occipital en la parte de atrás del cerebro. De modo parecido, los nervios de la mitad derecha de cada retina van al centro visual del lóbulo occipital del hemisferio izquierdo.

Los *nervios ópticos*, que parten del fondo de cada globo ocular, se fusionan en un empalme llamado *quiasma óptico*, para volverse a separar de inmediato, pasando cada rama de nervios saliente al hemisferio opuesto.

Este efecto de «cruce», por el que el control motriz y el procesamiento sensorial se intercambian entre los dos lados del cuerpo y los dos hemisferios cerebrales, sigue siendo un misterio para los científicos. El valor funcional de esta característica de diseño está abierto a la especulación.

Gran parte de lo que sabemos sobre las funciones del cerebro proviene del estudio de personas con lesiones cerebrales. Hace tiempo que científicos y médicos han relacionado diversos impedimentos cognitivos, de comportamiento y motrices con traumas específicos en el cerebro y el sistema nervioso. A la inversa, a menudo pueden diagnosticar lesiones cerebrales específicas haciendo pruebas para detectar impedimentos de esas funciones concretas. Dicho sea de paso, el cerebro no puede percibir directamente los efectos del trauma sobre sí mismo. Carece de nervios sensoriales

propios.

Entre el amasijo de bultos y arrugas visibles de la superficie de cada hemisferio, se disciernen cuatro subdivisiones generales o *lóbulos*: el *frontal*, que se encuentra justo detrás de la frente; el *temporal*, situado al lado; el *lóbulos parietal*, que se extiende a lo largo de la parte superior del cerebro; y el *lóbulos occipital*, situado en la parte trasera del cráneo. Cada lóbulo es responsable de ciertos aspectos específicos del proceso de pensamiento. Los hemisferios izquierdo y derecho tienen los mismos cuatro lóbulos, aunque el reparto de funciones difiere en ciertos aspectos entre los dos. Entre dos personas cualesquiera, esas divisiones funcionales de la actividad son muy parecidas, aunque ciertas áreas pueden variar ligeramente de una persona a otra.

Dos áreas funcionales que parecen variar un tanto de un individuo a otro son los centros del habla y el lenguaje. Para entre el 70 y el 95 por ciento de nosotros, esas funciones residen probablemente en el hemisferio izquierdo, como ilustra la figura. Ligeramente por encima y por detrás de la oreja izquierda, el *área de Wernicke*, bautizada en honor del científico alemán Carl Wernicke (en la ciencia, tienes la oportunidad de ponerle tu nombre a una parte del cuerpo si eres el primero en descubrirla), gestiona el complejo proceso de codificar las ideas en lenguaje e interpretar el significado de la información verbal entrante. Justo por delante de la oreja izquierda, el *área de Broca* (bautizada en honor del científico francés Paul Broca) controla el aparato vocal. Esos dos centros deben trabajar en estrecha colaboración para que entendamos y usemos el lenguaje.

Tampoco la preferencia por usar la mano izquierda o derecha, ser zurdo o diestro, es tan sencilla como cabría imaginar. Los primeros investigadores creían que la mano de preferencia y el habla eran mayormente *contralaterales*: los diestros tenían los centros del habla en el hemisferio izquierdo, de modo que, en consecuencia, los zurdos debían llevar el habla en su hemisferio derecho. Investigaciones más recientes indican que los zurdos no son meramente contrarios —cranealmente hablando— a los diestros. Al parecer, algunos de ellos son diestros de cerebro para el lenguaje, y otros, no. Los ambidiestros complican la cuestión más si cabe. A los científicos les cuesta llegar a una conclusión porque para ello haría falta abrirle el cráneo a una gran cantidad de personas y hurgarles en el cerebro, lo cual no es un acercamiento muy humano a la investigación.

El cerebro recibe información de las distintas partes del cuerpo y responde con instrucciones de diverso tipo por medio de doce pares de nervios craneales, o haces nerviosos (no aparecen en la figura), que parten de la base del cráneo y conectan con la médula espinal. Cada nervio craneal coordina un conjunto particular de funciones. Algunos de ellos sólo transmiten información al cerebro: los *nervios sensoriales*; otros

sólo transmiten órdenes del cerebro: los *nervios motores*; y algunos hacen las dos cosas.

Las neuronas —tenemos más de doscientos tipos diferentes en el córtex, apiladas en seis capas— son células especializadas que parecen diseñadas para comunicarse entre ellas y con otras células del cuerpo. Una neurona típica tiene un cuerpo central con millares de conexiones receptoras parecidas a hilos llamadas *dendritas*. Del cuerpo celular se ramifica una larga cola, o *axón*, con una vaina grasa de *mielina*, de la que parten muchos conectores de salida llamados *terminales del axón*. Esos axones y sus terminales componen la espesa y grasa estructura conocida como *materia blanca* del cerebro. El tejido cerebral, en general, posee una elevada concentración de grasa, y hay personas de ciertas culturas que consideran un manjar diversos cerebros animales.

Cada neurona recibe información a través de sus dendritas y la retransmite por medio de sus terminales del axón. Esos axones pueden oscilar en longitud general desde una pequeña fracción de centímetro a un metro o más. A diferencia de otras células del cuerpo, las neuronas no pueden sustituirse a sí mismas, salvo unas pocas excepciones interesantes.

Las neuronas se transmiten impulsos continuamente, a velocidades de unos trescientos veinte kilómetros por hora. La cifra astronómica de esas potenciales conexiones entre neuronas hace posible que el cerebro almacene ingentes cantidades de información. Las bien conocidas *ondas cerebrales*, medidas por el *electroencefalógrafo*, plasman una especie de «música» eléctrica creada por el fogonazo simultáneo y rítmico de millones de neuronas.

... un telar encantado donde millones de lanzaderas destellantes tejen un dibujo que se disuelve, un diseño siempre significativo aunque nunca duradero.

Sir Charles Sherrington

En realidad, las neuronas suponen sólo cerca de un 10 por ciento del total de células del cerebro. Existe otro tipo de célula, la mucho más abundante *célula glial* (de la palabra latina para «pegamento»), que no transmite impulsos nerviosos pero apoya a las neuronas de muchas maneras. Antes los científicos veían las células gliales como una suerte de «amalgama» pasiva que rodeaba y apoyaba a las neuronas. Nuevos hallazgos, sin embargo, sugieren que las células gliales se comunican entre ellas químicamente, y tal vez actúen de manera concertada para ayudar a transmitir información por todo el cerebro. También transportan nutrientes, digieren los cuerpos de las neuronas muertas, guían el desarrollo de las neuronas en la infancia y fabrican la *mielina*, la grasa que rodea los axones de las neuronas.

La parte del encéfalo que hemos estado viendo desde fuera —el cerebro propiamente

dicho— es sólo una de las tres divisiones principales que reflejan la historia evolutiva del desarrollo humano. El *córtex* del encéfalo es la más reciente de las tres estructuras primarias, y es lo que nos hace esencialmente humanos. Para ver los otros niveles, más primitivos, de nuestro biocomputador necesitamos asomarnos al interior del cerebro, como se muestra en el segundo diagrama de la Figura 3.1.

Las tres estructuras primarias del encéfalo se denominan en ocasiones *región basal*, *cerebro medio* y *córtex cerebral*. (Nota: los científicos tienen sus discrepancias sobre el uso de esas denominaciones y subdivisiones, pero estas tres parecen representar la arquitectura más aceptada.)

## La región basal: el cerebro reptiliano

En la *región basal* del cerebro, la médula espinal se ensancha para formar la *médula oblonga* y, por encima de ella, una estructura bulbosa llamada *punte*, dos cuerpos que regulan y controlan los aspectos más primitivos de la vida: la respiración, el pulso, la excitación sexual y el control motor primario. Esta porción del sistema se denomina en ocasiones *tallo cerebral*, y los científicos la consideran la más antigua del encéfalo, en términos evolutivos. Compartimos este tipo primario de estructura con los reptiles, las aves y probablemente los dinosaurios.

La médula espinal en sí viene a ser un ordenador en miniatura, donde *reflejos espinales* integrados controlan algunos procesos primitivos. Entre ellos se cuentan el típico reflejo rotular, que los médicos comprueban con un martillito, y respuestas automáticas de retroceso ante el dolor agudo, el calor o el frío. Cuando cargamos el peso en los pies al levantarnos de la cama o una silla, los reflejos espinales activan automáticamente los músculos que elevan los arcos de los pies para que nos sostengan debidamente. Este *reflejo de estiramiento* es una característica espinal integrada que abarca la mayoría de músculos del cuerpo. El orgasmo sexual también entra en la categoría de reflejo espinal, aunque está condicionado de modos complejos por la actividad cortical y una docena o más de hormonas y neurotransmisores.

En este nivel basal, varias estructuras especializadas más controlan las funciones *autónomas*, o involuntarias, como el hambre, la sed, el sueño y la vigilia, los impulsos sexuales, varios procesos de los órganos, la presión sanguínea y el nivel general de actividad de todo el sistema nervioso. El *reflejo pupilar* —la dilatación y constricción automática de las pupilas del ojo en respuesta a la luz— es un indicador bastante fiable

de esas funciones automáticas, que el personal médico de emergencias comprueba para averiguar si hay daños cerebrales.

Curiosamente, los procesos de dormirse y despertar no vienen determinados por las regiones principales del cerebro, sino por un tramo más bien pequeño de células del tallo cerebral conocido como *sistema reticular activador* (SRA). El SRA, que todavía no se comprende bien ni por asomo, al parecer «enciende» el córtex cuando nos despertamos y figuradamente lo «apaga» para dormirnos. Aunque podemos resistirnos a caer dormidos, está de sobra demostrado que un ser humano no puede permanecer despierto de forma voluntaria por un periodo indefinido. La anestesia general habitualmente surte su efecto sobre el SRA. Por bien que el SRA no «cause» la conciencia, parece necesario para que se produzca la actividad mental consciente. Quizás esté implicado también en el *trastorno por déficit de atención*, y posiblemente en el *trastorno de hiperactividad*.

El tallo cerebral contiene células especializadas que segregan *neurotransmisores*, los mensajeros químicos que permiten a las neuronas comunicarse entre ellas. Incluyen la *serotonina*, la *dopamina*, la *acetilcolina* y otras más. Las concentraciones relativas de esas moléculas mensajeras en el cerebro tienden a reflejar el estado de actividad cerebral en un momento dado. Algunos investigadores afirman que el encaprichamiento romántico, por ejemplo, viene señalado por una concentración aumentada de dopamina.

Esa misma región basal tiene otra estructura especial que puede calificarse sin problemas de ordenador —o al menos subordinador— por derecho propio. Se trata del *cerebelo*, una masa de tejido nervioso especial del tamaño de una ciruela que maneja las funciones motoras habituales, como el equilibrio y la coordinación, el caminar, los movimientos rutinarios de mano y brazo, el habla, los movimientos del ojo y otros procesos motores bien aprendidos como un swing del golf o un servicio de tenis, escribir con el ordenador o bailar.

El cerebelo («cerebro pequeño») también está dividido en hemisferios izquierdo y derecho. Sus neuronas, conocidas como *células granulosas*, son minúsculas, y por bien que ocupan sólo el 10 por ciento del volumen del encéfalo, el cerebelo posee casi el 50 por ciento del total de neuronas. Recibe unos doscientos millones de fibras de entrada, en comparación con, pongamos, el nervio óptico, que contiene alrededor de un millón de fibras.

Es cometido del cerebelo reducir la carga de procesamiento de información de la corteza cerebral, liberándola para la actividad mental más abstracta. Aunque la *región de control motor* del córtex puede mandar órdenes a diversos músculos de todo el cuerpo, por lo general delega en el cerebelo la responsabilidad sobre las actividades «dominadas» que se convierten en una «segunda naturaleza».

Cuando se aprende una nueva actividad motora, como escribir, cantar una canción o recitar las tablas de multiplicar, el cerebelo sintoniza con la actividad neuronal del córtex y empieza a imitar los patrones en sus propias neuronas. Al cabo de una serie de repeticiones, el cerebelo ha grabado una especie de guión, que puede aplicar para controlar la actividad por su cuenta. Una vez que la función está plenamente aprendida, el cerebelo asume el control y llega a volverse difícil que el córtex se imponga otra vez.

A modo de experimento, intenten asumir el control consciente del proceso de cruzar una habitación o subir un tramo de escaleras. Observen que el piloto automático del cerebelo parece funcionar casi con independencia de su esfuerzo y dificulta mucho controlarlo por medio de una intención consciente. Esos guiones aprendidos responden en realidad de una gran proporción de su actividad cerebral.

## El cerebro medio: nuestro piloto automático

Desde la región basal, los canales nerviosos se ramifican hasta alcanzar la región del *cerebro medio*, que posee un conjunto de sistemas de control secundarios. Los científicos también se refieren a esa colección de estructuras como el *sistema límbico*. La zona del cerebro medio produce varias hormonas, o «moléculas mensajeras». Incluyen *hormonas* como la *del crecimiento* de la glándula *pituitaria* y sustancias activadoras que hacen que las *glándulas suprarrenales* segreguen la hormona excitadora comúnmente conocida como *adrenalina*. Otras estructuras estimulan la *glándula tiroidea* para que segregue *tiroxina*, que controla el ritmo general de los procesos de combustión celular del cuerpo, más conocido como *metabolismo*.

La *pituitaria*, o *hipófisis*, es una glandulilla muy afanosa. Del tamaño aproximado de un guisante, ocupa su propia cámara particular, una pequeña cavidad horadada en la ósea *silla turca*, justo por encima del paladar. También esta minúscula estructura cerebral está subdividida de adelante atrás en dos lóbulos, uno anterior y otro posterior. La pituitaria, que actúa en gran medida bajo la supervisión del *hipotálamo*, ayuda a regular la presión sanguínea, la retención de agua, la función de la glándula tiroidea, ciertos aspectos de la función sexual, aspectos del embarazo, el parto y la lactancia, el crecimiento y tamaño corporal generales y la conversión de alimento en energía.

Otro componente de este sistema límbico o del cerebro medio es el *tálamo*, que actúa de punto central de reunión para casi todos los datos sensoriales que suben hacia el córtex. La única excepción a esta centralización talámica de datos son los *olfativos*, que



acuden directamente a su propio centro de procesamiento en el córtex. El sentido del olfato es tan antiguo, en términos evolutivos, que los nervios olfativos suben desde los senos, a través de la *placa cribiforme* —el suelo de la silla turca— hasta llegar al bulbo olfativo, un subordenador sensorial que manda sus datos directamente a una zona especial de procesamiento en el córtex.

El *hipotálamo* transmite la excitación y la emoción (y supervisa la pituitaria). El *hipocampo* tiene un papel en la transformación de la memoria a corto plazo en memoria a largo plazo. Una estructura cercana, la *amígdala*, actúa de sensor de alerta temprana al detectar en el torrente de entrada de datos sensoriales patrones que podrían suponer amenazas a la supervivencia o el bienestar.

Muchos neurocientíficos creen que esta constelación de estructuras en el sistema límbico, probablemente coordinadas por el hipotálamo, desempeña un papel en la enfermedad y la curación psicosomáticas. Por medio de algún proceso todavía por descubrir, parece que el hipotálamo y sus socios transforman nuestros diversos niveles de ideación consciente o inconsciente en consecuencias fisiológicas directas, como exploraremos con más detalle en un capítulo posterior. Como veremos luego, el campo en desarrollo de la *psiconeuroinmunología* pretende comprender las conexiones causales entre la actividad mental consciente y la función inmune, según median en ellas estos procesos primitivos e inconscientes.

## El córtex: nuestro piloto mental

Cerebro, m. Aparato con el que pensamos que pensamos.

Ambrose Bierce

El tercer, y evolutivamente superior, nivel de la jerarquía del cerebro es el *córtex cerebral*. Esta región maneja los procesos mentales más complejos, abstractos, relacionales y conscientemente experimentados. Interactúa de forma constante e íntima con los otros dos niveles, como se ha descrito.

Como ya hemos señalado, pensar no es sólo una función de todo el cerebro: es una función de todo el cuerpo. Casi todos los procesos corporales, y en especial aquellos a los que nos referimos como pensar, se entrelazan estrechamente con los demás procesos.

Para ilustrar la naturaleza estrechamente integrada de esos diversos elementos del cerebro y el cuerpo, pensemos en la experiencia de explicar una idea complicada en una

conversación. Hay que empezar por formarse el concepto en la mente; luego encontramos las palabras para expresarlo; después activamos el aparato del habla; modulamos el tono, el ritmo y el volumen de la voz para transmitir el significado no verbal; podemos recurrir a expresiones faciales o gestos con las manos para recalcar el mensaje; estudiamos la reacción de la otra persona en busca de indicios de cómo nos estamos dando a entender; y percibimos el tono emocional —las «sensaciones»— de la situación. Nuestras propias respuestas emocionales e inconscientes plasman nuestras reacciones a la situación y a lo que la otra persona esté diciendo.

Otra experiencia familiar de la estrecha integración de esas regiones cerebrales es la llamada reacción «lucha o huye», que moviliza el cuerpo en respuesta a un acontecimiento estresante. La actividad mental consciente dispara rutinas automáticas en la región límbica o cerebro medio, que a su vez movilizan diversas respuestas primitivas en la región basal. Nuestra respuesta de cuerpo completo a una repentina provocación, o una experiencia crónica de estrés, forma un síndrome bien orquestado, en el que participen muchos componentes de nuestro biocomputador.

Probablemente nos queda todavía mucho más por aprender sobre el córtex que lo que ya sabemos. Aún comprendemos muy poco sobre cómo o por qué sueña el cerebro. Seguimos sin una teoría consistente de cómo almacena el cerebro sus recuerdos. Y por supuesto, la noción entera de la conciencia sigue siendo en buena medida un misterio para los neurocientíficos.

Pienso que existo, luego existo. Pienso.

George Carlin, cómico estadounidense

## Dos cerebros en uno: los hemisferios

A resultas de una serie de extraordinarios experimentos quirúrgicos a mediados de la década de 1960, los neurocientíficos descubrieron un hecho asombroso sobre los hemisferios cerebrales: operan como dos ordenadores separados e independientes, con dos modos únicos y distintos de procesar los datos.

Los cirujanos Joseph E. Bogen y Philip J. Vogel, que trabajaban en el Instituto de Tecnología de California, empezaron a practicar una controvertida técnica quirúrgica como último recurso para los pacientes aquejados de epilepsia grave. Su teoría era que, cercenando la mayor parte del cuerpo calloso, el grueso haz de fibras nerviosas que

conecta los dos hemisferios, podían prevenir que los ataques epilépticos se extendieran por todo el cerebro, o por lo menos limitar su gravedad.

La mayoría de los cirujanos creían con anterioridad que una intervención tan extrema en la estructura del cerebro incapacitaría totalmente al paciente, o cuanto menos mermaría gravemente sus funciones mentales generales. Sin embargo, los experimentos con gatos y monos de los neurocientíficos Roger Sperry y Ronald Myers no habían mostrado ninguna merma observable. A resultas de ello, Bogen y Vogel aplicaron el método en una serie de casos, con resultados positivos para la epilepsia y ninguna merma perceptible de la función mental.

Además de aportar un tratamiento extremo para la epilepsia intratable, que con el tiempo volvieron innecesarios los más eficaces tratamientos con fármacos, el corte quirúrgico transversal del cuerpo calloso produjo una pequeña población de seres humanos muy inusuales. *Todos tenían el cerebro dividido*. Sperry, Myers y su colega Michael Gazzaniga realizaron un amplio abanico de experimentos cognitivos con aquellas personas especiales de cerebro partido a lo largo de una serie de años. He aquí lo que descubrieron.

En los humanos normales (sin incluir a la población del cerebro seccionado), cada hemisferio sabe lo que sabe el otro, gracias al intercambio constante de información a través del cuerpo calloso. Pero cada hemisferio «sabe» de un modo distinto.

El hemisferio izquierdo, o «cerebro izquierdo» como les gusta llamarlo a los fans de la psicología pop, responde con mucha mayor presteza a ciertos aspectos del torrente de datos que a otros. A la inversa, el «cerebro derecho» responde a sus propios aspectos preferidos de los datos. Trabajando en equipo sacan adelante la tarea de pensar, pero cada uno contribuye de forma distinta.

El hemisferio izquierdo —llamémoslo «HI»— está más atento a los *elementos* de los datos: palabras, expresiones, frases, números, partes repetitivas de patrones, procedimientos, secuencias, intervalos de tiempo y conexiones lógicas de ideas tipo «si-entonces». Se especializa en detectar, reaccionar a y pensar con los «pedazos» de la información que fluye a través de él. La lógica, las matemáticas y la estructura son el territorio del pensamiento del HI.

El hemisferio derecho —HD— es más receptivo y hábil en el procesamiento de *patrones* de datos. Eso incluye el reconocimiento de formas y estructuras espaciales, colores, patrones de sonido tales como melodías musicales y los patrones de entonación del habla. El HD crea nuestra *imagen corporal* subjetiva: nuestro sentido de la propia estructura física, las fronteras corporales y la ubicación y movimiento de nuestras extremidades en el espacio, también conocido como *propiocepción*. El HD también

parece estar mucho más atento a los significados sociales y emocionales de lo que percibe. Además, por supuesto, por lo general asociamos el término *intuición* con el estilo de procesamiento del HD.

Para simplificar y dar forma de consigna a las diferencias, por comodidad, el HI se especializa en «componentes» y el HD se especializa en «patrones».

En la mayoría de las personas normales, los dos hemisferios cooperan tan estrechamente que esas profundas diferencias suelen quedar disimuladas. Probablemente eso explique por qué los científicos no descubrieron el fenómeno de la lateralización hemisférica hasta la década de 1960, cuando las operaciones de partición de cerebro levantaron el velo que ocultaba la exquisita integración y sinergia cerebral.

Pensemos en la experiencia ordinaria misma de cantar una canción. Lo más probable es que el HD evoque la melodía y aporte las entradas para el tono, la entonación y el fraseo, mientras que el HI recupera la letra (las palabras). Toda esa información fluye hasta el aparato vocal a través del centro del habla del HI, el centro motor del lóbulo parietal y probablemente también del cerebelo. No es de extrañar que la mayoría tengamos que practicar con denuedo para aprender a cantar competentemente, porque cerebralmente es un proceso muy complejo.

Desde el descubrimiento de la lateralización cerebral, muchos científicos y divulgadores se han interesado por las implicaciones del hallazgo de cara al crecimiento personal y la eficacia individual. Por desgracia, el mito y la imaginación han desplazado a la ciencia en algunos ámbitos, y han brotado varias leyendas populares fruto del optimismo.

Por ejemplo, estudios fisiológicos indican ciertas variaciones en la estructura y lateralización cerebrales entre hombres y mujeres, amén de diferentes patrones de aprendizaje y competencia durante la infancia. Sin embargo, la interpretación de este ámbito de la investigación está tan lastrada por la controversia sociopolítica que es imposible hacerle justicia dentro de los confines de este libro. En consecuencia, he optado con cobardía por limitar ese debate y remitir a los lectores interesados a la abundante literatura de investigación que puede encontrarse en Internet.

## ¿Cuál es nuestro potencial real?

Un aspecto del biocomputador humano que parece fascinarnos a todos es la existencia de una pequeña cantidad de personas con cerebros anormalmente

competentes, muchas de las cuales padecen a la par funciones cerebrales subdesarrolladas. A lo largo de la historia de la medicina, los científicos han estudiado a esas personas inusuales, a menudo con gran curiosidad pero pocos resultados prácticos.

Conocidos a menudo como *idiot savants* («idiotas sabios» en francés), o a veces *savants* a secas, presentan una combinación de extraordinarias capacidades de procesamiento de información y facultades primarias mermadas. Una persona de ese tipo, Kim Peek, es un *savant* con una memoria «fotográfica» o *eidética*, que combina con graves discapacidades de desarrollo.

Nacido con una cabeza ensanchada, un *encefalocele* (una protuberancia de tejido cerebral a través de una fisura en el cráneo), el cerebelo dañado y sin cuerpo calloso, pese a todo dio muestras de notables habilidades de memoria y procesamiento de la información antes de los cinco años. Aunque supuestamente obtiene resultados muy por debajo de la media en las pruebas de CI estandarizadas y tiene dificultades para interpretar conceptos abstractos como proverbios y metáforas, supera con mucho a la mayoría de los humanos «normales» en las tareas de procesamiento de datos.

Conocido cariñosamente por sus amigos como «Kimputador», se dice que ha leído más de siete mil libros —por lo general termina un libro en alrededor de una hora— y puede citar extensamente partes de ellos. Recita de un tirón estadísticas de béisbol, información geográfica, mapas de carreteras, códigos postales, calendarios, pormenores de películas populares, libros, acontecimientos históricos, noticias de actualidad y detalles de música clásica.

Peek sirvió de inspiración para la película *Rainman*, protagonizada por Dustin Hoffman. Tiene un empleo de oficina que le permite usar sus habilidades de cálculo mental y también viaja y habla sobre discapacidades mientras demuestra sus inusuales habilidades.

Por lo que he podido discernir, estudiando a esos extraordinarios *savants* los neurocientíficos y psicólogos han aprendido poco o nada que pueda aprovecharse para ayudar al resto de nosotros, las personas «normales», a usar nuestros biocomputadores con mayor eficacia. La irónica paradoja de una persona poseedora de habilidades mentales fenomenales que a todos nos gustaría tener, combinada con graves carencias que ninguno deseamos, ofrece un conmovedor contrapunto a nuestro concepto de «inteligencia» ordinaria. Pero nos queda la esperanza, y luchar para comprender.

En el capítulo 10 exploraremos una serie de aplicaciones prácticas de este conocimiento del funcionamiento de nuestro biocomputador, en particular la lateralización hemisférica, entre ellas el concepto de los estilos de pensamiento, que configuran nuestra manera de percibir, reaccionar, escuchar, aprender, decidir y

comunicarnos.

# CICLOS, ONDAS, ESTADOS CEREBRALES Y EL TRANCE DIARIO

Cuánto sabemos sobre el biocomputador humano, y a la vez qué poco. Y de lo que sabemos, qué poco aprovechamos. Aunque no necesitamos saber tanto como los neurocientíficos, quizá deberíamos conocer al menos tanto sobre nuestro cerebro como sobre nuestros coches y ordenadores. Y este simple conocimiento puede traducirse directamente en mayor eficacia personal, éxito profesional y mayor contribución a nuestras organizaciones. Empecemos por una mejor comprensión de los patrones del proceso mental. En el siguiente análisis, cuando nos refiramos al cerebro, tengamos presente que por lo general nos referimos al biocomputador entero, del cual el cerebro es el procesador central.

## Ciclos cerebrales

Los científicos están al corriente desde hace tiempo de los «ciclos cerebrales», pero pocos legos parecen entenderlos o aprovechar ese conocimiento, salvo quizá de forma intuitiva o inconsciente. Los ciclos cerebrales son variaciones en el foco de atención del cerebro, que abarcan un periodo que promedia unos noventa minutos. En una parte del ciclo, el cerebro presta una intensa atención al mundo exterior, es decir, a los «datos» que entran por los sentidos. Durante esa fase, estamos conscientemente implicados en interactuar con nuestro entorno, como cuando leemos o escuchamos con atención lo que alguien dice.

Durante la otra fase del ciclo cerebral, el cerebro retira su atención del torrente de datos sensoriales y la vuelve hacia dentro, para procesar sus imágenes almacenadas, sus sensaciones, ensueños, pensamientos y cavilaciones. En lenguaje cotidiano, diríamos que la mente está «divagando». Ese estado mental suele observarse fácilmente en otra persona fijándose en su movimiento ocular, su expresión facial y la disminución de su actividad motora.

De inmediato se nos ocurren aplicaciones prácticas hasta para este sencillo pero importante aspecto de la función cerebral. Por ejemplo, quizás observen que su jefe

parece distante y desinteresado en la conversación, lo que indica que su cerebro está temporalmente «desconectado». Tal vez decidan esperar a otra ocasión para tocar un tema complejo o de crucial importancia que requiera su plena concentración —un aumento de sueldo, por ejemplo—, una ocasión en que el cerebro vuelva a estar «enchufado».

Por poner otro ejemplo, piensen que existen ciertas ocasiones en que parecen estar de humor para un trabajo que exige mucha atención y concentración, y otras en que les cuesta más centrarse en los detalles. En la medida en que puedan elegir, conviene abordar ciertas tareas cuando el ciclo cerebral esté en la fase adecuada para ello.

Podemos aplicar directamente hallazgos como éste a la gestión del rendimiento humano. ¿Cuántos errores de entrada de datos, de clientes que reciben mal el cambio, accidentes industriales y de tráfico, meteduras de pata quirúrgicas y quizás incluso accidentes aéreos podrían estar relacionados con los ciclos cerebrales? ¿Podemos aportar ayudas laborales y formación para reducir esos efectos?<sup>1</sup>

Este *ciclo de atención* —el desplazamiento de la atención entre fases de conexión y desconexión— es sólo uno de los muchos patrones cíclicos que exhibe el biocomputador. Cuando nos planteamos la cantidad y variedad de los demás ciclos, vemos que el sistema es como un conjunto de osciladores, o quizá como una colección de instrumentos musicales, cada uno tocando su propia melodía.

Los científicos se refieren a los patrones cíclicos diarios como ritmos *circadianos*, de la raíz latina, que significa «alrededor de un día». El patrón circadiano más obvio quizá sea el ciclo de sueño y vigilia. Los investigadores también identifican ciclos *ultradianos*, o patrones que se repiten varias veces en un mismo día, y ciclos *infradianos*, que se extienden a lo largo de múltiples días.

Entre los patrones *ultradianos* tenemos los evidentes pero dados por sentados ciclos del pulso y la respiración. En algún lugar del biocomputador, o quizás en varios, tenemos osciladores que mantienen en marcha nuestros procesos vitales. Nuestra temperatura corporal tiende a subir y bajar a lo largo del periodo de veinticuatro horas. La composición química de la sangre y otros fluidos corporales tiende a variar durante el día. El apetito y la digestión siguen sus propios ciclos. La excitación y alivio sexual sigue su propio ciclo. El ciclo de la atención, descrito antes, también es un patrón ultradiano primario.

Un patrón ultradiano de especial interés es el llamado *ciclo nasal*, que parece variar a lo largo de un periodo de unos noventa minutos. En varios momentos del ciclo, un orificio nasal o el otro parece estar más dilatado, con un flujo más libre de aire —siempre que los conductos nasales no estén congestionados—, al mismo tiempo el otro estará



menos abierto. En algunos momentos del ciclo los dos estarán más o menos igual. Para comprobarlo, ciérranse un orificio nasal con la punta de un dedo y fíjense en el volumen de aire que inhalan por el otro. Luego cambien al otro lado y comparen los ritmos de aspiración. Algunos investigadores han especulado con que este ciclo nasal está relacionado con un ciclo de actividad cerebral en que o bien el hemisferio izquierdo o bien el derecho está más activo, aunque parece existir cierta controversia a propósito de esa relación.

Uno de los patrones *infradianos* más ostensibles es el ciclo menstrual femenino, de unos 25 días. Con un plazo mucho más largo, el periodo de gestación de las hembras humanas es de unos 280 días. Entre ambos, parecen existir ciclos humanos de adaptación basados en los cambios de estación, el clima y la cantidad de luz solar.

Tenemos muchos ciclos más integrados en nuestros biocomputadores. Pensemos en las diversas actividades físicas rítmicas, como caminar, que controla el cerebelo. Seguir el compás de la música, cantar, bailar y marchar tiene que ver todo con osciladores integrados. Hasta actividades motoras cotidianas como llamar a una puerta, cepillarse los dientes y lavarse las manos implican patrones rítmicos. El ritmo arrebatador del acto sexual responde a osciladores programados en las profundidades del biocomputador.

Pensemos también en la cadencia del habla habitual. Los usuarios nativos de cualquier idioma dado tienden todos a seguir un ritmo característico o un patrón alternante de énfasis.

## Ondas cerebrales

En ningún lugar vemos el patrón rítmico y cíclico de la actividad del biocomputador tan claramente ilustrado como en las señales eléctricas procedentes del cerebro. Alrededor de 1920, el fisiólogo alemán Hans Berger demostró que unos electrodos pegados al cuero cabelludo podían detectar las minúsculas diferencias de voltaje entre diferentes áreas del cerebro y captar las oscilaciones de voltaje provocadas por la activación simultánea de millones de neuronas. Llamó a ese instrumento *electroencefalógrafo*. Los investigadores y médicos actuales usan esas «ondas cerebrales» para estudiar el funcionamiento del cerebro y diagnosticar y tratar una amplia gama de trastornos neurológicos.

Los neurocientíficos han dividido el abanico de frecuencias de ondas cerebrales en una serie de bandas, de modo muy parecido a las notas musicales en una escala. Al

ajustar su equipo para seleccionar ciertas gamas de frecuencias, pueden ver la proporción relativa de energía que se dedica a cada gama. Si una banda de frecuencias recibe mucha más energía que las demás, los investigadores dicen que esa banda concreta —u onda cerebral— es predominante en ese momento dado, y pueden asociar el estado mental que comunica el paciente con la onda cerebral más destacada. Aunque no existe un consenso preciso sobre las gamas exactas de frecuencias, las bandas de frecuencia de ondas cerebrales más comúnmente identificadas (en ciclos por segundo, o hercios, simbolizado «Hz») son:

- **Ondas beta.** La gama de frecuencias que va de los 12 a los 16 Hz y en adelante suele asociarse con el pensamiento activo y consciente, la resolución de problemas y la formación de ideas para hablar. La zona beta es el estado «alerta» de actividad mental, posiblemente el estado «estándar» que usamos más a menudo. Si nos ponemos nerviosos, muy atentos o expectantes, nuestra actividad beta por lo general aumentará.

- **Ondas alfa.** La gama de frecuencias que va de los 8 a los 12 o 16 Hz aproximadamente suele asociarse con un estado de conciencia relajado y despabilado. Cuando cerramos los ojos, nuestra actividad alfa suele aumentar. El proceso mental en el estado alfa suele ser menos resuelto, algo distanciado, es posible que con algo de ensueño, aunque no necesariamente «desconectado». La actividad alfa disminuye con la llegada del sueño, al abrir los ojos y con el movimiento físico, o la intención de moverse.

- **Ondas theta.** La gama de frecuencias que va de los 4 a los 8 Hz aproximadamente suele asociarse con la somnolencia, el ensimismamiento y varios estados tales como los trances, la hipnosis, las ensoñaciones profundas, los sueños lúcidos y el sueño ligero, y el estado preconsciente por el que pasamos justo antes de despertarnos y dormirnos. La actividad theta tiende a ser mayor en los niños pequeños, para luego disminuir con la llegada de la madurez. Curiosamente, la hiperventilación en ocasiones puede aumentar significativamente el patrón theta.

- **Ondas delta.** La gama de frecuencias que va de los 0,5 a los 4 Hz suele asociarse con el sueño profundo y los estados de trance profundo que se logran mediante una experimentada meditación y a veces con drogas, medicación o disfunciones neurológicas. Los niños muy pequeños tienden a mostrar mayores proporciones de actividad delta que los niños de más edad o los adultos.

Además de esas cuatro zonas primarias de actividad de ondas cerebrales, los científicos estudian otros patrones en busca de indicios de actividad cerebral anormal. Las energías de las ondas cerebrales también fluctúan a causa de los efectos de las drogas, la demencia, la anestesia general y las lesiones cerebrales.<sup>2</sup>

Como veremos en un análisis posterior, las variaciones en esas ondas cerebrales —en

concreto en su frecuencia de oscilación— están asociadas con tipos particulares de actividad mental, que van desde el pensamiento consciente y decidido a la excitación emotiva, la meditación, el ensueño, la somnolencia y el sueño. Y el motivo más importante para conocer esas ondas y estados cerebrales, o zonas mentales, es descubrir que podemos escoger el estado en el que queremos estar en un momento dado.

Podemos utilizar ese conocimiento de los estados cerebrales para reducir el estrés, mejorar nuestra concentración, aumentar nuestra ideación creativa y resolver problemas con mayor eficacia.

Por ejemplo, he aquí un método sencillo para entrar en el estado alfa, que puede ayudar a relajarse, desestresarse y centrarse más en uno mismo:

Quédese quieto, deje de moverse, cierre los ojos, suspenda toda intención y empiece a escuchar. Imagine que espera a oír un sonido concreto —pongamos que el tintineo de una campanilla— y que, paradójicamente, sabe que no se producirá. Imagínese cómo sonaría la campanilla si tintineara, pero al mismo tiempo imagine que no ha tintineado, no tintinea y no tintinearé. En cierto sentido, está meditando sobre la idea de la campanilla. Cuando ejecute este sencillo ejercicio mental, su biocomputador se desplazará hacia el estado alfa, aumentará las frecuencias alfa de su córtex cerebral y su estado de conciencia cambiará. Unos minutos transcurridos en este estado todos los días pueden ayudarle a calmarse y centrarse más, y reducir su reacción a cualquier estrés o conflicto que se produzca a su alrededor.

## Estados cerebrales

Todos reconocemos, al menos de vez en cuando, que nuestro «estado mental» —la configuración momentánea de humor, ideación, atención, intención y expectación— puede adoptar varias formas. Nuestra actividad mental puede oscilar desde el sueño profundo hasta el sueño ligero, la somnolencia, el ensueño, la atención distante, la atención concentrada, la atención reactiva, la atención preactiva, el enfrentamiento, la emoción, la agitación y el estrés, el miedo, la aprensión e incluso la histeria. Cada uno de esos estados mentales —que sería más preciso concebir como estado del biocomputador entero— tiene su propia disposición única de programas en el biocomputador.

El investigador Charles T. Tart, uno de los pioneros en el estudio de la conciencia,

identifica una amplia variedad de estados mentales, todos sutilmente diferenciados. Su libro *States of Consciousness* devino una obra fundamental para el estudio de la conciencia y lo que algunos profesionales conocen como «estados alterados de conciencia». Por ejemplo, Tart contrasta el estado asociado con quedarse dormido, que él denomina estado *hipnogógico*, con el estado asociado con el despertar del sueño, que llama estado *hipnopómpico*. Los «microsueños», esas imágenes momentáneas —como videoclips o pasajes de sueños— que surgen durante el estado de «entresueño» pueden ser muy vívidos, pero a menudo no tienen ningún significado evidente en cuanto uno regresa de ellos.<sup>3</sup>

A menudo me encuentro con que nuevas ideas, fragmentos de ideas, extrañas expresiones verbales y conceptos a medio formar se me aparecen durante sueños o mientras me duermo o me despierto. Es un motivo por el que guardo un taco de fichas y un bolígrafo en la mesita de noche.

Estados mentales como la aprensión, el miedo, la intención firme, la ira, la concentración intensa, el asombro, la diversión, la decepción, la sospecha, los remordimientos, la vergüenza, la euforia y muchos otros son de interés científico para los investigadores. Para nosotros, los mortales comunes, son significativos porque forman todos parte de nuestro software mental.

El profesor de Harvard, psicólogo e investigador Herbert Benson, una autoridad en la materia de la meditación y sus efectos biocognitivos, viajó hasta remotos monasterios tibetanos del Himalaya para estudiar a los monjes que allí vivían. Los monjes, que practicaban un método conocido como meditación g Tum-mo, podían elevar la temperatura de los dedos de sus manos y pies hasta el extremo de superar en 10 grados centígrados su temperatura corporal media.

Mediciones similares realizadas sobre meditadores avanzados de Sikkim, India, revelaron que esos monjes podían reducir su metabolismo en hasta un 64 por ciento. Para comprender la relevancia de ese hallazgo, basta pensar que el metabolismo, o consumo de oxígeno, por lo general se reduce más o menos de un 10 a un 15 por ciento durante el sueño, y ligeramente más durante estados de meditación más sencillos. Aquellos monjes podían reducir su funcionamiento metabólico hasta niveles inferiores a lo que los investigadores previamente consideraban necesario para la supervivencia.

Benson y sus investigadores captaron la atención de la cultura popular rodando un vídeo de monjes casi desnudos en estado de meditación profunda secando mantas frías y mojadas con su calor corporal en salas con temperaturas controladas de 4 grados.

Según una crónica de la *Harvard Gazette*:

En un monasterio del norte de India, monjes tibetanos ligeros de ropa se sentaban en silencio en una sala con una temperatura gélida de 4 grados centígrados. Usando una técnica de yoga conocida como g Tum-mo, entraron en un estado de meditación profunda. Otros monjes empaparon sábanas de un metro por dos en agua fría (9 grados) y las pusieron sobre los hombros de los meditadores. A una persona no entrenada semejante envoltura le provocaría temblores incontrolados.

Si la temperatura corporal baja en exceso, el resultado puede ser la muerte. Pero no transcurrió mucho tiempo antes de que empezara a surgir vapor de las sábanas. Gracias al calor corporal emitido por los monjes durante la meditación, las sábanas se secaron en más o menos una hora.

Los ayudantes retiraron las sábanas y luego cubrieron a los meditadores con una segunda tela mojada y gélida. Cada monje debía secar tres sábanas en un periodo de varias horas.<sup>4</sup>

Benson y sus colegas también grabaron a monjes durmiendo toda una noche de invierno al raso, a una altitud de 4.500 metros en el Himalaya. El acontecimiento tuvo lugar en febrero, en la noche de la luna llena de invierno, con temperaturas que cayeron hasta los diecisiete grados bajo cero. El documental no mostraba ningún síntoma de hipotermia, ni siquiera un escalofrío normal.

Las historias sobre capacidades humanas supranormales asociadas con estados especiales de conciencia están tan documentadas y contrastadas que es razonable darlas por demostradas. La pregunta que ahora queremos plantear es la siguiente: ¿Pueden esos métodos avanzados llegar a ser accesibles para los seres humanos «normales» que no se pasan la vida estudiando y meditando? ¿Es posible que todos tengamos la posibilidad de aumentar nuestras funciones mentales hasta niveles muy superiores a lo que previamente habíamos soñado? A lo mejor no podremos encontrar una pastilla mágica que lo logre, pero existe la esperanza de que, aprendiendo más sobre el biocomputador humano y su software, podamos ser capaces de transformarnos a nosotros mismos y nuestras vidas de modos antes inimaginados.

## El trance diario

¿Se han encontrado alguna vez plantados en una habitación de su casa sin poder

recordar por qué habían ido allí? Es como si recobraran la conciencia tras atravesar una especie de país de Nunca Jamás mental. Luchan por reorientarse. Han perdido la *continuidad*: el sentido normal de la conexión y la progresión de una a otra experiencia. Aunque quienes abusan de ciertas sustancias y las personas con discapacidades cognitivas experimentan este estado mental bastante a menudo, a las personas mentalmente sanas también les pasa. Es una característica normal del modo en que funciona nuestro biocomputador.

La descripción más sencilla de su experiencia es que *entraron en trance*.

Por desgracia, la palabra trance tiende a traer a la mente ideas e imágenes de experiencias extrañas y sobrenaturales. Los mitos populares sobre la hipnosis, a menudo perpetuados por los medios y los aspavientos de los hipnotizadores de escena, tienden a teñir el significado del término.

La verdad pura y llana es que todos caemos en estados de trance y salimos de ellos muchas veces al día. Así, si los trances no son más que un tipo concreto de estado mental normal, podemos aprender a comprenderlos y desmitificarlos.

Todos tenemos una idea general de lo que es un trance o un estado parecido. Aun así, los psicólogos y neurocientíficos no parecen capaces de ponerse de acuerdo sobre una definición de trabajo. Parece existir una variedad de estados de trance, que van desde el especializado de la hipnosis a los tipos de trances religiosos y rituales que experimentan varias culturas nativas, pasando por diversas experiencias meditativas que difieren de la conciencia despierta «normal».

Al margen del «trance diario» normal, como podríamos llamarlo, los estados de trance pueden obedecer a una serie de experiencias. La hipnosis, por supuesto, es la inducción deliberada de un estado de trance por medio de una concentración hiperfocalizada. La meditación y la oración también pueden inducir estados parecidos al trance. Las personas de algunas culturas recitan, cantan y bailan para sumirse en estados de trance.

Sin embargo, los trances accidentales y momentáneos también son muy comunes. Un truco de magia, o casi cualquier otra experiencia asombrosa parecida, hará que la mayoría de mentes entren en un estado de fijación, al menos por unos segundos. Un miedo repentino, la ansiedad extrema y otros estados patológicos también pueden ocasionar un trance.

Un ejemplo más mundano del trance diario es la experiencia de ver la televisión. Al cabo de unos cinco minutos, una persona que vea la tele por lo general se sumirá en un estado de trance ligero.

Una característica clave de prácticamente todos los estados de trance, incluido el

trance diario normal, es una condición que los psicólogos conocen como *disociación*. En nuestros procesos mentales normales y despiertos, nuestra mente —nuestras mentes— están tejiendo continuamente las percepciones y pensamientos para ofrecer patrones coherentes. Esos patrones *asociativos* son lo que almacenamos en la memoria, y lo que realmente recordamos cuando accedemos a cualquier elemento de una experiencia. En una condición de disociación, sin embargo, el proceso asociador se detiene temporalmente. El cerebro deja de tejer en un todo los elementos de percepción.

El efecto de disociación podría explicar hasta cierto punto el *síndrome de la memoria reprimida*, por qué las víctimas de un trauma no pueden acceder a determinadas partes de la experiencia que causó el trauma. La explicación psicológica convencional es la «defensa del ego», la noción de que una de nuestras mentes nos protege de la experiencia insoportable de recordar el material desagradable. Pero otra explicación, basada en la disociación, es que la información se desintegra, o pierde el patrón, y los elementos de recuerdo han perdido sus conexiones asociativas. Por lo general, un terapeuta adiestrado puede ayudar a una persona a recuperar esos recuerdos perdidos mediante un proceso de rememoración guiada, en el que son llevados a la conciencia y luego debidamente reasociados, tras lo cual pueden efectivamente ser recordados.

Los trances diarios en que nos sumimos y de los que salimos muchas veces en un día típico parecen una parte normal y necesaria del funcionamiento de nuestro biocomputador. Los neurocientíficos no están seguros de por qué suceden ni de cuál es exactamente su función.

Resulta concebible, aunque no esté ni mucho menos demostrado, que podamos aprender a manejar nuestras energías mentales y a emerger del típico microtrance mediante un procedimiento consciente. Si suponemos que el biocomputador por lo general obtiene tanto tiempo de trance como necesita a lo largo de un día más o menos, ¿podemos recapturar nuestra atención y redirigirla hacia las actividades mentales que prefiramos y las cosas que queramos conseguir?

He aquí un método que pueden usar para devolver su mente al estado consciente y concentrar su atención con mayor claridad. Conlleva tres pasos o exámenes de atención:

- **El examen corporal.** Cuando cobren conciencia de que su mente ha estado divagando —lo que implica que ha dejado de divagar por un momento— dirijan la atención a su cuerpo. Cierren los ojos si lo prefieren y sintonicen con tantas señales procedentes de su cuerpo como puedan detectar. Perciban la sensación de la ropa sobre su piel. ¿Algo pica o hace cosquillas? ¿Notan alguna actividad en el estómago o el tracto digestivo? ¿Cuál es su nivel general de energía? ¿Sienten la presión de la silla, el sofá, la cama, el suelo, lo que sea sobre lo que estén sentados o tumbados?

Fróntense las puntas de los dedos con el pulgar y capten la sensación. Den una vuelta con la cabeza y capten la sensación de movimiento. Consigan mensajes de tantas partes del cuerpo como puedan.

- **El examen «burbuja».** A continuación, extiendan su atención a su entorno físico inmediato: la burbuja imaginaria que se extiende a un metro, metro y medio de su cuerpo. ¿Qué hay allí? ¿Tienen a alguien lo bastante cerca para establecer contacto físico? ¿Cuáles son los movimientos, colores, texturas y patrones que pueden percibir? ¿Qué oyen? ¿Qué están haciendo con las manos? ¿Qué tienen agarrado, si tienen algo? ¿Qué son las diversas cosas que los rodean? ¿Un bolígrafo y unas fichas para tomar notas, el teclado de su ordenador, el ratón o el monitor, papeles y otros objetos de su escritorio? Si están en un coche, la distribución del compartimento en el que se encuentran; si en un avión, los pasajeros, los asientos y demás objetos que los rodean. Presten toda la atención posible mientras escanean su entorno más cercano.

- **El examen «de campo».** A continuación, extiendan su atención hacia fuera, hacia el entorno más amplio que los rodea. ¿A quién y qué ven? ¿Qué hace la gente? ¿Qué sonidos oyen, y de dónde vienen? Si están al aire libre, ¿hasta dónde les alcanza la vista y qué ven? ¿Pueden sentir y oler una brisa? ¿Qué aspecto tiene el cielo? ¿Sienten el sol? ¿Qué colores y patrones les saltan a la vista? Si están en un interior, estudien la distribución de la habitación o espacio en el que se encuentren. ¿Cómo está diseñado? ¿Cómo se mueve la gente por él? ¿Qué materiales, texturas y patrones perciben? Sintonicen con el «significado» de lo que sucede en el espacio extendido que los rodea.

Con este sencillo escáner en tres pasos, lo único que han hecho, básicamente, es activar su sistema sensorial. Han engatusado a su biocomputador para que salga de su estado disociado de ensoñación y trance y le han dado un trabajo que hacer. Si convierten este método de triple escáner en un hábito y lo usan de vez en cuando durante el día, quizá descubran que están más centrados, más presentes, más mentalmente despejados y más conectados con lo que hacen.

Pueden usarlo en una larga serie de situaciones. Mientras esperan a alguien, en el coche mientras aguardan a que el semáforo se ponga verde, mientras están de compras o encargándose de gestiones rutinarias; pueden realizar un rápido «escáner triple» y devolver su mente a la conciencia.

Por supuesto, es probable que no sea recomendable que intentemos evitar por completo los microtrances diarios, aunque pudiéramos. Lo más probable es que nuestro biocomputador encuentre el tiempo de trance que precisa y nosotros podamos usar el



resto como nos parezca.

---

1 Adaptado de un artículo de la página web del autor: «Brain Training: New Research, New Models, New Methods.» <http://karlalbrecht.com/articles/braintraining.shtml>.

2 Para informarse más sobre las ondas cerebrales, véase <http://en.wikipedia.org/wiki/Electroencephalography>.

3 Tart, Charles T.: *States of Consciousness*; E. P. Dutton & Company, Nueva York, 1975.

4 Cromie, William J.: «Meditation changes temperatures: Mind controls body in extreme experiments»; *Harvard Gazette*, archivado. [www.hno.harvard.edu/gazette/2002/04.18/09-tummo.html](http://www.hno.harvard.edu/gazette/2002/04.18/09-tummo.html).

## MÓDULOS MENTALES: TENEMOS MUCHAS «MENTES»

Otro principio clave de la inteligencia práctica es que tenemos más de una «mente». A decir verdad, tenemos montones de mentes. Es imposible que la consabida división en dos mentes —la «consciente» y la «inconsciente»— haga justicia a la rica constelación de procesos mentales simultáneos que nos hacen lo que somos. Existen muchos niveles de conciencia y muchos niveles de «inconsciencia», como veremos al explorar las dimensiones clave del proceso mental en capítulos posteriores.

En su provocador libro *Multimind: A New Way of Looking at Human Behavior*, el psicólogo e investigador Robert Ornstein presentaba argumentos convincentes para pensar en el biocomputador humano como en un auténtico multiprocesador.<sup>5</sup> La mayoría de los ordenadores electrónicos con los que nos estamos familiarizando cada vez más nos dan la impresión de hacer muchas cosas a la vez —pueden estar leyendo una página web, esperando a que se imprima un documento y recibiendo correo electrónico—, pero la verdad es que la mayoría de los ordenadores no pueden multiprocesar realmente. Sólo hacen una cosa a la vez. Lo que hacen en realidad se llama «fraccionar el tiempo» (*time slicing*): saltan rápidamente de una tarea a otra, haciendo un poquito allí y otro poquito allá, y por lo general lo hacen tan rápido que creemos que todo está sucediendo a la vez.

En nuestro biocomputador, sin embargo, sí que pasan muchas cosas a la vez. Según Ornstein, nuestro biocomputador utiliza un sistema de asignación de prioridades para decidir sobre qué pensará a continuación. Hace un muestreo constante de las entradas sensoriales que llegan por los canales de la vista, el oído, el gusto y las sensaciones corporales en busca de mensajes de «emergencia». Si tropezamos y empezamos a caer mientras caminamos y hablamos, el biocomputador redirigirá de inmediato su atención y sus «ciclos de procesamiento» —por tomar prestado un término de la comunidad informática— para afrontar esa amenaza a nuestra seguridad física. Ruidos repentinos, dolores agudos y movimientos rápidos de cosas en nuestro campo visual son lo que primero llamarán la atención del procesador, hasta que decida que no hay nada de que preocuparse. Sólo después de haber evaluado esas señales primarias asignará recursos a los procesos de pensamiento llamados de «nivel superior».

Hay expresiones comunes de nuestro lenguaje cotidiano que reflejan nuestra comprensión intuitiva de esos niveles múltiples de pensamiento: «Algo me dice...», «El corazón me pide...», «Las tripas me dicen». En términos científicos, las tripas y el

corazón realmente tienen «mentes».

El sistema digestivo humano está organizado en torno a su propio subcomputador integrado, que controla localmente la mayoría de sus procesos complejos, sin necesidad de indicaciones del cerebro. El corazón tiene su propio ordenador integrado, y cada célula del corazón tiene el potencial de actuar como célula marcapasos e imponer un pulso por su cuenta.

El cerebelo, descrito con anterioridad, es un extraordinario subcomputador por derecho propio. Gestiona toda la actividad motora que está «sobreaprendida», es decir, tan bien aprendida que ya no necesita atención consciente. Caminar, hablar y recitar información familiar son cosas que maneja el cerebelo, que así deja al cerebro libre para gestionar otras actividades más complejas.

El cerebelo aprende a manejar actividades motoras coordinadas imitando los patrones eléctricos que se producen en el córtex cerebral mientras aprendemos a servir una pelota de tenis, tocar un acorde de guitarra o cantar una canción. Una vez se ha aprendido a conciencia el procedimiento, el córtex cerebral «delega» la tarea en el cerebelo, que por lo general la maneja en adelante.

Pueden surgir problemas cuando nos sentimos ansiosos por nuestro rendimiento, como con un punto crucial en un partido de tenis o al presentar de memoria datos detallados. En condiciones de ansiedad, el córtex cerebral intenta tomar las riendas de la actividad, pues no se fía de que el cerebelo la ejecute a la perfección. Los malos servicios, malos lanzamientos de béisbol, los fallos de bateo, los malos golpes de golf, el olvido de la letra de una canción, los chistes que no se cogen y muchas otras «pifias» se producen en ese instante de conflicto entre el cerebro y el cerebelo.

Los grandes deportistas aprenden a confiar en sus cuerpos —o cerebelos— bien entrenados y a evitar que sus mentes conscientes intenten tomar las riendas en momentos cruciales. El psicólogo deportivo Timothy Gallwey explicó bien este aspecto de la función cerebral en su revolucionario libro *El juego interior del tenis*, en el que prescribe técnicas mentales para evitar que los procesos cerebrales superiores interfieran en las habilidades bien aprendidas e instintivas.<sup>6</sup>

Podemos pensar incluso en el sistema inmunitario de nuestro organismo como en una «mente», o un subcomputador. Recoge información sobre el estado del cuerpo, realiza evaluaciones sobre lo que forma parte del «yo» y lo que no y moviliza un ejército de células defensoras para atacar a los intrusos. Cuando el software de la «mente inmunitaria» falla, puede contraerse una enfermedad *autoinmune* como la artritis reumática, el lupus o la enfermedad de Addison, en la que el sistema inmunitario ataca por error al cuerpo en sí.

Podemos definir con mucha sencillez una *mente*, como:

*Mente: un conjunto de funciones mentales.*

Con estas sencillas definiciones —pensar, pensamientos y mentes— tiene sentido concebir montones de mentes y montones de pensamientos que interactúan de un modo orquestado para permitirnos funcionar en el nivel biológico, los diversos niveles inconscientes y los varios niveles conscientes. Esas diversas mentes, o módulos como los identifica Ornstein, cooperan todas —o dejan de cooperar— para hacernos lo que somos.

Un tercer principio clave que hay que tener presente es que esas mentes múltiples están siempre en funcionamiento, a todas horas, haciendo su trabajo a la vez. Mientras pensamos «conscientemente» —por lo general de forma verbal o lógica—, nuestros procesos de pensamiento inconscientes están aportando información desde todos los niveles, para ofrecerla a los módulos porteros que dejan pasar nueva información a nuestra conciencia.

¿De dónde vienen las corazonadas? ¿De dónde salen las nuevas ideas brillantes cuando aparecen como un fogonazo en nuestras pantallas mentales? El concepto del pensamiento creativo de la incubación, por ejemplo, depende de esa actividad mental «entre bastidores»; pensamos conscientemente sobre un problema o una situación durante un tiempo determinado, y luego pasamos a pensar en otras cosas. Sin embargo, es posible que otros módulos mentales se pongan a trabajar en el problema por debajo del nivel de nuestra conciencia. Entonces, de improviso, en apariencia sin invitación, se nos ilumina una idea que nos ofrece la solución que buscábamos.

Un estudio concienzudo de las variedades de proceso mental sugiere cada vez con mayor nitidez que lo que llamamos «mente consciente» —o «mente» a secas para la mayoría— tiene más de pantalla de proyección que de ordenador funcional. Es tanta la proporción de nuestro pensamiento real que sucede en los niveles precognitivos e inconscientes que a menudo parece que la pantalla de la conciencia no haga otra cosa que exhibir el resultado de lo que hacen otras mentes en cualquier momento dado.

Si pensamos en una mente o módulo mental como en un conjunto de funciones mentales y reconocemos que tenemos muchos módulos mentales procesando información para nosotros a la vez y en múltiples niveles, resulta fascinante preguntarse cómo logran entenderse esos módulos. ¿Quién está al mando?

Según el psicólogo e investigador Michael Gazzaniga, ninguno de ellos lo está. Gazzaniga y otros investigadores sostienen —para horror y consternación de muchos de sus colegas— que el biocomputador humano quizá no tenga en realidad un «módulo

ejecutivo». Es posible que no exista un único programa maestro al mando de nuestros procesos de pensamiento. En su investigación con pacientes de cerebro partido, descrita anteriormente, Gazzaniga les planteaba tareas que ponían a los dos hemisferios separados en mutua competencia.

Por ejemplo, mostrándole una imagen a la mitad izquierda de cada campo visual de los ojos del sujeto (usando un proyector dividido), podía darla a conocer al hemisferio derecho sin permitir que el izquierdo supiera de qué se trataba. En personas normales, indivisas, la información cruzaría de inmediato, a través del cuerpo calloso, al hemisferio izquierdo, que entonces activaría su centro del habla para dar nombre al objeto.

En el caso de los sujetos de cerebro partido, sin embargo, el hemisferio derecho reconocía el objeto, pero la información no podía pasar al izquierdo. En consecuencia, el hemisferio izquierdo del sujeto, que tenía el control del habla y creía ser el cerebro «real», afirmaba no saber qué era el objeto.

En cambio, si la imagen se presentaba a la mitad derecha del campo visual, para que viajara por el circuito de cruce hasta el hemisferio izquierdo, el sujeto no tenía problemas para nombrarla, porque el mismo hemisferio que controlaba el habla recibía la información.<sup>7</sup>

A partir de su investigación con sujetos de cerebro partido a lo largo de una década, Gazzaniga llegó a una postulación muy llamativa, que empezó a promover dentro de la comunidad científica. Sostenía que nuestros sistemas cerebro-mentales están compuestos por multitud de módulos procesadores y que no hay «módulo maestro» o «mente ejecutiva».

Además, mantenía, nuestros cerebros izquierdos albergan un módulo especializado que él llamaba módulo «intérprete», que también podría calificarse de «explicador». La función del módulo intérprete, según Gazzaniga, no es otra que explicar por qué nos acabamos de comportar como lo hemos hecho. Su teoría desencadenó una avalancha de debates y teorías entre los investigadores del cerebro, y no era para menos.

La propuesta de Gazzaniga tiene cuatro partes, todas ellas perturbadoras para el modelo convencional del «libre albedrío» del proceso mental humano:

1. Que no tenemos módulo ejecutivo: «En realidad no manda nadie», como dice él.
2. Que nuestro comportamiento surge de impulsos desconocidos para la conciencia.
3. Que nuestro módulo «explicador» se limita a inventarse razones para nuestro comportamiento, a posteriori, por así decirlo.
4. Que lo que llamamos nuestros «valores» son simplemente las explicaciones que damos a nuestro comportamiento, y no sus causas.

La propuesta de Gazzaniga ha sido objeto de debate y teorización en la comunidad psicológica durante casi dos décadas, y el discurso se vuelve cada vez más complejo y enrevesado. Desde luego no podemos resolverlo aquí, pero lo que sí parece es que el concepto multimental y modular de la organización del biocomputador tiene fundamento.

En capítulos posteriores nos referiremos con frecuencia a este aspecto modular del proceso mental humano y sacaremos mucho partido a la idea de los módulos mentales como componentes normales de nuestro biosistema de procesamiento de información.

---

<sup>5</sup> Ornstein, Robert: *Multimind: A New Way of Looking at Human Behavior*; Anchor, Nueva York, 1989.

<sup>6</sup> Gallwey, W. Timothy: *El juego interior del tenis*; Sirio, Málaga, 2006.

<sup>7</sup> Véase: «The Social Brain: It's a Case of the Left Brain Not Knowing What the Right Is Doing. And Therein Lies Our Capacity for Belief», de Michael S. Gazzaniga. *Psychology Today*, noviembre, 1985.

# MODELOS MENTALES: NUESTRA REALIDAD PORTÁTIL

Hace muchos años circulaba en la comunidad psiquiátrica una anécdota sobre un hombre que iba al psiquiatra afirmando que estaba muerto. Llevaba un tiempo diciendo a sus amigos y conocidos que estaba muerto y tenía por costumbre hablar de sí mismo en pasado. El psiquiatra fue incapaz, mediante los métodos de terapia normales, de liberarlo de ese apego a la idea morbosa de que estaba muerto.

Entonces decidió proporcionar al paciente una experiencia emocional muy poderosa que refutase su errado concepto de sí mismo como fallecido. Le pidió que se plantara delante de un espejo, se arremangara, cerrara los puños con fuerza y dijera con énfasis: «Los muertos no sangran.» Le pidió que practicara ese ejercicio una docena de veces al día y luego volviera a la semana siguiente a la misma hora.

El hombre ejecutó con diligencia sus instrucciones, practicó con denuedo y regresó a la semana siguiente. El psiquiatra le pidió que se plantara delante del espejo, se arremangara y repitiera el procedimiento. La razón para hacerle apretar los puños era que se distendieran las venas de sus antebrazos. Mientras el hombre repetía la sentencia «Los muertos no sangran», el psiquiatra sacó un pequeño bisturí y le hizo un corte en la vena del interior del brazo.

Manó un chorro de sangre. El paciente contempló el reguero que le bajaba por el antebrazo y, con expresión de asombro, exclamó: «¡Dios mío! ¡Los muertos sí sangran!»

Los seres humanos llevamos en la cabeza nuestras propias versiones portátiles de la realidad, un modelo, o mejor dicho un enorme repertorio de modelos, que representan las partes del mundo que hemos experimentado hasta el momento. El hecho de que cada uno de nosotros tiene la mente llena de recuerdos parece tan evidente como para no merecer mayores reflexiones. Aun así, se trata de uno de los hechos más fundamentales y significativos sobre nuestra existencia como especie.

Sin nuestros recuerdos —nuestros modelos mentales de las partes de la realidad que hemos experimentado— no podríamos funcionar ni siquiera del modo más primitivo. Nuestros antepasados de la era de las cavernas jamás habrían sobrevivido para engendrar las generaciones que nos precedieron si no hubieran sido capaces de recordar qué animales eran su presa y cuáles sus depredadores, y un sinnúmero más de datos sobre su entorno y su funcionamiento en él.

Si no tuvieran un modelo memorizado de su casa, por ejemplo, ¿cómo encontrarían

el camino de vuelta al hogar cuando se fuesen? ¿Cómo reconocerían su coche, su lugar de trabajo, la cafetería donde quedan con sus amigos, a su pareja, sus hijos o sus parientes? Las personas con una pérdida profunda de la memoria a largo plazo a menudo son incapaces de recordar siquiera los modelos mentales estándar que damos absolutamente por sentados.

Acumulamos sin parar esos modelos mentales a medida que vivimos. Hay personas que siguen acumulándolos —se llama «aprender»— en un proceso que dura toda la vida, mientras que otros tienden a frenar y perder su curiosidad y sus ganas de aprender. Nuestra capacidad para pensar y afrontar las experiencias depende del tamaño y riqueza del repertorio de modelos mentales que hayamos acumulado y podamos aplicar en el momento en que los necesitemos.

Sabemos, por supuesto, que todos nuestros modelos mentales son una réplica muy limitada de la realidad, un remedo de lo que entendemos que es alguna muestra de la realidad. Todos los modelos mentales son limitados y defectuosos, llenos de distorsiones y contaminación. La mayoría funcionan lo bastante bien para que los aprovechemos en nuestra vida. Sin embargo, cuando dejan de representar la realidad de un modo lo suficientemente significativo, afectan a nuestro rendimiento mental.

Gran parte de lo que reconocemos como desajustes humanos, que van desde la excentricidad leve hasta la locura sin paliativos, viene causada por «modelos destrozados»: versiones distorsionadas de la realidad a partir de las cuales pensamos y reaccionamos. Las personas con dificultades de adaptación por lo general han construido un conjunto particular de modelos mentales que tergiversan drásticamente la realidad y les hacen percibir, razonar, concluir, decidir y comportarse de modos disfuncionales.

Podemos pensar en los seres humanos como entes que funcionan mentalmente en diversos puntos de un espectro, o continuo de competencia mental, que es básicamente la inteligencia práctica, según ilustra la Figura 3.2.

A efectos de este análisis, podríamos asimismo dividir a los seres humanos —incluidos nosotros— en tres categorías amplias, en términos de sus niveles de inteligencia práctica (no confundir con la del tipo «CI»).

**El insano.** En un extremo del figurado gráfico en campana de la mentalidad humana, tenemos a las personas verificablemente «locas». Hay quien rechaza el uso de este término, pero es una palabra bien conocida, sabemos generalmente lo que significa y funciona. Los locos —los insanos, si lo prefieren— son *pensadores embrollados*: sus modelos embrollados les impiden funcionar con éxito en los entornos típicos que tienen que afrontar la mayoría de los seres humanos. Cuando se vuelven lo bastante locos, el resto conseguimos encerrarlos por nuestro propio bien.



**El sano.** En el otro extremo del figurado gráfico en campana encontramos a las personas muy sanas, aquellas que de algún modo han aprendido a manejarse con un grado muy alto de eficacia y a no dejarse llevar a la locura de la sociedad que las rodea. Son *metapensadores*: piensan sobre qué significa pensar y son más conscientes de sus propios modelos mentales, y eso les permite pensar con mayor eficacia que los demás.

Figura 3.2. Gráfico en campana de la competencia mental



**El «no sano».** En la amplia zona media de la campana encontramos a la mayor parte de la sociedad: la mayoría «normalmente desajustada». Funcionan lo bastante bien como para salir adelante en el mundo; crecen, encuentran pareja, conservan empleos, sacan adelante familias, ahorran para su jubilación y están en líneas generales convencidos de que «piensan por sí mismos». Son *pensadores reflejos*: piensan más que nada con modelos «estándar», patrones arcaicos preestablecidos que aprendieron en un momento temprano de su vida.

Los modelos que paseamos en la cabeza dominan sin cesar nuestro pensamiento. En cualquier momento, formamos nuestros pensamientos a partir de dos fuentes, por lo general a la vez: lo que recibimos a través de nuestros sentidos y lo que sacamos de la memoria: nuestros modelos. Combinamos automáticamente esos dos canales de información cuando decidimos qué hacer. Tiramos de nuestros modelos con tanta regularidad, de forma tan rutinaria y habitual, que a veces aportan el grueso de la materia prima sobre la que pensamos.

Las ilusiones visuales ofrecen un modo convincente de ilustrar los efectos dominantes de los modelos aprendidos en nuestras percepciones, reacciones y conclusiones.

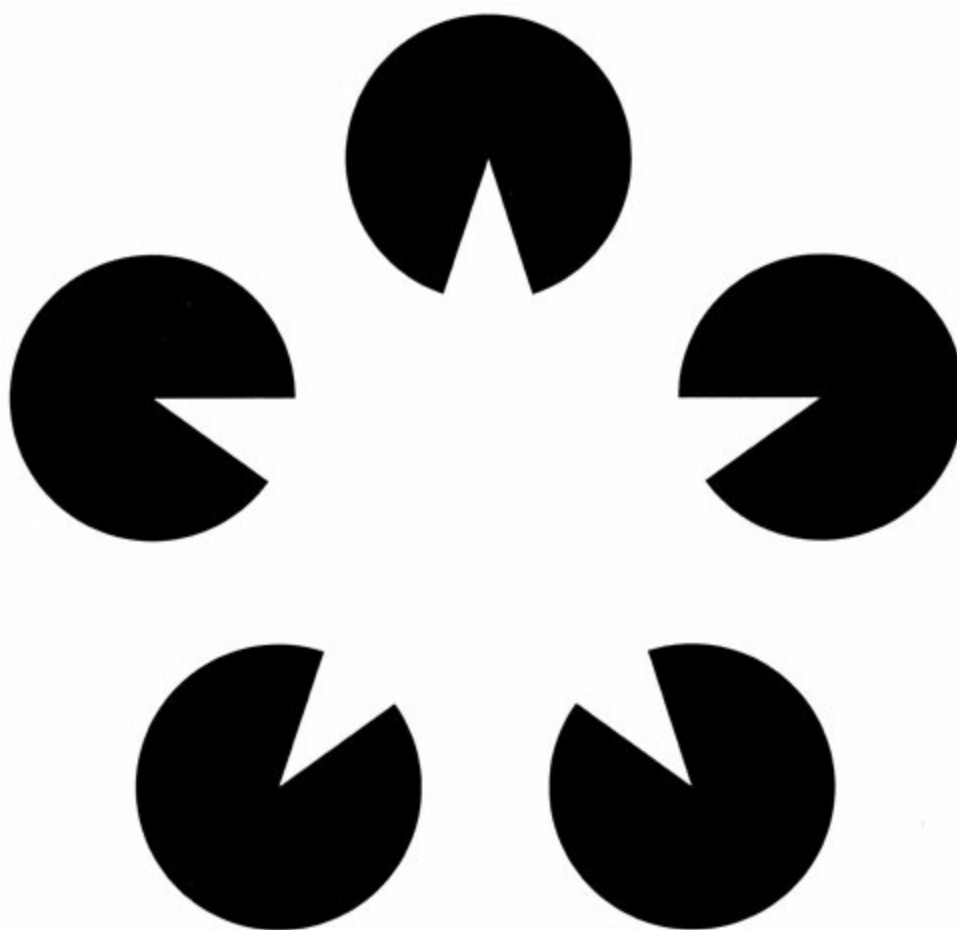
Fíjense en la distribución de los elementos de la Figura 3.3. ¿«Ven» una estrella?

Por supuesto, no hay ninguna estrella. Lo que «ven» es un modelo memorizado que su cerebro sobreimpone a esa figura ambigua. Los cinco círculos negros con una cuña cortada ofrecen lo que los psicólogos llaman un *contorno subjetivo*: la sugerencia de una figura a la que su cerebro se aferra para crear una figura real... por lo menos lo bastante «real» para que concluya que sabe lo que está mirando.

Piensen en lo siguiente: en realidad no vemos la realidad. Lo que vemos son las retinas de nuestros ojos. Nuestro cerebro lleva tanto tiempo mirando nuestras retinas que cree que son la realidad. Piensen, sin embargo, que los daltónicos captan una realidad distinta que quienes ven todos los colores.

En las pocas ocasiones en que pido un filete en un restaurante que no esté especializado en carnes, me resulta divertido observar cómo los camareros se atascan a veces en los modelos estándar que han aprendido. Cuando me preguntan: «¿Cómo quiere el filete?», suelo responder: «Me gustaría que estuviese un poco rosa en el centro.» Casi invariablemente, el camarero ofrecerá una de las categorías clásicas de cocción de la carne: «¿Al punto?», preguntará, a la expectativa. Se supone que debo ratificar la conversión de mi modelo de un filete al modelo del restaurante.

### Figura 3.3. Ilusión de «estrella»



Mi respuesta habitual es: «Usted puede llamarlo como quiera, pero yo lo llamo un poco rosa en el centro.» Llegado este punto, el ceño y la expresión confundida conducen a otro intento: «¿Qué tal medio hecho?» Yo replico: «Llámelo como quiera, pero yo lo llamo un poco rosa en el centro.»

Me imagino los engranajes mentales girando mientras el camarero o la camarera intenta encajar a la fuerza mi modelo en el formato estándar de cocción de la carne. Es posible que también le recuerde con educación: «¿Puedo suponer que, si no está un poco rosa en el centro, el cocinero estará dispuesto a volver a hacerlo?» Casi invariablemente, el camarero escribirá una de las categorías estándar.

Después, por supuesto, el cocinero transforma el modelo del camarero, que ya era una transformación del mío, en el suyo propio. Lo normal es que de todas formas el filete me llegue demasiado pasado, tirando por lo general al terreno de lo muy hecho.

Son ejemplos sencillos y cotidianos, escogidos por su valor ilustrativo. Sin embargo, en varios niveles más de comportamiento e interacción social, nuestros modelos mentales

actúan del mismo modo que nuestros circuitos de reconocimiento al ver la estrella o el filete «medio hecho». Tendemos a ver, en las personas y las situaciones, lo que hemos programado a nuestro cerebro para que vea.

Intentar que las personas y las situaciones encajen en nuestros modelos mentales es el mecanismo básico del prejuicio y la intolerancia. Cuando una persona o grupo de personas demoniza a otro, lo acusa y le atribuye diversas motivaciones turbias, existe una fuerte tendencia a percibir selectivamente. El antagonista tiende a percibir y recordar los indicios que refuerzan el estereotipo y tiende a pasar por alto o restar importancia a los que lo contradicen.

Una noticia interesante de hace unos años describía un incidente judicial, protagonizado por un abogado que arremetía contra dos médicos en un proceso por negligencia profesional. Justo antes de terminar su retrato de los acusados como matasanos incompetentes, interesados y codiciosos, sufrió de improviso un grave ataque al corazón, un infarto de miocardio agudo. Sin duda el ataque lo habría matado si los médicos no hubieran acudido en su ayuda, le hubiesen administrado primeros auxilios y hubieran pedido asistencia médica.

Cuando el abogado salió del hospital, retiró la demanda.

# CUATRO HÁBITOS QUE DESATASCAN LA CAPACIDAD MENTAL

Si han leído hasta aquí, me gustaría darles las gracias por su paciencia y reconocer que quizás estén ansiosos por saber más sobre la parte práctica de la inteligencia práctica. Al menos, eso es lo que pensaría yo a estas alturas. Disponemos del repertorio necesario de conceptos básicos para comprender la IP, y ya toca entrar en detalles. ¿Cómo funciona? ¿Cómo se aprende? ¿Cómo aplicamos los métodos a diario?

Empezaremos por «limpiar el desván», afinar cuatro aspectos clave de nuestro modo de procesar la información que influyen profundamente en casi todos los demás procesos mentales. Esos cuatro hábitos mentales —característicos de nuestro «software» mental— nos permiten dar a nuestra gama natural e integrada de habilidades mentales un uso eficaz. Revisémoslos brevemente, y luego exploraremos cada uno con mayor detalle en los siguientes capítulos.

**1. Flexibilidad mental:** la ausencia de rigidez mental. Cuando nos liberamos de la estrechez de miras, la intolerancia y los pensamientos y juicios dogmáticos, la «opinionitis», la evitación fruto del miedo ante las nuevas ideas y experiencias, y aprendemos a convivir con la ambigüedad y la complejidad, nos volvemos más flexibles desde el punto de vista mental. La flexibilidad mental es el fundamento de nuestra capacidad para percibir con claridad, pensar con claridad, resolver problemas, convencer a otros, aprender y crecer como personas.

**2. Pensamiento afirmativo:** el hábito de percibir, pensar, hablar y comportarse de modos que favorezcan un estado emocional saludable en nosotros y en los demás. Eso conlleva decidir consciente y continuamente lo que aceptaremos en nuestra mente, a qué dedicaremos nuestra atención y a qué no, y a qué personas y mensajes permitiremos influir en nuestro pensamiento y nuestras reacciones emocionales. Iremos más allá de las consabidas consignas de «pensamiento positivo» y los clichés del «vaso medio lleno», para explorar cómo funciona realmente el pensamiento afirmativo.

**3. Sanidad semántica:** el hábito de usar el lenguaje con conciencia de causa y atención para fomentar nuestra flexibilidad mental y nuestro pensamiento afirmativo, pensar con más claridad y menos dogmatismo, y convencer a los demás con mucha mayor eficacia que usando los métodos habituales de la discusión y el

enfrentamiento verbal. Revisar nuestra manera de hablar nos obliga a revisar también nuestra manera de pensar; en consecuencia, adoptar hábitos lingüísticos que sean «semánticamente sanos» contribuye a la salud mental y al bienestar emocional, además de a un pensamiento, la resolución de los problemas y una comunicación más inteligentes.

**4. Valoración de las ideas:** el hábito de otorgar un «sí provisional» a todas las nuevas ideas en el primer instante de la percepción —por extrañas, ajenas o distintas que sean respecto de las nuestras— en lugar de cerrarse en banda a ellas por acto reflejo. Valorar las ideas significa dejar que las ideas ajenas vivan lo suficiente para presentar sus posibilidades, plasmar las propias ideas fugaces con un bolígrafo y unas fichas, pergeñar muchas ideas nuevas —«pensamiento por opciones»— y animar a otros a hacer lo mismo. Iremos más allá de las consignas al uso sobre «romper los moldes», para aprender sobre moldes mentales y el pensamiento «metamóldico».

En cuanto hayamos empezado a trabajar en estas cuatro mejoras de nuestro software mental y nos demos cuenta de que necesitamos ponerlas al día constantemente, podremos entender con mucha más claridad cómo aprovechar bien las cuatro «megahabilidades» para pensar que todos tenemos.

## CUATRO DIMENSIONES DE IP: NUESTRAS MEGAHABILIDADES

Gran parte de nuestra exploración de los conceptos, los métodos y las habilidades de la inteligencia práctica tendrá que ver con cuatro dimensiones clave del pensamiento: «sublistezas», podríamos llamarlas. Cada una de esas cuatro dimensiones aporta su contribución única a nuestra capacidad total de afrontar nuestro entorno. Podemos verlas como polaridades —procesos mentales opuestos que van unidos— en las que hay que aprovechar al máximo ambas alternativas, en lugar de considerarlas mutuamente excluyentes.

Las cuatro megahabilidades, o polaridades de competencia, son:

1. La gama de **pensamiento divergente y convergente**, el eje «D-C», al que nos referiremos como «pensamiento bivergente», en términos de la capacidad para escoger con libertad entre ambos modos. El pensamiento bivergente, como hemos mencionado de pasada, es el patrón que consiste en ramificarse a partir de una idea inicial para explorar otras relacionadas, de modo muy parecido a cómo se siguen las muchas ramas de un árbol; así es como se nos ocurren muchas ideas brillantes nuevas. El pensamiento convergente, en cambio, es el patrón de «desramar»: ir acotando desde muchas ideas y opciones hasta llegar a unas pocas cruciales; es nuestro modo de tomar decisiones eficaces.
2. La gama de **pensamiento abstracto y concreto**, el eje «A-C», al que nos referiremos como «pensamiento de helicóptero», en términos de la capacidad para pasar del uno al otro. El pensamiento concreto consiste en pensar en lo que podemos percibir: ver, oír, tocar, oler o saborear. Cuanto más concreta es una idea, más cercana es a algo que experimentamos directamente. El pensamiento abstracto consiste en pensar en conceptos más que en cosas: comprender las situaciones en general más que una cosa en particular. Cuando pensamos y hablamos de algún humano determinado que tiene una cara y un nombre, por ejemplo, estamos más cerca del extremo concreto de la escala. Cuando hablamos de la «humanidad», nos hallamos más próximos a su extremo abstracto. La fluidez conceptual pasa por ser capaz de maniobrar a lo largo del abanico entero de posibilidades que van de lo concreto a lo abstracto, tal como elevaríamos un figurado helicóptero desde donde está posado hasta una altura desde la que pudiéramos ver mucho más terreno.

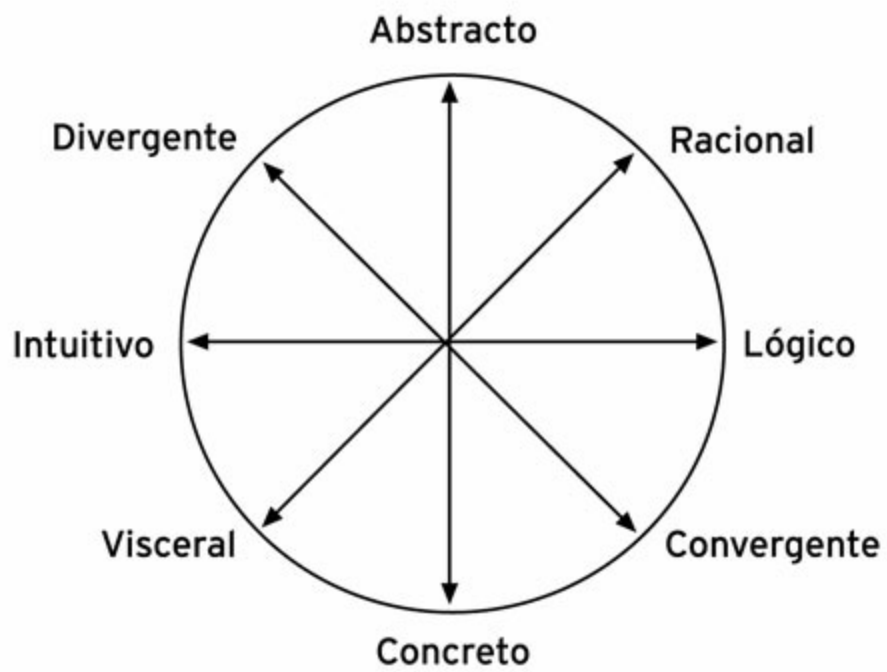
3. La gama de **pensamiento lógico e intuitivo**, el eje «L-I», al que nos referiremos como «pensamiento intulógico», en términos de la capacidad para usar libremente cualquiera de los dos patrones e incluso integrarlos en un único proceso cuando corresponda. El pensamiento lógico es el que se hace por pasos; tiene un procedimiento, es sistemático y avanza de una idea a otra; impone orden a la información. El pensamiento intuitivo es «todo a la vez»; parece originarse de forma preconsciente y capta la materia prima del pensamiento antes de que la mente consciente la trocee e intente aplicarle la lógica. La capacidad para respetar ambos patrones de pensamiento y usarlos en una combinación compatible constituye uno de los rasgos distintivos de los que son muy eficaces resolviendo problemas.

4. La gama del **pensamiento racional y emocional**, el eje «R-E», al que nos referiremos como pensamiento «viscerracional» (neologismo que surge de la contracción de pensamiento «visceral» y «racional»), en términos de la capacidad para abrazar y respetar la experiencia emocional a la vez que se hace compatible con el llamado pensamiento racional o «desapasionado». Aunque muchas personas tienden a pensar en «ser racional» y «ser emocional» como dos patrones opuestos de pensamiento, una reflexión más concienzuda nos invita a tratarlos como compatibles, y hasta cierto punto simultáneos. Los valores, por ejemplo, pueden considerarse un aspecto emocional del pensamiento; queremos que nuestras soluciones y decisiones reflejen nuestros valores y ética. La compasión también es una emoción digna que puede guiar nuestras decisiones racionales y nuestras estrategias para resolver problemas. También podemos aprender a atemperar la influencia de nuestras emociones sobre nuestras reacciones y elecciones.

Como muestra la Figura 3.4, podemos considerar que esas cuatro polaridades clave nos ofrecen una rica combinación de procesos mentales, adecuados para las diversas situaciones y problemas que nos encontramos. En cualquier momento dado, una de las cuatro megahabilidades puede antojársenos de especial utilidad, y en verdad podemos escoger situarnos en una polaridad o en otra dentro de una determinada megahabilidad. A medida que adquiramos fluidez y versatilidad en el uso de esos distintos patrones a voluntad, nos volveremos más eficaces de cara a comprender las situaciones que afrontamos, comunicarnos con los demás, resolver problemas y gestionar nuestra vida.

Figura 3.4. Dimensiones de la IP





## INICIO: ACTUALIZAR NUESTRO SOFTWARE MENTAL

Va siendo hora de encender nuestros biocomputadores y realizar una «actualización de software». En los siguientes cuatro capítulos exploraremos los cuatro hábitos clave de pensamiento y reacción —*Flexibilidad mental*, *Pensamiento afirmativo*, *Lenguaje sano* y *Valoración de las ideas*— que sientan las bases para dar un uso práctico a todas nuestras capacidades mentales.

Después exploraremos cada una de las cuatro megahabilidades —*Pensamiento divergente*, *Pensamiento de helicóptero*, *Pensamiento intulógico* y *Pensamiento viscerracional*— y veremos cómo nos ofrecen el mecanismo para activar los niveles naturales de nuestra inteligencia y nuestro sentido común.

## ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 1

### Desarrollar la flexibilidad mental

Me da miedo escuchar, porque escuchando podría comprender, y ser cambiado por esa comprensión.

Carl Rogers, psicólogo estadounidense

La flexibilidad mental es la disposición a dejarse cambiar por las propias experiencias, nuevas ideas, nuevos puntos de vista, opiniones y creencias que difieran de las nuestras, situaciones y experiencias que pueden sacarnos de nuestros patrones conocidos e invitarnos a crecer.

## ¿SOY UN PRODUCTO ACABADO?

Al emprender esta exploración de la dimensión IP de las inteligencias múltiples, empezaremos por plantear una pregunta muy básica, un desafío a todos nosotros en cuanto individuos:

*¿Soy un producto acabado, o una obra en construcción?*

Hay tres opciones principales para responder a esta pregunta: «Sí, soy un producto acabado», «No, no soy un producto acabado, soy una obra en construcción» y «Pues... la verdad es que nunca me lo había planteado».

En realidad, su comportamiento responde a la pregunta todos los días.

Según el fallecido físico e investigador biomecánico Moshe Feldenkrais, que fue uno de los pioneros de la curación mente-cuerpo, la mayoría de los seres humanos se desarrollan en las primeras etapas de su vida sólo lo necesario para afrontar adecuadamente su entorno. Una proporción menor, es probable que menos de un 20 por ciento, sigue aprendiendo y creciendo más de lo estrictamente necesario a lo largo de toda su vida adulta. Son personas que se consideran «obras en construcción», con un sentido del crecimiento y la progresión que aporta alegría a sus vidas.<sup>1</sup>

Según explica Feldenkrais, todos los seres humanos se ven obligados a adquirir una asombrosa gama de capacidades en el espacio de los primeros años de su vida, sólo para sobrevivir como criaturas vivientes. A medida que pasamos a la adolescencia, seguimos aprendiendo y creciendo, pero a un ritmo algo menos rápido que en los primeros años. Después, como adolescentes, empezamos a formar nuestra identidad individual: quiénes somos, qué queremos y necesitamos y qué creemos posible para nosotros en la vida.

Para cuando dejamos nuestra principal experiencia educativa, que para la mayoría es alguna variedad del instituto de secundaria en las sociedades desarrolladas, empezamos a «endurecernos» como las personas que vamos a ser. Desarrollamos una definición de nosotros mismos en términos de nuestra valía, nuestras capacidades y nuestras estrategias para satisfacer nuestras necesidades. Tendemos a definarnos en la misma medida por lo que no somos que por lo que somos; por lo que no hacemos tanto como por lo que sí; por aquello de lo que no somos capaces además de aquello para lo que nos consideramos capacitados.

Para la mayoría, ese proceso de endurecimiento completa su curso hacia principios de

la madurez, pero no todos sucumben a él por completo. La capacidad de seguir deviniendo —pensar en uno mismo como en una obra en construcción y comportarse en consonancia— es algo que podemos aprender o reaprender.

El difunto John Gardner fue un hombre del Renacimiento tanto en el mundo académico como en el gobierno. En 1965 fue nombrado secretario de Salud, Educación y Bienestar y trabajó como asesor para las reformas sociales y los derechos civiles del presidente Johnson. Fundó la organización Common Cause y ayudó a desarrollar la televisión pública creando la Corporation for Public Broadcasting. Como profesor de la Universidad de Stanford, donde trabajó y enseñó hasta que dejó este mundo en 2002 a los ochenta y nueve años, fue galardonado con el máximo premio al mérito que concede la institución.

En su breve pero revelador libro *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*, Gardner escribió sobre la necesidad que tienen las personas de arriesgarse en la vida, de romper viejos hábitos, de ver las cosas con otros ojos en vez de confiar siempre en lo que es seguro y cómodo:

A medida que maduramos, paulatinamente vamos estrechando el alcance y la variedad de nuestra vida. De todos los intereses que podríamos seguir, nos conformamos con unos pocos. De todas las personas con que podríamos relacionarnos, escogemos un grupo reducido. Quedamos atrapados en una telaraña de relaciones fijas. Desarrollamos estereotipos para hacer las cosas.

Con el paso de los años vemos nuestro entorno familiar con cada vez menos frescura de percepción. Ya no contemplamos con ojos despiertos y perspicaces las caras de las personas que vemos todos los días, ni cualquier otro rasgo de nuestro mundo cotidiano.

No es inusual descubrir que los grandes cambios —un matrimonio, la mudanza a una nueva ciudad, un cambio de trabajo o una emergencia nacional— rompen los esquemas de nuestra vida y nos revelan de repente hasta qué punto habíamos estado encarcelados en la cómoda red que habíamos tejido a nuestro alrededor.

Uno de los motivos por lo que las personas maduras son propensas a aprender menos que los jóvenes es que están menos dispuestas a arriesgar. Aprender es un asunto arriesgado, y a nadie le gusta el fracaso. En la infancia, cuando el niño aprende a un ritmo verdaderamente asombroso —un ritmo que no volverá a igualar jamás—, también experimenta una cantidad espeluznante de fracasos. Observen [a cualquier niño]. Vean el sinfín de cosas que intenta sin éxito. Y vean lo poco que lo desanima el fracaso.

Con cada año que pase [el niño] se tomará el fracaso menos a la ligera. Hacia la adolescencia la disposición a asumir riesgos de los jóvenes ha disminuido en gran medida. Además, con demasiada frecuencia los padres los empujan por ese camino inculcándoles miedo, castigando el fracaso o haciendo que el éxito se antoje demasiado valioso.

Para cuando alcanzamos la mediana edad, la mayoría llevamos en la cabeza un catálogo enorme de cosas que no tenemos ninguna intención de repetir porque ya las hemos intentado una vez y hemos fracasado... o hemos obtenido peores resultados de lo que exigía nuestra autoestima.

*Mediada la vida, la mayoría somos consumados fugitivos de nosotros mismos.*<sup>2</sup> [El énfasis es añadido.]

Llamémoslo artritis mental, «mentalpausia» o «esclerosis de las categorías». Se trata de un estrechamiento típico —pero no inevitable— de la amplitud y profundidad de nuestros procesos de pensamiento, y una reducción progresiva de nuestra flexibilidad mental, del mismo modo en que la falta de ejercicio y movimiento conduce a la rigidez y la pérdida de movilidad en nuestras articulaciones.

La denuncia de los jóvenes forma parte necesaria de la higiene de las personas mayores, y supone una gran contribución a su riesgo sanguíneo.

Logan Pearsall

Como da a entender Gardner, una de las primeras víctimas del proceso de la esclerosis de pensamiento es la curiosidad: el paso de los años tiende a ratificar a muchas personas en sus opiniones y cerrarlas al aprendizaje de otras perspectivas. Como ya hemos señalado, una fracción relativamente pequeña de estadounidenses, por ejemplo, responde de una gran porción de los libros vendidos y leídos, así como de buena parte de las visitas a museos, bibliotecas, teatros y lugares de interés histórico. Menos del 25 por ciento de estadounidenses viajan al extranjero.

La asunción de riesgos, como señala Gardner, está relacionada con un factor que los psicólogos llaman «tolerancia a la ambigüedad», que es la capacidad para funcionar cuando las cosas no son necesariamente claras y simples. Relacionada con la tolerancia de la ambigüedad está la tolerancia de la complejidad. Las personas que no paran de aprender y crecer a lo largo de su vida tienden a contemplar la ambigüedad y la complejidad como desafíos estimulantes a sus habilidades de adaptación, más que amenazas a la estabilidad de su ego.

Sin embargo, las personas con el proceso de esclerosis muy avanzado tienden a

reaccionar a la ambigüedad y la complejidad con desasosiego. Ese desasosiego, a menudo arraigado en el miedo, tiende a ponerse de manifiesto en su comportamiento como intolerancia, fanatismo, querencia por la discusión y «opinionitis». También puede conllevar una pérdida gradual del sentido del humor, un proceso mental estrechamente relacionado con la creatividad, la innovación, la inventiva y la capacidad para ver el mundo a través de múltiples prismas. Esperan menos de sí mismos y de sus procesos de pensamiento. Para las personas en esa etapa de su vida, suficiente es suficiente.

Esta inspiradora visión de uno mismo como una obra en construcción, en vez de un producto acabado, servirá de principio rector clave para nuestro viaje a los reinos de la IP, y de frecuente recordatorio de la importancia de la humildad.

*A lo mejor podemos empezar a pensar en nosotros mismos no como «seres humanos», sino como «devenires humanos».*

- 
- 1 Feldenkrais, Moshe: *Autoconciencia por el movimiento*; Paidós, Barcelona, 1997.
  - 2 Gardner, John: *Self-Renewal: The Individual in the Innovative Society*; Norton, Nueva York, 1995 (reedición).

# PENSAMIENTO DINÁMICO Y PENSAMIENTO ARCAICO

La expresión más clara de la diferencia entre las personas que han desarrollado un alto nivel de pensamiento práctico y aquellas que no quizá resida en la distinción entre pensamiento arcaico y pensamiento dinámico. Se trata de una distinción que estudiaremos y aplicaremos muchas veces a lo largo de esta exploración.

El *pensamiento arcaico* es automático. Es reflejo en vez de reflexivo; actúa a partir de decisiones y conclusiones alcanzadas en el pasado; está controlado por reglas, políticas y límites preestablecidos; suele ser dogmático; se expresa en consignas, tópicos y dogmas; teme lo nuevo, original y ambiguo y se resiste a ello; busca conservar lo conocido y cómodo; a menudo está contaminado por emociones no reconocidas; y filtra, selecciona, distorsiona y racionaliza la información para reforzar las creencias existentes.

El *pensamiento dinámico* es original. Es reflexivo en vez de reflejo; responde a la realidad vigente, a la información y las posibilidades del aquí y el ahora; respeta las evidencias y está abierto a la «historia» que surge de la exploración concienzuda; analiza sintéticamente la información, sobre todo en forma verbal, en busca de matices y complejidad que puedan configurar su significado; es capaz de juzgar y desjuzgar; valora las ideas como una forma de riqueza; valora la originalidad del lenguaje y las expresiones novedosas de ideas; busca y valora lo nuevo, original, sutil y ambiguo; es evolutivo y está abierto a actualizarse; es consciente y reconocedor de las fuentes emocionales que influyen en él; y respeta todas las formas de conocimiento.

Como veremos en los siguientes capítulos, muchos de los hábitos mentales autolimitadores que gran número de personas ha adquirido en su vida son variedades de pensamiento arcaico. La travesía hacia la inteligencia práctica tiene tanto de viaje de «desaprendizaje» como de aprendizaje. Necesitamos reconocer y desaprender las características arcaicas de nuestro proceso mental, y avanzar hacia una expresión más dinámica de nuestra inteligencia natural.



## USTED PODRÍA SER UN CATETO MENTAL...

Antes de estudiar los hábitos mentales clave y las megahabilidades de la IP, hagamos una revisión de sentido común a nuestro sentido común.

El cómico estadounidense Jeff Foxworthy saca partido de su herencia de niño del Sur invitando a sus oyentes a plantearse si «podría usted ser un cateto». Ofrece varios comportamientos hipotéticos para proporcionar a su público una «catetoprueba».

- Si tiene un juego completo de cuencos para ensalada y en todos pone «Cool-Whip» a un lado —advierte—, podría usted ser un cateto.
- Si lleva un vestido sin tirantes y un sujetador con, podría usted ser una cateta.
- Si ha estado casado tres veces y todavía tiene los mismos suegros, podría usted ser un cateto.

Un cateto (*redneck*), en el sentido típico estadounidense, es una persona ordinaria con una educación limitada —por lo general procedente del Sur rural—, un desarrollo social atrofiado, una exigua experiencia de la cultura y la experiencia estética, actitudes y reacciones tradicionalistas y preferencias autoindulgentes para la experiencia. El cateto por antonomasia tiene armas, conduce camiones o viejas carracas y es aficionado a la pesca y la caza.

Los sureños de Estados Unidos también los llaman «*bubbas*». Los australianos los llaman «*yobbos*». En Hawai son conocidos como «*mokes*». Responden bien a estímulos sencillos, como el patriotismo o el fundamentalismo religioso, y se ofenden con facilidad ante lo que perciban como desaires contra los grupos sociales o políticos con los que se identifican. En el mejor de los casos son supuestamente simpáticos, campechanos y sencillos: «una gloriosa ausencia de sofisticación», según los describe Foxworthy con afecto. En casos extremos, un cateto es corto de miras, intolerante, fanático, zafio y resentido hacia los «estirados».

Algunas personas son «catetos mentales». Es posible que no vistan como catetos sociales de chiste o ni siquiera hablen como ellos, pero aun así piensan como catetos. El pensamiento del cateto mental está muy extendido, también entre las personas supuestamente «bien educadas», que tal vez tengan formación universitaria, trabajos bien pagados y estilos de vida acomodados. Es un patrón adquirido de incompetencia.

El pensamiento del cateto mental es estrecho, rígido, intolerante, resistente al cambio, no acepta las perspectivas ajenas y está motivado por la necesidad de respuestas sencillas

y una cómoda sensación de «ley y orden». Los catetos mentales por lo general no se tienen por tales, claro está. Suele gustarles pensar que tienen dominados los problemas y desafíos de la vida, pero paradójicamente, es su miedo a perder una sensación de control, estructura y orden —no tener respuestas y soluciones sencillas— lo que les lleva a actuar conforme a esquemas que evitan la ambigüedad.

Elvis está muerto. Supéralo.

Camiseta vista en California

El pensamiento del cateto mental a menudo es selectivo; es posible que una persona piense como un cateto sobre un tema, como la política, y aun así se tome otros con más apertura de miras y creatividad. Personas que están abiertas a las ideas en un ámbito quizá salten a un patrón de pensamiento reflejo e intolerante cuando sale a colación su caballo de batalla.

¿Cómo saber si son unos catetos mentales? Siguiendo el ejemplo del cómico Foxworthy, he aquí una «catetoprueba» para el raciocinio:

- Si obtienen de la televisión la mayor parte de su información sobre la sociedad en la que viven, podrían ser unos catetos mentales.
- Si se enorgullecen de tener opiniones firmes y defenderlas a ultranza y no tragan a los blandengues que no, podrían ser unos catetos mentales.
- Si dicen a menudo «Me da igual lo que diga todo el mundo, mi opinión es ésta», podrían ser unos catetos mentales.
- Si suscriben tres teorías de la conspiración o más sobre quién está detrás de todo lo malo que pasa en el mundo actual, podrían ser unos catetos mentales.
- Si su coche tiene más de una calcomanía con bandera, pegatina religiosa o consigna política, podrían ser unos catetos mentales.
- Si no han pisado una librería (o comprado un libro por Internet) en todo el año pasado, podrían ser unos catetos mentales.
- Si el abanico de su lectura de revistas es *People*, *Cosmopolitan*, *Sports Illustrated* o *Playboy*, podrían ser unos catetos mentales.
- Si se saben los nombres de todos los protagonistas de las series de televisión más populares pero no se saben el de un solo jefe de Estado extranjero, podrían ser unos catetos mentales.
- Si saben más sobre la vida íntima de las estrellas de cine, los ases del deporte o los criminales famosos que sobre las credenciales de las personas a las que votan, bien podrían ser unos catetos mentales.
- Si votan a todos los candidatos de la papeleta que pertenecen al mismo partido

político, también podrían ser unos catetos mentales.

- Si afirman con contundencia «Yo no voto a ningún partido, voto a la persona» y luego votan a todos los candidatos de la papeleta que pertenecen al mismo partido político, podrían ser unos catetos mentales.
- Si obtienen toda su munición para los debates políticos con sus amigos y conocidos del presentador de un programa radiofónico, podrían ser unos catetos mentales.
- Si han reducido sus opiniones y juicios sobre temas sociales y políticos a un conjunto de consignas estándar, que recitan por rutina en las conversaciones, bien podrían ser unos catetos mentales.
- Si están convencidos de que cualquiera que no comparta sus creencias religiosas concretas está condenado a arder en el infierno, podrían ser unos catetos mentales.
- Si están convencidos de que cualquiera que no comparta sus opiniones políticas concretas es un incompetente mental, un corrupto moral o un tarado de algún otro tipo, podrían ser unos catetos mentales.

Existen muchos más indicios, pero es de suponer que esta breve lista basta para hacerse una idea. Suponiendo que una persona tiene algún que otro hábito de pensamiento cateto —la mayoría los tenemos—, ¿cómo reforma uno su manera de pensar y se vuelve más prácticamente inteligente? ¿Cómo, si uno quiere, puede curarse? Es una de las preguntas que exploraremos en nuestra travesía hacia la inteligencia práctica.

## LA PARADOJA CREATIVA

Todavía recuerdo como si fuera ayer una experiencia de hace muchos años, cuando debía de cursar tercero de primaria. Iba a una escuela de pueblo en el oeste rural de Maryland. La maestra nos había encargado un proyecto de trabajos manuales; había recogido una serie de recipientes de helado de cartón de medio litro de la heladería del pueblo. Nos dio uno a cada uno y nos encargó que hiciéramos un cubilete para lápices como regalo para nuestros padres.

Era un proyecto bastante sencillo, hasta para niños de nuestra edad. Lo único que teníamos que hacer era decorar aquello de alguna manera, con ceras o pegando trozos de cartulina de colores. Creo que teníamos una media hora para acabarlo. (Más adelante en la vida aprendí que el principal desafío de ser maestra de primaria es encontrar modos de mantener ocupados a los mocosos.)

Yo, que ya apuntaba maneras de pequeño emprendedor y rara vez me inclinaba por tomar las instrucciones muy al pie de la letra, me replanteé el proyecto «a lo grande». Mis dos progenitores recibieron muy poca formación académica, y no recordaba haber visto por casa muchos bolígrafos o lápices. Mi padre siempre tenía un par de lápices de carpintero que usaba en su ocupación, pero no me parecía que tuviésemos una pluma o cualquier otro adminículo de escritura elegante. Que yo recuerde teníamos pocos libros, si es que teníamos alguno.

Se me antojaba que, si el propósito del proyecto era hacer algo que nuestros padres fuesen a disfrutar (que, como no tardé en descubrir, no lo era), un cubilete para lápices realmente no era la mejor opción. Estudié el recipiente cilíndrico, que medía unos ocho centímetros de diámetro y unos trece de alto. Le di vueltas para explorar distintos ángulos y al final decidí que podía hacer una casita con él. De modo que lo puse boca abajo, dibujé una puerta y unas ventanas por fuera, pinté una trama de ladrillos y varias cortinas y construí un tejado improvisado con cartulina. Estaba a punto de recortar la puertecilla con mi navaja para que se abriera y cerrase, cuando... ¡me pilló!

Irguiéndose sobre mi pupitre en toda su estatura, preguntó a voces: «¿Qué demonios estás haciendo?» Levanté la vista de mi creación y traté de explicar mi razonamiento para saltarme los confines del encargo. Exasperada, me arrebató la obra en construcción, me dio otro recipiente y gruñó: «Lo que tienes que hacer es un cubilete para lápices. ¡Y punto!»

Así pues, hice un cubilete para lápices.

La creatividad y la conformidad no suelen avenirse. Aun así los seres humanos ansiamos las dos cosas. En un nivel, el biocomputador humano disfruta con la rutina, la estructura, el orden y lo predecible. Es un creador de patrones, un reconocedor de patrones, un seguidor de patrones y un seguidor de reglas. A menudo se estresa cuando los patrones conocidos y fiables se vienen abajo o dejan de funcionar. Nos gusta tener estructura y orden en nuestra vida, nos gusta en nuestro entorno social y nos gusta en nuestros procesos de pensamiento.

Aun así, dentro de cada uno de nosotros, en diversos niveles de profundidad y accesibilidad, existe un apetito de algo diferente, algo bueno, algo refrescantemente desconocido, algo que sea único de nosotros, de la euforia de crear algo que el mundo —o al menos nosotros— no haya visto nunca. Necesitamos expresar nuestra individualidad.

Con la ayuda de las personas y entornos por los que nos movemos mientras crecemos, cada uno de nosotros asienta cierta proporción de conformidad y creatividad. Algunos aprendemos a enterrar hondo nuestros apetitos creativos y optamos por la comodidad previsible de una vida rutinaria. Algunos invertimos tanta energía en expresar nuestra individualidad que podríamos tener problemas para lidiar con la «ley y el orden» de los entornos que atravesamos. La mayoría, tal vez, ocupamos algún punto intermedio.

Con la ayuda de las experiencias educativas tempranas, muchas personas concluyen que no tienen apetitos o talentos creativos, y adoptan un patrón de pensamiento y comportamiento que refuerza esa convicción. Otros pueden tener más suerte. En mi caso, tengo la sensación de que el «aprendizaje» que obtuve de la experiencia educativa que he descrito no fue «No soy creativo» o «No intentes hacer las cosas de forma diferente». Creo que lo que me quedó —por suerte— fue «Tú haz lo que te diga la maestra».

Hace tiempo que esta paradoja creativa me fascina: ¿cómo llega el biocomputador a un equilibrio entre creatividad y conformidad? Los hábitos, las estructuras y los patrones mentales son, al fin y al cabo, muy poderosos en sus efectos.

En el plano social, también parecemos sumamente programados. A menudo me vienen a la cabeza los cómicos parecidos entre nuestros comportamientos sociales automáticos y aquéllos de los «animales inferiores». El biólogo Edward O. Wilson, considerado por muchos una de las mayores autoridades del mundo en lo que a hormigas se refiere, supuestamente descubrió que, cuando las hormigas mueren, sus cuerpos segregan una sustancia hormonal —una muestra de un tipo de productos químicos llamados feromonas— que sus congéneres detectan e interpretan como señal de muerte. Cuando detectan la feromona en el cuerpo de una hormiga, la recogen entre varias, la sacan del hormiguero y la dejan en una especie de montón de residuos.

Wilson se las ingenió para sintetizar la feromona de la muerte y —en uno de esos perversos episodios cómicos de la ciencia— capturó una hormiga viva y la roció con un poco de la sustancia. Después la soltó de nuevo entre el resto. En el acto, varias de sus congéneres la alzaron, la sacaron y la tiraron al montón. El contrariado insecto se levantó y volvió a entrar en el hormiguero. Varias hormigas más, ajenas a sus protestas y forcejeos, la levantaron y, de nuevo, la sacaron a rastras y la echaron al montón.

La hormiga incomprendida siguió protestando y afirmando su derecho a unirse al grupo, siempre para verse acarreada sin contemplaciones al exterior. No sé si Wilson sintió remordimientos por haber impuesto semejante destino a una hormiga desprevenida o si le pareció necesario para el progreso de la ciencia.

¿De verdad somos los humanos mucho más inteligentes y conscientes que las hormigas?

En mi ocupación como consultor de gestión y asesor de ejecutivos, tengo ocasión de observar en acción el comportamiento socialmente condicionado casi todos los días: en el nivel del individuo, el equipo de trabajo, la directiva y la organización entera. La mayor parte de sus energías creativas nunca se ven liberadas, porque las presiones conformistas las mantienen reprimidas.

Creo que necesitamos aprender a respetar y abrazar nuestra locura. Cuando nos desprendemos de la ilusión de que siempre somos entes sensatos y lógicos que en todo momento piensan y hacen lo correcto, la vida se vuelve en verdad más divertida. Además, por algún camino extraño, eso forma parte de la psicología de la creatividad.

Sólo nos es dada una pequeña chispa de locura. No debemos perderla.

Robin Williams, cómico

## LA «MENTE DEL PRINCIPIANTE»: INOCENCIA Y HUMILDAD

Una expresión atribuida con frecuencia a diversos maestros del zen es:

El mayor obstáculo para aprender algo es la creencia de que ya lo sabes.

Quienes practican el zen hablan de la «mente del principiante», que es un estado de conciencia abierto a aprender, comprender y percibir ideas y situaciones de modos nuevos. Según lo explica el maestro Suzuki Roshi:

En la mente del principiante caben muchas posibilidades; en la del experto, muy pocas.

Una cantidad notable de inventos importantes han sido creados por personas que no eran «expertas» en los ámbitos de sus contribuciones. Muchas eran principiantes, que a menudo actuaban fuera de los confines de la práctica aceptada. Muchas fueron ridiculizadas por los expertos consagrados y los custodios de la ortodoxia.

*Caso ejemplar:* el proceso de la fotocopia, que afecta a la vida de la mayoría de las personas cultas casi todos los días, fue ideado en solitario por un inventor aficionado, un hombre llamado Chester Carlson. Trabajando en la mesa de su cocina, Carlson consiguió duplicar una imagen en un trozo de cristal, usando un burdo aparato casero. Captó el enorme potencial de aquella técnica, pero sabía que necesitaría mucho dinero para desarrollarla hasta el punto de darle viabilidad comercial. Lo rechazaron la práctica totalidad de grandes nombres de la industria; más de veinte empresas que habrían sido las candidatas lógicas para sacarla al mercado, entre ellas IBM y General Electric, además del Cuerpo de Transmisiones del Ejército de Estados Unidos. Carlson empezó a trabajar en 1938, y era 1959 cuando por fin vio convertirse a su criatura en la fotocopidora Xerox 914, producto que fundó la Xerox Corporation, pasó a los anales de la historia de los negocios e hizo de él un hombre muy rico.

*Caso ejemplar:* dos personas que habían dejado los estudios, ambas fascinadas con los artilugios electrónicos, fueron las pioneras del ordenador personal. En una historia que ha pasado ya a la leyenda, Steve Jobs y Steve Wozniak, trabajando en el garaje de los padres del primero, crearon el prototipo del primer PC comercial, que en su momento no era más que un amasijo de componentes y cables. Jobs intentó vender la idea por todo el norte de California, que todavía no era conocido como Silicon Valley pero llegaría a

serlo, en gran parte gracias a sus esfuerzos innovadores. Lo rechazaron todas las grandes firmas de electrónica de la zona, incluidas IBM, Hewlett-Packard y la especialista en videojuegos Atari. Al final encontraron un patrocinador en Mike Markkula, un ejecutivo que había dejado hacía poco la Fairchild Semiconductor Corporation, y al poco habían creado el primer ordenador Apple.

En el mundo de la empresa es axiomático que las compañías que dominan un sector determinado del negocio casi nunca son las que «reinventan» el ramo cuando los tiempos cambian drásticamente. Los ejecutivos de IBM, líder indiscutido de la industria de los ordenadores centrales, nunca consideraron el PC un producto importante. Kodak, dominadora absoluta del negocio de la fotografía durante décadas, llegó tarde a la revolución digital, mientras otras firmas lanzaban las cámaras digitales y otros artefactos populares. Gigantes de la telefonía como AT&T y otros podrían haber desarrollado Internet, pero no lo hicieron.

Hace muchos años las empresas ferroviarias estadounidenses se contaban entre las más rentables del país; podrían haberse metamorfoseado en compañías aéreas cuando el motor a reacción hizo que el viaje en avión fuera comercialmente práctico, pero ninguna lo hizo. Los fabricantes de máquinas de escribir se estaban quedando sin clientes mientras la impresora de ordenador se convertía en un espectacular éxito de ventas; Hewlett-Packard, antes fabricante de material de laboratorio electrónico, la hizo realidad. Ninguna de las firmas de corredores de Bolsa de Wall Street fue pionera de la inversión *on line*. Es una larga lista.

Muchos somos expertos en varios aspectos de lo que hacemos.

*Lo más importante que todo experto debe aprender es a pensar como un principiante.*

La humildad es un estado paradójico del pensamiento; hace falta un ego sano para ser humilde. La gente a la que tenemos por poseedora de un «gran ego» en realidad lo tiene pequeño, y no paran de intentar agrandarlo alardeando. Por supuesto, no todas las personas que son calladas y retraídas son humildes; algunas tienen sin más el ego deshinchado. La humildad es la zona intermedia entre estar inflado o deshinchado. Es una expresión de la esencia de la flexibilidad mental.



## LA ESCALA DE LA «PLEJIDAD»

En su novela fantástica *The Broken God*, David Zindell nos presenta el concepto de la «plejidad», según lo explican los ancianos de los Fravashi, una cultura sabia y sumamente evolucionada:

... el ideal y la práctica del arte de la *plexión*. Este arte —también conocido como *plejidad*— tiene por meta llevar al estudiante a través de las cuatro etapas de la liberación. En la primera, la del *simplex*, uno está atrapado dentro de los confines de una única visión del mundo. Es la realidad de un niño o un cazador Alaloi [una raza neanderthaloide], que tal vez no sean siquiera conscientes de que existen otros modos de percibir la realidad.

Es la gran y mortífera vanidad de los seres humanos convencerse de que su visión del mundo, por improbable o estrafalaria que sea, es de algún modo más sana, natural, pragmática, santa o verdadera que cualquier otra. Por decisión propia —o cobardía— la mayoría nunca se desprende de esta etapa *simplex* de ver el mundo como si fuera a través de un único cristal, y ésa es su perdición.

Todos los estudiantes del Viejo Padre, por supuesto, por el acto mismo de adoptar el sistema Fravashi, se han elevado a la etapa *complex* de creencia. Ser *complex* es tener al menos dos realidades diferentes, quizás en dos etapas distintas de la vida. La mujer o el hombre complejos se quitarán de encima las creencias como ropa vieja, según se desgasten o pierdan razón de ser.

La tercera fase de la plejidad es el *multiplex*. Si la complejidad es la capacidad de suspender y adoptar distintas creencias según resulten útiles o apropiadas, una detrás de otra, la mutiplejidad es la pertenencia a más de una realidad al mismo tiempo. Esas realidades pueden ser tan diferentes —o incluso contradictorias— como la vieja ciencia y el pensamiento mágico de un niño.

«La verdad es múltiple», como dicen los Viejos Padres. Uno nunca puede volverse *multiplex* si tiene miedo a la paradoja o está esclavizado por el dios de la coherencia. La visión multipleja es una visión paradójica, una nueva lógica, la repentina culminación de patrones asombrosos. El dominio de la multiplejidad hace posible ver el mundo en muchas dimensiones; es como contemplar una joya con un millar de facetas distintas.<sup>3</sup>

Siguiendo el ejemplo de los «Viejos Padres» de los Fravashi —y la fértil imaginación

de David Zindell— podemos adaptar esos niveles de *plejidad* para nuestro estudio. Podemos construir una ventana más grande desde la que asomarnos al mundo. Con unas ligeras modificaciones a los nombres, a mi entender describen a cuatro tipos de pensadores:

- **Los pensadores símplex:** personas que, en general por miedo e ignorancia, ansían respuestas sencillas, visiones del mundo sencillas, explicaciones sencillas, opiniones sencillas y soluciones sencillas. Pueden ser supersticiosos, pensadores «mágicos», ultrarreligiosos y hostiles hacia quienes no se les parecen y no caminan, hablan y piensan como ellos. Tienden a dejarse llevar por figuras de autoridad poderosas que les prometen soluciones a los problemas de sus vidas sin poner a prueba su materia gris. En las sociedades primitivas, los pensadores símplex siguen a ciegas las antiguas creencias y mitos, recurren a la tradición y el ritual para anestesiar sus temores existenciales y destierran o incluso matan a quienes discrepan de sus creencias y valores. En las sociedades llamadas avanzadas, buscan imponer su visión del mundo o sus creencias religiosas a todos los demás, absolutamente convencidos de que son las «correctas». Su hostilidad por lo general surge de un miedo latente y reprimido a que existan múltiples explicaciones para la realidad y a que sus mundos personales puedan resquebrajarse si empiezan a plantearse opciones complejas. Son fácilmente manipulados por los demagogos, los llamamientos al patriotismo, la intolerancia religiosa y el miedo. Quieren saber qué está bien y qué está mal, quién tiene razón y quién no, quién tiene las respuestas correctas y a quién se supone que deben odiar.

- **Pensadores dúplex:** personas que han adquirido cierta medida de sofisticación social, pero han interrumpido su desarrollo mental en la etapa del *pensamiento en dos valores*. Los pensadores dúplex tienden a polarizar las situaciones, controversias e ideologías en términos de simples dicotomías: correcto o incorrecto, bueno o malo, normal o anormal, moral o inmoral, éxito o fracaso, liberal o conservador, amigo o enemigo, nosotros y ellos, con nosotros o contra nosotros. La formación académica no siempre es una cura para este trastorno, probablemente porque se origina en un tipo de miedo parecido al que impulsa a los pensadores símplex. Los pensadores dúplex gustan de decir, con aire de entendidos, cosas como «Bueno, toda historia tiene dos caras», sin entender que tal vez haya muchas «caras» en una historia dada. Muchos redactores de noticias parecen adictos incurables al patrón dúplex de presentar las historias, que los impulsa a enmarcar casi cualquier tema político en términos de conflicto entre dos bandos opuestos. La política estadounidense lleva tantas décadas funcionando con un modelo dúplex de

pensamiento, en gran medida porque existen sólo dos partidos viables, que pocos norteamericanos parecen capaces de sustraerse a sus dos ideologías opuestas.

- **Pensadores multiplex:** personas que han desarrollado una elevada tolerancia —e incluso preferencia— hacia la ambigüedad y la complejidad. Tienden a considerar que los problemas tienen «más de una respuesta correcta». Piensan, reaccionan y expresan sus ideas con respeto y atención hacia los derechos civiles conversacionales de los demás. Los pensadores multiplex comprenden intuitiva y conscientemente que lo que sea cierto y correcto depende por completo de a quién se pregunte. Pueden reconocer otros puntos de vista como válidos para quienes los sostienen, aun si se contradicen con los suyos. Otorgan más valor a su aprendizaje y crecimiento que a su necesidad de «tener razón». Respetan la razón, la evidencia, la honestidad y el juego limpio, de modo que intentan evitar la tentación de usar su intelecto para influir en los demás por vías deshonestas. Los pensadores multiplex se consideran obras en construcción, proyectos de edificación en miniatura que cobran forma y evolucionan con su aprendizaje y su comprensión. Separan sus opiniones de sus egos y las ven como meras constelaciones impersonales de ideas que organizan lo que saben en un momento dado. Los pensadores multiplex saben cómo convencer a los demás conduciendo sus ideas de modos no agresivos, y otorgan poco valor a la confrontación como medio general de cambiar las opiniones ajenas. El biólogo Thomas Huxley dijo: «Lo importante no es quién está en lo cierto, sino qué es lo cierto.»

- **Pensadores omniplex:** personas que no sólo se han vuelto tolerantes con la ambigüedad y la complejidad, sino que parecen disfrutar con ellas. Agradecen el estímulo mental que supone descubrir que los seres humanos sólo saben una fracción infinitesimal de lo que puede saberse; la idea les inspira una extraña euforia en lugar de temor, y aun así aspiran a entender lo que puedan. Reaccionan a la paradoja con maravilla y diversión más que con frustración. A menudo ven mucho más allá de las fronteras que otros aplican a situaciones, controversias y problemas. Si bien los pensadores multiplex pueden ser habilidosos de cara a «unir los puntos», los pensadores omniplex tienden a reparar en puntos que a otros se les pasan por alto, porque miran a través de un objetivo más amplio. Están abiertos, por lo menos en principio, a las ideas más aparentemente estrambóticas, los conceptos etéreos y las opiniones absurdas. Entienden que las ideas, como los seres vivos, sólo están formadas en parte cuando salen a la luz; que mueren con rapidez si no se las protege y que, con el tiempo, demostrarán lo que valen o no por sus propios méritos. Los pensadores omniplex sienten reverencia por el conocimiento, las ideas y la honestidad intelectual. Uno de los modelos más inspiradores del pensamiento

omniplex que haya visitado este mundo en varios siglos fue R. Buckminster Fuller, quien dijo de sí mismo. «Parezco ser un verbo.»

En las tradiciones de la enseñanza de la cultura mística sufí, unas historias o fábulas sencillas pueden ejemplificar los temas del pensamiento paradójico u omniplex. Muchas presentan lo que normalmente consideramos como estupidez y sabiduría al mismo tiempo, como la siguiente, una de mis favoritas:

Un día el mulá Nasruddin dirimía una disputa entre dos vecinos. Tras escuchar los argumentos del primero, dijo: «Creo que tienes razón.» Pero luego el otro vecino defendió su causa de forma muy persuasiva. Cuando hubo terminado, Nasruddin dijo: «Creo que tienes razón.» Un observador, perplejo por sus respuestas, protestó: «¡Espera un segundo! ¡No pueden tener razón los dos!» El mulá lo miró, se acarició la barba y dijo: «Creo que tienes razón.»

---

3 Zindell, David: *The Broken God*; Bantam, Nueva York, 1994, p. 110. Usado con permiso. He modificado ligeramente la secuencia de los párrafos para apuntalar el hilo de las ideas de este capítulo.

## NO HAY VERDAD: SÓLO TU VERDAD, LA DE ÉL, LA DE ELLA, LA DE ELLOS...

Pregunten a cualquier persona nacida en Estados Unidos: «¿Quién fue Betsy Ross, y qué hizo para ser famosa?» La mayoría probablemente le responda algo del estilo de: «Betsy Ross cosió la primera bandera oficial de Estados Unidos para George Washington.»

Este pequeño «hecho», esta «verdad» se repite una infinidad de veces en aulas, libros de texto y páginas web de todo Estados Unidos. Sin embargo, es muy probable que no sea cierto.

Según una entrada de la página web [www.USFlag.org](http://www.USFlag.org):

Elizabeth Griscom Ross (1752-1836) fue una costurera de Filadelfia, casada con John Ross, un tapicero que murió en una explosión de municiones en 1776. Ella tomó las riendas de la tapicería y vivió en la calle Arch, no muy lejos de la Casa Estatal de Chestnut, donde se hacía historia casi a diario. Según la mayoría de historiadores, se le ha atribuido incorrectamente el mérito de diseñar las primeras Barras y Estrellas. La historia goza de una enorme popularidad, mas los hechos no la sustentan.

Esta versión de la creación de nuestra primera bandera fue dada a conocer por primera vez en 1870 por uno de sus nietos, William J. Canby, en una reunión de la Sociedad Histórica de Pensilvania. Dicha sesión tuvo lugar *noventa y cuatro años después del acontecimiento [supuestamente ocurrido]*. El señor Canby era un niño de once años cuando la señora Ross murió en su casa.

Varias «verdades» más de la historia estadounidense son igual de endeble. El poeta Henry Wadsworth Longfellow escribió una composición que se hizo famosa con el título «The Midnight Ride of Paul Revere» («La cabalgada a medianoche de Paul Revere»). Presentaba la heroica —pero supuesta— marcha a caballo de Paul Revere a través de la campiña de Nueva Inglaterra mientras advertía a los ciudadanos de la inminente llegada de las fuerzas británicas. Quienes visitan la zona de Boston no tardan en descubrir que, a pesar del tributo de Longfellow, Revere no llegó a completar su misión. Según los datos históricos, topó por accidente con una patrulla británica a las afueras de la localidad de Lexington; le quitaron su caballo y le hicieron volver caminando a Boston.

Según esos datos, otros dos hombres, William Dawes y Samuel Prescott, completaron la cabalgata. *Noventa años después*, Longfellow, en un acto de licencia poética, probablemente decidió que Paul Revere, un platero —que, sin bien devoto patriota, no había merecido un puesto de especial relevancia en la historia—, era la figura más interesante de los tres. Y, posiblemente, al hallar dificultades para encontrar palabras que rimaran con «Dawes» o «Prescott», decidió que «Revere» daba para un mejor poema. Generaciones de niños estadounidenses han leído y recitado la versión «adaptada» de la historia.

Todas las verdades son medias verdades.

Alfred North Whitehead

Por cierto, la famosa batalla de Bunker Hill, parte legendaria también de la historia estadounidense, no se libró en Bunker Hill, según los historiadores. Además, la mayoría de los Padres Fundadores no eran cristianos, como creen muchos aun en el día de hoy. Como ejercicio de aprendizaje zen, quizá quieran buscar en Internet y explorar esas «verdades» por ustedes mismos. O sacudir su fe en lo que saben leyendo el revelador libro de Tom Burnham *The Dictionary of Misinformation*, que pone en entredicho una gran cantidad de «verdades» aceptadas.<sup>4</sup>

## Un ejercicio

Les ruego que observen con atención la siguiente palabra durante mucho tiempo, lo bastante para grabársela en la memoria visual.

«verdad»

Observen la característica más importante de la palabra tal y como se presenta: entre comillas, que suelen indicar que una palabra se emplea de modo matizado o en un sentido más figurado que literal.

Hagan el favor de repetir este ejercicio muchas veces, cerrando los ojos y viéndola con toda la viveza posible en la imaginación. Vuelvan la cabeza en distintos ángulos y mírenla. Escribanla con el índice de cada mano. Imaginen que la ven en diferentes colores. Imaginen que la ven subrayada. Díganla una y otra vez, en silencio y en voz alta, hasta que empiece a sonar extraña y hasta pintoresca. Cojan el bolígrafo y

escribanla varias veces, con cuidado de incluir las comillas.

Les pido que se adiestren, mediante el medio que les parezca más eficaz, para que, cuando quiera que oigan, digan, lean o escriban la palabra «verdad», les asalte una imagen mental vívida e inmediata de la palabra entrecomillada, como aparece arriba. Si pueden adiestrarse a pensar en la palabra verdad como «verdad», habrán adquirido una importante póliza de seguros para su sanidad.

Los pensadores simplex tienden a llevar consigo una noción defectuosa de la verdad. En los niveles más profundos de convicción —sus creencias religiosas— están del todo seguros de que su verdad debe ser verdad para todo el mundo. No entienden que sus creencias religiosas, sus códigos morales, sus valores sociales y a menudo sus convicciones políticas son en buena medida un accidente del espacio y el tiempo.

*Toda «verdad» es local del cerebro en que reside.*

Si el fundamentalista cristiano que vive en Kansas hubiera nacido en Yakarta o Karachi, sería muy probablemente un fundamentalista musulmán. Si el musulmán fundamentalista que vive en Teherán o Riad hubiese nacido en el Tennessee rural, con toda probabilidad sería un fundamentalista cristiano, fiel de una confesión determinada que le habrían inculcado como sistema de creencias religiosas «correcto». Si cualquiera de los dos hubiera nacido en una familia judía, muy probablemente habría visto el mundo a través del prisma ideológico del judaísmo. Si hubiesen nacido en partes de China o Japón... bueno, supongo que ya se hacen a la idea.

*En cuanto nos desprendemos de la necesidad de sentirnos seguros sobre todo,  
liberamos nuestra inteligencia natural, en todos los niveles.*

Las personas que se torturan y asesinan entre ellas en nombre de la religión básicamente luchan por quién posee la verdad «real». Es de suponer que tendrá razón el que quede de pie. Como señaló el cabecilla guerrillero palestino Yaser Arafat: «Básicamente os estáis matando unos a otros para ver quién tiene el mejor amigo imaginario.»

Que el dios de tu elección te bendiga.

Kinky Friedman, escritor, músico y aspirante a político

Existe otro gran problema con la «verdad»: demostrar que cualquier cosa lo es. Los seres humanos tendemos a ser muy, muy descuidados con los hechos, las pruebas y las cosas que creemos a resultas de ellos, o en muchos casos a pesar de ellos. Los psicólogos

que estudian estas cosas han demostrado repetidamente en experimentos que muchas personas son incapaces de distinguir fiablemente entre un hecho concreto, tal y como se expone, y una inferencia o suposición basada en él, sobre todo cuando la explicación del hecho utiliza un lenguaje algo insinuante.

En cuanto sus mentes entablan una asociación con un hecho que les han comunicado, a menudo tratan la inferencia, la suposición o la conclusión como un dato objetivo por sí mismo. Los abogados, asesores políticos y redactores publicitarios saben que el mero expediente de colocar dos hechos juntos en una cadena o asociarlos estrechamente de algún modo tentará a la gente a aceptar precipitadamente una conclusión que no respalda por necesidad ninguno de los dos hechos.

Exploraremos el síndrome de la inferencia-observación-conclusión en el capítulo 6.

## El árbol de la ciencia:

### ¿Cuándo un hecho no es un hecho?

Otro principio muy fundamental de la inteligencia práctica es que no todos los hechos nacen iguales. Las personas que carecen de la capacidad para el pensamiento dinámico y multiplex y que se quedan atascadas en el nivel simplex o dúplex no entienden con claridad que algunos hechos son menos «factuales» que otros, que algunas verdades son menos «verdaderas» que otras. Para ellas, una cosa es verdad o no lo es, en lugar de «verdad para mí», «verdad hasta cierto punto» o «verdad en determinadas circunstancias».

Exploremos este mismo concepto, importante y bastante sutil, empleando la analogía de un árbol: el «árbol de la ciencia», como se muestra en la Figura 4.1.

El modo más directo, íntimo y fundamental que tenemos para poder «saber» algo es mediante nuestra propia experiencia sensorial de ello, que se produce antes de que digamos nada sobre ello o cómo lo recordamos. Lo experimentamos con nuestros sentidos, antes de empezar a pensar en ello en términos categóricos. Cuando probamos un *banana split* con chocolate caliente, lo «sabemos» en un nivel sensorial directo. Podemos hablar de él, maravillarnos por su sabor y textura en la boca, intentar describírselo a otro e incluso escribir un poema sobre él, pero nunca podremos plasmar la esencia de la experiencia sensorial en palabras. Otra persona que haya probado también ese postre podrá compartir nuestra sensación de entusiasmo, pero nunca conocerá nuestra experiencia de él. Otros pueden describir sus experiencias con sus helados, pero

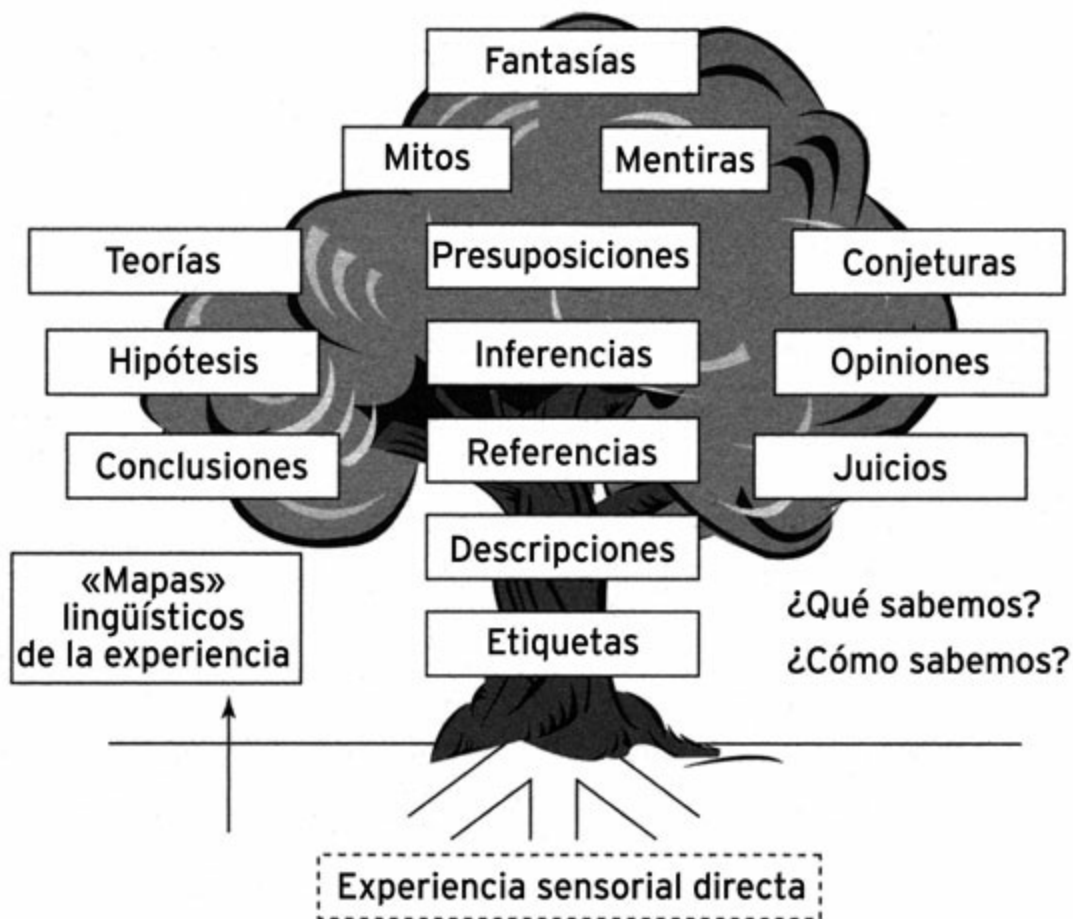


nunca las conoceremos como ellos.

Como sugiere la figura del árbol de la ciencia, las descripciones verbales son sólo pobres mapas, o réplicas, de la realidad sensorial que una persona ha experimentado, y algunas son mucha más pobres que otras. Quizá la primera parte del árbol de la descripción verbal —el tronco— consista en pegar una etiqueta a la experiencia, ponerle algún nombre. Las descripciones están alejadas un paso más de la realidad sentida original, ya que empezamos a aplicar adjetivos, juicios e implicaciones.

Una referencia, como sugiere el diagrama del árbol, es el mapa verbal, o descripción de su experiencia, que hace otro, o tal vez incluso una descripción de segunda mano basada en la de una tercera persona.

Figura 4.1. El árbol de la ciencia



¿Pueden ver, intuitivamente, que esta progresión de niveles nos lleva en la dirección de un conocimiento que es cada vez más incierto, es decir, que se vuelve cada vez más

difícil de verificar o validar con nuestra propia experiencia?

Por ejemplo, las suposiciones e inferencias difieren de las referencias de segunda mano, que a su vez difieren de las referencias de primera mano, que por su parte difieren de las experiencias sensoriales directas.

Conclusiones, juicios, opiniones, hipótesis... todo son categorías que usamos para caracterizar la información con arreglo a su «distancia» de la experiencia personal directa.

Las teorías y conjeturas ofrecen verdades *potenciales*, y es posible expresarlas en un lenguaje lo bastante abstracto para que nunca puedan ser realmente «demostradas». Mitos, mentiras y fantasías son paquetes de conocimiento que crecen en los extremos más lejanos de las ramas del árbol de la ciencia.

El valor más importante de este concepto del árbol de la ciencia es la comprensión vital para la sanidad de que la verdad no sólo es local respecto del cerebro en que reside, sino que también es relativa por lo que se refiere a la experiencia sensorial original en la que supuestamente se basa.

Podemos expresarlo en lenguaje cotidiano con un pasaje de una canción de la Creedence Clearwater Revival:

La gente dice: «Créete la mitad de lo que veas, hijo, y nada de lo que oigas.»

[*People say, «Relieve half of what ya see, son, and none of what ya hear».*]

He aquí otro aspecto curioso de la flexibilidad mental: la percepción de causa y efecto. Es normal que preguntemos: «¿Por qué?», «¿Por qué pasó tal o cual cosa?», «¿Por qué atacó el país A al país B?», «¿Por qué está desapareciendo esta especie de pez?», «¿Por qué los niños de los barrios marginales se meten en pandillas?».

Los seres humanos buscamos compulsivamente «razones» para lo que observamos. «A causa B.» Si no queremos que pase B, tenemos que asegurarnos de que A no suceda. La tentación en la que caemos tan a menudo es percibir sólo aquellas relaciones de causa y efecto que nos resultan fáciles de comprender. No nos gusta sobrecargarnos con relaciones complejas, de modo que a menudo buscamos —y encontramos— relaciones «A causa B» sencillas. Sin embargo, gran parte de lo que sucede en el ancho mundo que nos rodea es multicausal: A afecta a B, que afecta a C, que afecta a J, que afecta a B, que afecta a R, que afecta a A.

El físico David Bohm escribió y dio conferencias sobre lo que él llamaba el orden implícito: una cascada de relaciones en perpetuo desarrollo entre la materia, la energía y la información, que según él daba forma a toda la realidad. Se refería al orden explícito

como la «apariencia» de causa y efecto que percibimos y creemos «verdad». Él y otros han sostenido que el cerebro, incapaz de abarcar siquiera el concepto del orden implícito, por no hablar ya de comprenderlo, impone a sabiendas su percepción de causa y efecto a lo que cree que entiende. Otra de las encantadoras historias sufíes ilustra lo sutil de la causa y el efecto:

Uno de los estudiantes del mulá Nasruddin preguntó: «¿Qué es el destino?» Nasruddin respondió: «Una sucesión interminable de acontecimientos entrelazados que se influyen todos entre ellos.» «No me parece una respuesta satisfactoria. Yo creo en la causa y el efecto», respondió el estudiante. «Muy bien —replicó el mulá—, mira eso —señalando a una procesión que desfilaba por la calle—. A ese hombre se lo llevan para ahorcarlo. ¿Es porque alguien le dio una moneda de plata que le permitió comprar el cuchillo con el que cometió el asesinato, porque alguien le vendió el cuchillo, porque alguien le vio hacerlo o porque nadie lo detuvo?»

---

<sup>4</sup> Burnham, Tom: *The Dictionary of Misinformation*; HarperCollins, Nueva York, 2005.

# CÓMO APRENDÍ A DEJAR DE DISCUTIR CON LA GENTE

En mis tiempos de universitario recibí una excelente formación sobre cómo discutir. No fui a ninguna clase de oratoria ni participé en un debate formal. Sin embargo, tomé parte en debates informales casi todos los días.

Un grupo de mis amiguetes de la fraternidad se reunía todas las mañanas en una mesa concreta de la cafetería de la asociación de estudiantes. La conversación ininterrumpida entre bollos y café era una especie de parada de autobús intelectual. Unos llegaban después de clase y otros partían para su siguiente lección. Y había quien se saltaba la clase si el discurso le resultaba más atractivo que la perspectiva de una sesión de cálculo o física.

Llegado de un instituto de pueblo, había tenido pocas oportunidades de participar en conversaciones estratosféricas sobre el sentido de la vida, pero no tardé en convertirme en uno de los contertulios más diestros. Ojo, nosotros nunca lo llamamos debate; lo veíamos como un mero sitio para pasar el rato. Sin embargo, las más de las veces era una competición de ingenios, egos y testosterona.

Conversación, n. Feria donde se exhibe la mercancía mental menuda, y donde cada exhibidor está demasiado preocupado en arreglar sus artículos como para observar los del vecino.

Ambrose Bierce, *El diccionario del diablo*

Al volver la vista atrás muchos años más tarde, caí en la cuenta de que, al margen de aprender a discutir con maña, había dejado de aprender un par de cosas más:

- Gané no pocas discusiones, pero rara vez me dio la impresión de haber conseguido que nadie cambiara realmente de opinión. Hacer que otra persona parezca boba, desinformada o mentalmente incompetente quizá me hiciera ganar puntos entre los mirones o los demás que defendían la misma postura, pero lo único que por lo general conseguía era dejar a la otra persona furiosa y con ganas de revancha.
- Siempre que notaba que llevaba las de perder en un debate, mis prioridades pasaban de ganar a no perder. Aunque percibiera que, en algún nivel, las opiniones de mi oponente eran más coherentes que las mías, no podía concederle la

satisfacción de verme derrotado. Tal vez revisara mis puntos de vista más tarde, a mis anchas y sin que nadie me viera, pero por lo general me sentía obligado a defenderlos a toda costa. Imagino que mis oponentes a menudo hacían lo mismo.

Piensen en sus propias experiencias con las discusiones.

¿Alguna vez han tenido la experiencia de descubrir de repente, en mitad de un acalorado debate con otra persona o, peor aún, un grupo de personas, que estaban equivocados... y para más inri equivocados a gritos? Alguien expone con educación un dato o pregunta que echa por tierra la postura entera que han estado defendiendo con saña, y lo saben.

Es una experiencia de lo más desconcertante, ¿a qué sí? Es como si su cerebro quedara en punto muerto, sus pensamientos se sumen en el caos, les entra esa sensación de estar «atrapados» y quedan aturridos por un momento. Pierden el hilo. Se transforman de improviso de ardorosos guerreros en fugitivos desesperados.

Lo que hagan a continuación dice mucho de ustedes y del modo en que han aprendido a usar su inteligencia natural. Existen varias salidas. Para empezar, se puede farolear y bravuconear, intentar desviar la atención de la incómoda verdad. También se puede no hacer caso y seguir hablando; se puede gritar más que la persona que lo dijo; se puede sostener que no es cierto o relevante; o se puede atacar la credibilidad de la persona que lo dijo o la fuente de donde procede. Por lo general, en este tipo de situación el mejor resultado que cabe esperar es un empate, y es muy probable que el «público» siga percibiendo la confrontación como una derrota.

Una segunda estrategia consiste en el «me pillaste». Se puede parar sin más, reconocer que la historia que se ha estado tejiendo no se sostiene y bajar las orejas. Lo más probable es que el otro bando de la discusión, o el público si lo hay, disfrute al ver que le ponen en su sitio. El bochorno se vuelve un entretenimiento temporal para ellos. Consiguen ofrecer un servicio público siendo el blanco de las bromas que seguirán. Tras el humillante episodio, la vida sigue.

También hay una tercera estrategia, que recomiendo encarecidamente:

*No entablen encuentros de gana o pierde con la gente.*

En algún momento al principio de mi carrera profesional empecé a darme cuenta de que meterse en discusiones con la gente no parecía hacerme mucho bien.

Supongo que inconscientemente fui aprendiendo de personas con las que coincidía y que parecían más «relajadas», más propensas a escuchar con atención y más duchas en redirigir los pensamientos de los demás. Empecé a detectar alternativas al enfoque de la

fuerza bruta.

Con el tiempo percibí una evolución en lo más profundo de mi comprensión de las personas y las ideas. Empecé a entender cada vez con mayor claridad, y a creer con creciente convicción, que discutir con las personas con demasiada frecuencia me desencaminaba de la consecución de mis objetivos.

Un hombre convencido contra su voluntad conserva su opinión en realidad.

William Blake, «Auguries of Innocence»

En mi libro *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*, describí un episodio que podría haber marcado el antes y el después de mi comprensión.

«Te equivocas. Te equivocas de medio a medio, y te diré por qué.»

Esta declaración, y unas cuantas que la siguieron, tal vez causaron la pérdida de varios millones de dólares en concesiones a una empresa para la que trabajé hace muchos años.

El receptor de la frase fue un experto alto funcionario técnico que trabajaba para el Departamento de Defensa de Estados Unidos. El emisor era un asociado mío, Jack (no es su nombre real), un joven con considerables conocimientos técnicos pero muy pocas habilidades sociales discernibles.

Él y yo teníamos nuestra primera reunión con el experto del Gobierno. Nuestra misión consistía en empezar a establecer una relación que nos permitiera familiarizarlos a él y a sus colegas con nuestras capacidades técnicas como firma, y así crear una ventaja competitiva para nuestra empresa como contratista para asuntos de Defensa.

El experto acababa de expresar una opinión más bien categórica —y en gran medida insostenible— sobre las perspectivas de futuro de un tipo determinado de tecnología. Mi compañero Jack, al parecer ciego al contexto más amplio de la conversación, no podía dejar pasar sin respuesta semejante acto de blasfemia técnica. Tenía que ponerle los puntos sobre las íes a aquel hombre. En un visto y no visto estaban enzarzados en un acalorado debate.

Lejos de alcanzar nuestro objetivo de iniciar una relación fructífera, estábamos consiguiendo a marchas forzadas exactamente lo contrario. Antes de que atinara a devolver la discusión a un terreno neutral, el daño estaba hecho. Nunca logramos una segunda entrevista con él o ninguno de sus colegas.<sup>5</sup>

Empecé a comprender, vagamente al principio y luego cada vez con mayor claridad,

que los resultados son importantes. Descubrí que podemos abordar cualquier conversación, con un desconocido en la parada del autobús, con un compañero de trabajo, un potencial cliente o un conocido íntimo, con un abanico de intenciones posibles:

- *Como representación*: un modo de lucirnos; tal vez queramos impresionar a otros con lo mucho que sabemos, lo sabios que somos y lo bien que sabemos expresarnos.
- *Como deporte*: una batalla de ingenios en la que deseamos dominar o derrotar a los demás con nuestras habilidades de debate; demostrarles a ellos o a los presentes que somos mentalmente superiores.
- *Como manera de vender*: tal vez queramos inducir a otros a cambiar de opinión y aceptar una idea, un punto de vista o un curso de acción que deseamos fomentar.
- *Como manera de aprender*: tal vez queramos descubrir, por medio del discurso, información útil, nuevas ideas, nuevos puntos de vista o nuevas posibilidades que podrían resultarnos personalmente beneficiosas.
- *Como manera de conectar*: tal vez queramos simplemente disfrutar de la sensación de comunidad que conlleva afirmar nuestros intereses comunes y visiones compartidas, en lugar de recalcar nuestras diferencias. La «charla intrascendente», por ejemplo, es intrascendente porque evita el conflicto y la controversia en favor de un consenso ritualizado, que preserva la empatía, la comunicación y los sentimientos de camaradería.

Los polemistas crónicos —las personas que convierten la mayoría de conversaciones en debates con ganadores y perdedores— a menudo tiran piedras contra su tejado al confundir los medios con los fines. Eso, descubrí, era lo que había estado haciendo yo, demasiado a menudo.

El mejor capitán no se lanza de cabeza, ni es el mejor soldado un hombre ansioso de luchar. El más grande vencedor gana sin la batalla...

Lao Tzu

Los pensadores símplex y dúplex a menudo tienden a tratar una conversación como una competición deportiva. Tal vez expresen una opinión categórica sobre algún tema y esperen a ver si alguien pica. A menudo, es posible que otro pensador símplex o dúplex discrepe de alguna parte, o todas, de la opinión. Entonces se encaran y comienza el debate. Para muchos de ellos, se trata realmente de un deporte. Disfrutan —o creen disfrutar— con el estímulo de un combate de mentirijillas.

Cualquiera, por supuesto, tiene derecho a tratar una conversación como una competición de habilidades de debate. Al mismo tiempo, no pueden desentenderse de la responsabilidad de las consecuencias: el resultado que obtienen. Muchos polemistas crónicos dirán: «Creo que las mejores ideas salen a relucir cuando las personas tienen que discutir por sus opiniones. Tienen que aclararse sobre lo que creen.» Es más probable, en mi opinión, que los intercambios hostiles de opiniones tiendan a fomentar el pensamiento deshonesto y distorsionado, a medida que la gente se saca argumentos de la manga para respaldar sus posturas fijas. Y a menudo, creo yo, esta racionalización es una tapadera que usan para justificar su agresividad social.

Una vez más, la clave son los resultados. Si el resultado que quiero es una «venta» —invitar a alguien a estar de acuerdo con mi «verdad»—, presentar mi «verdad» de un modo agresivo y coactivo no se antoja una opción eficaz. Si hallo satisfacción emocional luciéndome o derrotando a los demás, necesito preguntarme: «¿Qué déficit en mi sentido del yo me conduce a querer denigrar o derrotar al prójimo?» Y: «Este comportamiento, ¿me acerca al resultado que deseo o me aleja de él?»

En el capítulo 6 exploraremos diversas estrategias y técnicas verbales que permiten influir en los demás sin generar resistencia en ellos.

---

<sup>5</sup> Albrecht, Karl: *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*; Ediciones B, Barcelona, 2006.



## UN NUEVO MODO DE PENSAR EN LAS OPINIONES

En un episodio concreto de la veterana serie televisiva *Star Trek*, el siempre lógico y siempre pragmático Mr. Spock, representado por el actor Leonard Nimoy, observaba con calma: «El cambio es el proceso esencial de toda existencia.»

En verdad lo es. Y si todos pudiéramos no perder de vista, en ningún momento y en todos los niveles de nuestra conciencia, esa verdad profundamente simple, seríamos criaturas mucho más sanas de lo que somos. La renuencia a reconocer, aceptar y abrazar que todo lo que llamamos «realidad» se encuentra en un estado de constante evolución está en la raíz de la mayoría de las variedades de locura. Tomémonos un momento para reconectar con esta simple verdad y sus implicaciones.

El cuerpo crea unos 2,5 millones de glóbulos rojos por segundo, que viven, de media, unos 120 días. La mayoría del resto de células del cuerpo mueren y son sustituidas más o menos en el mismo espacio de tiempo. Según este razonamiento, no somos la misma persona que éramos hace tres o cuatro meses.

A decir verdad, no somos la misma persona que éramos hace un segundo; sólo lo parece. Piensen que millones de sus células cerebrales acaban de cambiar a resultas de la lectura de los últimos párrafos de este libro. La nueva información ha alterado los patrones químicos, las conexiones y las señales que fluyen entre sus neuronas y entre ellas y el resto de células de su cuerpo.

No es posible bañarse dos veces en el mismo río.

Heráclito

Desde el nivel de las moléculas y las partículas subatómicas hasta las mismísimas estrellas y galaxias, los intercambios de energía recrean constantemente toda la materia. El movimiento es una constante omnipresente del universo. El lugar donde pasaron la infancia ha cambiado desde que se criaron en él. Sus amigos de la infancia han crecido, probablemente en varias direcciones. Es posible que algunos de sus amigos y parientes hayan dejado el planeta. Sus estrellas de cine favoritas están envejeciendo. Ustedes mismos cambian a diario, esperemos que a mejor, pero posiblemente también en varios modos que preferirían ahorrarse.

La ilusión de que son la misma persona que hace unos segundos, y tal vez de que «siempre» han sido quienes son, existe sólo a causa de la memoria. Las células cerebrales no mueren y son sustituidas (con algunas excepciones interesantes), de modo

que sus recuerdos conectan su experiencia del presente con su experiencia del pasado.

He aquí la moraleja de este discurso: si todo lo que integra el universo cambia constantemente, ¿por qué tantas personas parecen creer que sus opiniones deben ser inmutables, permanentes y definitivas? ¿Por qué no deben las opiniones ser obras en construcción, tal y como los humanos son obras en construcción? ¿Por qué no concedernos permiso para ser imperfectos?

Las opiniones tienden a apagar el interruptor de nuestra curiosidad. «Llegar» a una opinión pone fin a una travesía mental. Al fin y al cabo, ¿para qué seguir buscando respuestas posibles cuando has encontrado «la» respuesta?

Por otro lado (y no «por *el* otro lado», como suelen decir los pensadores dúplex), mantener las opiniones en perpetuo periodo de prueba tiende a conservar el canal de la curiosidad más abierto.

Curarse de «opinionitis» exige desprenderse de la necesidad de tener razón. Significa separar el ego de las ideas. Significa permitir que las ideas prosperen o caigan por sus propios méritos, en lugar de poseerlas y defenderlas con emotividad. Significa tener la suficiente confianza en nuestros procesos de pensamiento para poder vivir con la ambigüedad y la complejidad.

He aquí una recomendación para mejorar la cordura:

*Retiren la palabra «opinión» de su vocabulario.*

Si pensamos que la palabra «opinión» marca un punto terminal, una conclusión final que abarca todos los «hechos» en una situación, calificar algo de opinión tiende a señalar que hemos dejado de pensar en el tema, interrogante, propuesta o materia.

El término alternativo «posición» también tiende a transmitir el mismo «cierre del libro». Decir: «Mi posición a ese respecto es...», suena a que uno se ha parapetado en una fortaleza militar y está preparado para rechazar a todos los atacantes. Por el contrario, usar un término que sugiera que todavía se está pensando sirve de aviso, para nosotros mismos y para los demás, de que siempre hay más que saber y más que sopesar.

Intenten reemplazar «opinión» o «posición» con algún otro término, como «mi punto de vista», «a mi entender», «tal y como yo lo veo» o «mi impresión».

A estas alturas sin duda habrá quien diga: «Pero no se puede ser un pelele. Algo hay que defender. ¿Cómo puede uno no tener opiniones?» No se trata de no tener opiniones; se trata de no ser poseídos por nuestras opiniones. Se trata de plantearse las opiniones como obras en construcción, al igual que pensamos en nosotros mismos como obras en

construcción. Retirar la palabra «opinión» del vocabulario no nos impide formarnos puntos de vista en construcción que sean de utilidad para nuestros procesos de pensamiento; sólo nos hace más difícil soldarlos a nuestro sentido del yo. Y puede tender a hacernos cobrar una conciencia más directa de nuestros procesos de formación de opiniones y conclusiones, ya que nos exigiremos buscar modos originales de describir lo que hacemos con la mente.

## TRES FRASES QUE PUEDEN MANTENER LA MENTE ABIERTA

Como veremos con mayor claridad en el capítulo 6, el lenguaje es una variedad de software mental, y cambiar el lenguaje puede llevarnos a cambiar nuestra manera de pensar.

A modo de entrada para un proyecto de revisión radical de nuestros hábitos lingüísticos, planteémonos apenas tres estrategias verbales simples pero poderosas que apoyan y refuerzan el hábito mental clave de la Flexibilidad Mental:

*Tres claves para la Flexibilidad Mental:*

*«No lo sé.»*

*«He cometido un error.»*

*«He cambiado de opinión.»*

Piensen con detenimiento en las implicaciones de cada una de esas declaraciones clave. Telegrafían, a nosotros mismos y a los demás, que tenemos el valor para cambiar, para aprender y para crecer. Usarlas con fluidez y habilidad —y cuando corresponde— nos libera de la defensa del ego. Nos permiten afirmar nuestro derecho a ser humanos.

«No lo sé»

Por ejemplo, ¿cómo reaccionan cuando alguien les hace una pregunta?: «¿Le resulta familiar la teoría de la psicocosmesis?» «¿Has comido en ese sitio nuevo tan estupendo, Gizzard's?» «¿Sabes calibrar un Franostat?» ¿Reaccionan con alarma cuando se dan cuenta de que no saben la respuesta, o tal vez ni siquiera de qué habla quien pregunta?

¿Les dice una vocecilla interior, desde algún punto por debajo del nivel de la conciencia, que «deberían» saberlo... y no deben permitir que nadie se entere de que no lo saben? ¿Sienten el impulso de fingirlo, de responder con una evasiva o sacarse de la manga alguna respuesta aproximada? ¿O cuando informan al interesado de que no conocen la respuesta a su interrogante se sienten indignos, avergonzados o ligeramente incapaces?

Desde la perspectiva de la salud mental y el hábito liberador de la flexibilidad mental, resulta irrelevante si deberían saberlo o no. La cuestión es que no lo saben. Y adiestrándose a decir «No lo sé» con sencillez, sin pedir disculpas ni avergonzarse y en un tono de voz natural, evitarán convertir la energía mental positiva en negativa. Al hacerlo, reservarán y redirigirán su energía mental a las posibilidades que ofrece la situación.

En este momento, sin duda habrá quien proteste: «Pero si voy por el mundo diciendo “No lo sé” todo el rato, ¿no pensará la gente que soy un incompetente?» Probablemente sí. No hay necesidad de llevarlo al extremo. Podemos empezar simplemente por eliminar la reacción instintiva —el síndrome de «debo saberlo todo»— y afirmar verbalmente nuestro derecho a no saber, por lo menos en aquellas situaciones en que no saber es razonable.

No sabemos una millonésima parte del 1 por ciento de nada.

Thomas A. Edison

## «He cometido un error»

Un valor parecido se aplica a la expresión clave «He cometido un error». Para algunos, reconocer que han tomado una decisión ineficaz o inapropiada equivale a confesar que son demasiado humanos. Si han invertido mucha energía mental en reprimir sus dudas subconscientes sobre su competencia, es posible que les tienta intentar embaucarse además de embaucar a quienes en su opinión los están juzgando.

Una vez más, ayuda mucho adiestrarse a utilizar la expresión —cuando resulte apropiado— con una actitud de revelación sencilla y natural. Sólo están diciendo que ahora ven alternativas a la decisión que tomaron que en este momento les gustan más. No son malas personas, ni lo eran cuando tomaron la decisión que ahora desearían haber cambiado. Al despegar su ego de su decisión, toman posesión de su derecho a tener una «media de bateo» o «historial». No hace falta que «tengan razón» siempre; basta con acertar en un gran porcentaje de los intentos.

Los errores forman parte del precio que se paga por tener una vida plena.

Sophia Loren

## «He cambiado de opinión»

De modo parecido, la sencilla expresión «He cambiado de opinión» afirma nuestro derecho a cambiar, aprender y crecer. Muchos de nuestros mensajes y señales culturales parecen transmitir la idea de que uno debe estar seguro sobre las cosas, y además realizar siempre el juicio «correcto» a la primera. Cambiar de idea, sobre todo en una situación que conlleve discusión y relaciones de enfrentamiento, a menudo se condena como muestra de incompetencia o debilidad de carácter. Una de las acusaciones más condenatorias dirigidas por los candidatos políticos contra sus rivales es la de incoherencia: no tener opiniones y posturas firmes sobre todos los temas o, peor aun, cambiar de posturas.

No confundan cambiar de opinión con no tomar buenas decisiones, no es lo mismo. Lo que tal vez fuera una decisión o un punto de vista eficaz y apropiado en un momento dado quizá deje de serlo si cambian los datos o descubren una mejor conclusión basándose en los datos originales. Si les parece que no logran llegar a conclusiones confiadas sobre nada, es probable que necesiten trabajar en sus habilidades de toma de decisiones. Pero si no pueden «destomar» una decisión cuando disponen de mejores datos o razonamientos, están confundiendo la rigidez con la competencia.

Puestos a elegir entre cambiar de opinión o demostrar que no hay necesidad de hacerlo, la mayoría se lanzan a por la demostración.

John Kenneth Galbraith

Si las personas con las que tratan habitualmente tienen visos de percibir los cambios de opinión como debilidad o incompetencia, puede que encuentren útil explicárselo de un modo que puedan tolerar y aceptar. Por ejemplo, podrían decir: «Le he dado más vueltas a aquel asunto y empiezo a verlo de otro modo» o «La situación ha cambiado; a lo mejor va siendo hora de replantearse la decisión» o «Esa decisión no ha dado los resultados que esperábamos; creo que se impone un mejor enfoque».

El objetivo de usar esas declaraciones mentalmente flexibles no es invitar a los demás a considerarnos incompetentes, sino recordarnos a nosotros mismos nuestros «derechos civiles» mentales: el derecho a ser humanos, el derecho a aprender, adaptarse y crecer, y el derecho a no parar de actualizar nuestro pensamiento. Escogiendo nuestro lenguaje con eficacia no sólo nos liberamos para pensar con mayor claridad, sino que probablemente logramos que los demás nos perciban como personas mentalmente flexibles y confiadas en su inteligencia práctica.



## ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 2

### Adoptar el pensamiento afirmativo

Los tres grandes requisitos para una vida feliz son algo que hacer, algo que amar y algo que esperar.

Joseph Addison

«Vengo a ser la típica bruja cuarentona.»

Eso dijo una mujer al presentarse a unas treinta personas más en la primera sesión de un curso nocturno que impartí hace unos años. La sesión exploraba un abanico de habilidades de la vida y acabábamos de reunirnos para empezar. Cada persona daba su nombre y compartía la información personal que le pareciera oportuna.

La mayoría de sus compañeros acogieron su agudo autorretrato con una risilla, pero el subtexto del comentario no quedó olvidado. Nuestro modo de describirnos a los demás suele reflejar cómo nos definimos internamente.

No sería de extrañar descubrir que usó esa misma descripción de sí misma en varias conversaciones más. En realidad, es probable que se hubiera convertido en un eslogan entrañable de su repertorio conversacional. Podría cumplir una serie de fines: gesto social de humildad, captación de empatía dentro del grupo, automensaje de resignación o invitación a la piedad.

A lo mejor no lo decía «en serio». A lo mejor era sólo «algo que decía», nada más que un modo de trabar conversación con desconocidos.

Sea cual sea la explicación, queda un hecho importante: ella lo dijo. Eso significa que el resto de ella lo oyó.



# LIMPIAR EL DESVÁN: DESCONTAMINACIÓN MENTAL

La expresión «pensamiento positivo» lleva circulando muchas décadas. Se ha vuelto tan habitual, creo, que ha perdido la mayor parte de su sentido. Consignas como «Piensa positivamente», «Ten una actitud mental positiva» y «Sé un pensador positivo» se han vuelto trilladas, manidas y poco inspiradoras. La gente tiende a pensar en «las historias de Norman Vincent Peale», consignas y recitaciones basadas en el famoso libro de Peale *El poder del pensamiento tenaz*.<sup>1</sup> Es cierto que Peale dramatizó los conceptos con destreza —por lo menos en su momento y para el entorno social para el que escribía— y cuesta refutar cualquiera de los puntos clave de su libro. Pese a todo, parece muy claro que son más quienes hablan del «pensamiento positivo» que quienes lo practican en realidad.

Ése es el principal motivo por el que he elegido una expresión más contemporánea en lugar del término trillado y más antiguo de «pensamiento positivo». Habrá quien le tenga mucho apego a esa expresión y, si prefiere seguir usándola, no tengo la menor objeción. A lo largo de este libro, sin embargo, he optado por sustituirla por una que me parece más descriptiva, más centrada, más contemporánea y más manejable: *pensamiento afirmativo*. He aquí una definición de trabajo:

*Pensamiento afirmativo: un patrón de atención e ideación selectivas que fomenta un elevado nivel de salud mental.*

En el capítulo 6 ahondaremos más en el papel que desempeña el lenguaje de cara a disponernos o indisponernos mentalmente, y estudiaremos varias estrategias y patrones verbales que ayudan a crear y mantener un estado saludable de experiencia interna. Como gran parte de nuestra ideación consciente encuentra expresión en el lenguaje, podemos mejorar la naturaleza de esa ideación usando nuestro lenguaje con mayor inteligencia. En este capítulo empezaremos por profundizar con algo más de hincapié en el primer elemento de la definición: la atención selectiva.

Como se describe en la definición, el pensamiento afirmativo conlleva dos patrones primarios de actividad mental: la atención selectiva y el pensamiento selectivo. La atención selectiva pasa por «censurar» activamente lo que dejamos entrar en nuestra mente y escoger proactivamente a qué dirigimos nuestra atención. El pensamiento

selectivo conlleva recrearse con atención en el tipo de ideas, procesos de razonamiento, conclusiones e intenciones que tienen más probabilidades de ofrecernos resultados positivos en la vida que negativos.

Cambie sus pensamientos y cambiará su mundo.

Norman Vincent Peale

---

<sup>1</sup> Peale, Norman Vincent: *El poder del pensamiento tenaz*; Grijalbo, Barcelona, 1998.

## «SENSURA»: ESCOGER LO QUE SE DEJA ENTRAR EN LA MENTE

Un mes después de que Marilyn Monroe pusiera fin a su vida, el índice de suicidios en Estados Unidos aumentó un 12 por ciento; en Inglaterra y Gales subió un 10 por ciento.

Los estudios de los patrones de suicidios de adolescentes en Estados Unidos entre 1973 y 1979 mostraron un aumento medio de alrededor del 7 por ciento en los siete días siguientes a treinta y ocho historias de suicidios televisadas a escala nacional. En 1933 — antes de la televisión— una estudiante japonesa de diecinueve años, Kiyoko Matsumoto, se suicidó saltando al cráter de tres mil metros de un volcán en la isla de Oshima. La noticia de su muerte, y la historia de su desesperación, desencadenó una moda macabra en todo Japón, en los meses siguientes, trescientos niños la imitaron.

Todos los días se quitan la vida unos ochenta y seis estadounidenses (no los mismos ochenta y seis, claro está) y más de mil quinientos intentan hacerlo. El índice de suicidios de Japón supera los cien al día, en un país con menos de la mitad de población que Estados Unidos.

Aunque pocos sentimos el impulso de suicidarnos —el acto definitivo de autodesaprobación—, casi todos somos mucho más susceptibles de lo que nos creemos a los mensajes programadores que recibimos de la cultura circundante todos los días. Pocos parecen dudar de que los menos bien ajustados de entre nosotros se dejan llevar por el entorno de entretenimiento. Una serie de asesinatos de masas adolescentes han modelado el drama de su vida a imagen y semejanza de las noticias sobre otros como ellos. El *modelado social* es una base primaria para aprender a comportarse en varios contextos, y la cobertura mediática ofrece modelos de sobra para aquellos pocos individuos trastornados que quieren realizar la declaración definitiva.

Pero el resto tampoco somos inmunes.

Una montaña de datos de investigación muestra ya que quienes ven mucha televisión, por ejemplo, tienden a presentar una percepción generalmente sesgada de la vida y de la sociedad que los alinea más con la realidad sintética del medio televisivo que con la cultura en que se emplaza. Estiman que los índices de criminalidad son muy superiores a lo que son; exageran muy al alza sus posibilidades de que los atraquen o les suceda alguna otra desgracia; tienden a expresar una visión más pesimista y cínica de la vida; y tienden a referir niveles más altos de depresión, ansiedad e ideación suicida.

Los estudiantes que ven mucha televisión tienden a rendir menos en los estudios que quienes ven poca o ninguna; tienden a declarar que hacen más trampas y a expresar niveles menores de inteligencia social que sus compañeros libres de los medios de comunicación.

La adicción a la televisión, o la más amplia adicción a los medios, cada vez goza de mayor reconocimiento entre psicólogos y sociólogos como problema grave que merma la salud mental y la eficacia social de un número creciente de personas.

Piensen que su cerebro es muy parecido al buscador de su ordenador: el software que usan para indagar o navegar en Internet. La única diferencia es que ustedes están siempre conectados a su entorno perceptivo; no pueden apagar su biocomputador como apagan el ordenador de su escritorio o su regazo. Su «buscador mental» recibe información de su entorno, incluso en cierta medida mientras duermen. Y todo lo que entra tiene su efecto.

Pueden, sin embargo, escoger aquello a lo que prestan atención. Al dar preferencia a información, imágenes, visiones, sonidos, experiencias y personas que respalden el pensamiento afirmativo, pueden aumentar sus posibilidades de sentirse mejor, estar más sanos y vivir más. Del mismo modo en que pueden «dirigir» su buscador informático hacia cualquier recurso de Internet que decidan, y así «deseleccionar» todos los demás, también pueden movilizar su buscador mental en su beneficio. Acuñemos una expresión y llamémosla «sensura».

*Sensura: la práctica de escoger consciente y sistemáticamente lo que permitirán entrar en su mente.*

La mayoría sufrimos un bombardeo tan constante por parte de los mensajes influyentes de nuestro entorno diario que cuesta pararse a cobrar conciencia de ellos y plantearse sus efectos sobre nuestro pensamiento inconsciente.

Entendemos que las «noticias» tienden a plasmar una visión morbosa de la vida, pero existen muchos mensajes más, entre ellos algunos de los que ni siquiera pensamos que transmitan influencias positivas o negativas. Piensen en uno de una serie de ejemplos más sutiles de mensajes ambientales. He aquí uno al que por lo general no se atribuye especial importancia, y aun así tiende a calar en nuestro pensamiento y quizás incluso en nuestras actitudes sobre nosotros mismos y sobre la vida. Para no perder de vista lo omnipresente que es la cultura mediática, piensen por ejemplo en las letras de algunas de las canciones más populares de la cultura occidental.

«No eres nadie hasta que alguien te quiere» («*You're Nobody 'Til Somebody Loves You*»), popularizada por el famoso *crooner* estadounidense Dean Martin, transmite un mensaje interesante. Tomada al pie de la letra, es de suponer que esta canción significa

que nuestra sensación de valía debería depender de mantener una relación romántica apropiada con una pareja apropiada.

Otra canción popular reza: «Cuando alguien te ama, no vale para nada si no te ama al máximo» («*When somebody loves you, it's no good unless she loves you all the way*»). Al parecer, puedes llegar a ser alguien si alguien te ama, pero tiene que ser al máximo. Si alguien te quiere mucho, pero no realmente al máximo, es de suponer que eres un alguien parcial, o a lo mejor un nadie parcial. Si varias personas te amasen cada una un poco, ¿bastaría eso para hacerte alguien?

Otro clásico imperecedero, de hace más de cincuenta años, es «You Belong to Me» («Me perteneces»: «*See the pyramids along the Nile...*», etc.). La pareja de esa canción, supongo, es «I'm Yours» («Soy tuya»: «*I'm yours, heart and soul, I am yours...*») Cuando los seres humanos pensamos —y cantamos— los unos sobre los otros en términos de derechos de propiedad, ¿de verdad somos capaces de amar y ser amados incondicionalmente? ¿Equiparamos amar a otros con poseerlos o ser poseídos por ellos?

La música country estadounidense es desde hace tiempo objeto de chistes por su atención al dolor, la autocompasión, el fracaso, la infidelidad y el amor no correspondido. Un clásico popular durante muchas décadas fue «The Tennessee Waltz», sobre una mujer que presentaba a su mejor amiga a su novio, que luego se escapaba con ella. «Tom Dooley», una canción de enorme popularidad en la década de 1950, hablaba de un hombre que había matado a una mujer hermosa y estaba a punto de ser ahorcado. En el «Folsom Prison Blues», de Johnny Cash, el protagonista —que cumple cadena perpetua por asesinato— está triste, no porque tenga remordimientos, sino sencillamente porque nunca saldrá.

Las parodias de títulos de canción country ejemplifican los temas dominantes de desesperación, baja autoestima y alienación. Títulos como «I Miss You a Lot, But My Aim's Gettin' Better» («Te he fallado, pero mi puntería está mejorando»), «She Got the Goldmine and I Got the Shaft» («Ella se llevó la mina de oro y a mí me barrenaron»), «If the Phone Don't Ring, It's Me» («Si el teléfono no suena, soy yo») e «If I'd 'a Shot You Sooner, I'd Be Out of Jail By Now» («Si te hubiera disparado antes, para ahora ya estaría fuera de la cárcel») juegan con la angustia agri dulce de la música hillbilly y western.

Una página web llegaba a ofrecer varias baladas clásicas judeo-country-western:<sup>2</sup>

- «Madres no dejéis que vuestros hijos desagradecidos crezcan para ser vaqueros (cuando qué te hubiera costado encargarte de la ferretería familiar que mi propio padre fundó dejándose la piel en ello y tu padre sacó adelante sudando tinta, lo que

al parecer no significa nada para ti ahora que das la espalda a semejante regalo para cabalgar todo el día algún caballo *Meshuggenah*)»

- «Yo fui uno de los elegidos (hasta que ella escogió a otro).»
- Y, por supuesto, la siempre popular «Stand by Your Mensch».

Ciertamente es irrealista sugerir que la salud mental de cualquiera pueda verse gravemente perjudicada por la letra de una canción —salvo en muy raras ocasiones, como mucho—, y es verdad que los seres humanos a veces hallamos una especie de placer perverso en lamentarnos de la suerte que nos ha tocado. De vez en cuando nos gusta horrorizarnos subiendo a las montañas rusas y yendo a ver películas de miedo, y a veces sentirnos mal nos hace sentir bien. Podemos identificarnos con los temas y las letras de las canciones tristes. En cierto sentido, tal vez, quizás hasta validen nuestras experiencias personales y nos ayuden a tomárnoslas menos en serio.

El planteamiento más amplio, sin embargo, por lo tocante a la política de la censura, es recordar que nuestro estado emocional y nuestros procesos inconscientes pueden acusar todas y cada una de las cosas que percibimos. Ese sencillo hecho habla a favor de preferir diligentemente los procesos de pensamiento positivos, afirmativos, enaltecedores, optimistas y esperanzadores —y los influjos que tienden a propiciarlos— mucho más de lo que optamos por los influjos y pensamientos negativos.

No estoy sugiriendo que todo el mundo deje de escuchar música triste o de leer poesía triste o novelas trágicas. Sí sugiero, sin embargo, que a todos puede sentarnos bien hacer un inventario consciente, muchas veces al día, de lo que aceptamos en nuestras mentes. Y hasta las entradas en apariencia mundanas como la música y el entretenimiento merecen un escrutinio.

Demos un paso más. La censura incluye no sólo el entorno informativo, sino también las personas que forman nuestro mundo. Muchas de las personas que habitan nuestra «burbuja» social están ahí por invitación nuestra, o al menos gracias a nuestro consentimiento. Es posible que algunas no lo merezcan. Quizás estemos compartiendo espacio social con personas que socavan nuestros esfuerzos por mantener un estado mental positivo.

En *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*, definí el comportamiento *tóxico* y el *nutritivo* como:

*Comportamiento tóxico*: un patrón sistemático de comportamiento que hace que los demás se sientan devaluados, inadecuados, furiosos, frustrados o culpables.

*Comportamiento nutritivo*: un patrón sistemático de comportamiento que hace que los demás se sientan valorados, capaces, queridos, respetados y apreciados.<sup>3</sup>

Tienen derecho, en la medida en que las circunstancias lo permitan, a preferir la compañía de personas nutritivas y deseleccionar a las tóxicas de su vida. He aquí una simple e importante verdad:

*Pueden «despedir» de su vida a cualquiera a quien encuentren tóxico y antiafirmativo para su persona.*

Hay quien ha permitido que su entorno personal se pueble de individuos tóxicos, que sistemáticamente socavan su sensación de bienestar emocional. Tal vez se quejen de las mezquinas atrocidades que esos otros cometen contra su personalidad, y aun así no logran plantearse dar el «finiquito» a quienes no deberían estar en su vida.

«¡No puedo “despedir” a mi madre!», dirán. ¿Por qué no? ¿Qué obligación tiene uno con los de su sangre, con los que al fin y al cabo está emparentado sólo por accidentes genéticos? ¿Existe alguna obligación o responsabilidad especial de sufrir a manos de padres, madres, hermanos, hermanas, tíos, tías, primos o primas tóxicos que no se le reconoce a las personas con las que no hay una conexión genética?

Por supuesto, a menudo tenemos que hacer sacrificios en el trato con los individuos tóxicos. Dejar un trabajo, un matrimonio o una relación importante rara vez es tan sencillo como dar un finiquito; puede haber más cosas que tener en cuenta. Sin embargo, «despedir» a alguien tal vez no signifique necesariamente no volver a verlo; podrían contentarse con reducir las interacciones con esa persona o establecer un contexto limitado para la interacción que le ponga más difícil drenar su energía psíquica.

Quizá sea aconsejable intentar mejorar las relaciones o convencer a algunas personas tóxicas de que les traten humanamente. Tal y como a un jefe le recomendarían conseguir que un «empleado problemático» cambiase su comportamiento, y despedirlo sólo como último recurso, podemos hacer lo mismo en nuestra vida con las personas que sean «amigos problemáticos». Es de suponer que casi todos —empleados o amigos— merecen una «justa advertencia» antes de recibir el «finiquito». Sin embargo, en última instancia, a todos nos toca tomar decisiones sobre las personas y experiencias a las que permitiremos influir en nuestra vida, y en consecuencia en nuestros pensamientos y estado mental.

## Un ejercicio

Hagan un dibujo con ustedes en el centro en un folio (usen un monigote si prefieren; no se trata de un ejercicio artístico) y luego dibujen la constelación de personas con las que se relacionan, por lo menos ocasionalmente, en el transcurso de unos meses de vida normal. Escriban el nombre de cada persona al lado de su retrato.

A continuación escriban una puntuación numérica junto a cada persona, del 1 al 5, para codificar su sensación de la influencia que esa persona tiene en su vida y su estado mental. Concedan el 5 a las personas que experimenten como sistemáticamente nutritivas, afirmativas, afectuosas y proveedoras de apoyo y afecto. Puntúen con 1 a cualquiera que sea sistemáticamente negativa, crítica, discutidora, desagradable o poco cariñosa. Repartan las puntuaciones entre los demás según la misma escala.

Mientras están en ello, añadan a su diagrama cualquier experiencia o actividad concreta por la que pasen habitualmente; después puntúenlas en términos de su valor para su salud y bienestar mental. Añadan a su trabajo los grupos de personas que frecuentan y cualquier organización a la que pertenezcan.

Pueden hacer varias cosas con ese diagrama. Para empezar, pueden redirigir sus energías a apreciar a quienes les parecen nutritivos y afirmativos. Asegúrense de que muestran con su comportamiento que agradecen su presencia en su vida. Y recuérdense apreciar, por lo menos mentalmente, las actividades y oportunidades que respaldan su salud y bienestar mental.

En segundo lugar, pueden pensar con detenimiento en los sacrificios que han estado realizando al seguir teniendo en su vida a las personas, experiencias o situaciones tóxicas. Quizá sea difícil deseleccionar a algunas de su buscador social: a su jefe o cónyuge, por ejemplo. En última instancia disponen de tres opciones para abordar una relación o situación tóxica: pueden cambiarla, pueden aceptarla y adaptarse a ella lo mejor que puedan o pueden abandonarla.

Despedir de su vida a una persona no tiene por qué ser un acto hostil o agresivo. Puede hacerse con calma, educación e incluso cariño. Si no han sido capaces de mejorar la situación lo suficiente y creen que a la larga su sistema inmunitario está en peligro, pueden decir sin más algo del estilo de: «De un tiempo a esta parte he estado pensando en mi vida y decidiendo cuáles son en realidad mis prioridades personales. He decidido que sólo quiero relaciones positivas con personas positivas. No sé cómo establecer contigo una relación positiva que satisfaga mis necesidades, de modo que he decidido no verte más. No siento ninguna animosidad hacia ti; es sólo que en mi vida ya no hay sitio



para esta relación.»

Puede aplicarse esta política sensora a la vida en su conjunto. El primer requisito, por supuesto, es cobrar una conciencia más plena de qué dejamos entrar realmente en nuestras mentes. Entonces podremos tomar mejores decisiones que aporten mejores resultados a nuestra vida.

---

<sup>2</sup> Página web de Pete Levin: [www.PeteLevin.com](http://www.PeteLevin.com).

<sup>3</sup> Albrecht, Karl: *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*; Ediciones B, Barcelona, 2006, p. 35.

## RESISTENCIA A LA ENCULTURACIÓN, ALIAS «DETECCIÓN DE BASURA»

En su provocador libro *Teaching as a Subversive Activity*,<sup>4</sup> el profesor de la Universidad de Nueva York Neil Postman citaba una frase de Ernest Hemingway: «Para ser buen escritor hay que tener un buen detector de gilipolleces, congénito y a prueba de golpes.» En términos mucho más suaves, el psicólogo humanista Abraham Maslow citó como habilidad necesaria la resistencia a la enculturación.

Postman, es de suponer que apuntando a una zona intermedia entre las versiones vulgar y educada, acuñó el término «detección de basura». Encuentro la expresión refrescantemente ofensiva y muy útil.

Hemingway, Maslow y Postman —y muchos pensadores destacados de toda la historia— han defendido la importancia de la capacidad del individuo para ver más allá y a través del velo de la cultura. Creían que todos tenemos la responsabilidad, ante nosotros mismos y nuestros congéneres humanos, de negarnos a creer a las primeras de cambio lo que vemos y oímos.

Es fácil dejarse hipnotizar por la vorágine de mensajes que nos rodea: hacer esto pero no lo otro, comprar tal cosa, tener tal otra, llevar eso, conducir eso otro, come esto, bebe esto, fuma esto, no los creas a ellos, créenos a nosotros; no te pongas de su lado, ponte del nuestro; demoniza a fulanito e idealiza a menganito, adora a tal o cual famoso. Somos producto de nuestro entorno cultural mucho más de lo que estamos dispuestos a creer.

Ser habilidoso en la detección de basura significa no ser crédulo, pero tampoco cínico. No todo el mundo aspira a engañarnos; sólo sucede que algunos sí y, si somos conscientes de las posibilidades, podemos percibirlos y reaccionar debidamente.

A lo mejor se impone una definición práctica de la detección de basura:

*Detección de basura: hábito no crédulo ni cínico de plantearse los posibles motivos y fines que hay detrás de lo que nos dice la gente.*

La tentación de engañar y manipularse entre ellos de los seres humanos probablemente se remonte por lo menos tan lejos como nuestra capacidad para usar el lenguaje... o quizás incluso pintar dibujos. Individuos turbios han incitado a masas de personas a la guerra, las han acobardado o las han separado del ñame logrado con el sudor de su frente porque habían aprendido a sacar partido de sus impulsos y emociones

subconscientes.

Hermann Goering, brazo derecho de Hitler y jefe de la *Luftwaffe* alemana, hablaba con confianza de lo fácil que era inducir a la gente a ir a la guerra. Entrevistado en su celda durante los juicios de Nuremberg por Gustave Gilbert, oficial de espionaje y psicólogo, Goering se mostró sumamente franco a propósito de sus métodos. Gilbert llevó un diario de sus observaciones en los procesos y sus conversaciones con los prisioneros, que publicó en su libro *Nuremberg Diary*. Refiere parte de una conversación con Goering en su celda, la tarde del 18 de abril de 1946:

Salió a colación de nuevo el tema de la guerra y le dije que, a pesar de su actitud, yo no creía que la gente común estuviera muy agradecida a los líderes que les llevaban la guerra y la destrucción.

—Hombre, claro, la gente no quiere la guerra —dijo Goering encogiéndose de hombros—. ¿Por qué iba a querer un pobre patán de una granja jugarse la vida en una guerra cuando lo más que podrá sacar de ella es volver entero a su granja? Naturalmente, la gente no quiere la guerra; ni en Rusia, ni en Inglaterra ni en Estados Unidos, ni ya que estamos en Alemania. Eso se da por sentado. Pero, a fin de cuentas, son los líderes de un país los que deciden la política y siempre es pan comido arrastrar a la gente después, sea en una democracia, una dictadura fascista, un parlamento o una dictadura comunista.

—Hay una diferencia —señalé yo—. En una democracia el pueblo tiene algo que decir al respecto, a través de sus representantes electos, y en Estados Unidos sólo el Congreso puede declarar guerras.

—Sí, sí, eso está muy bien pero, con voz o sin voz, al pueblo siempre se le puede convencer para que acate la voluntad de sus líderes. Eso es fácil. Sólo hay que decirles que están siendo atacados y denunciar a los pacifistas por falta de patriotismo y por exponer el país al peligro. Nunca falla.<sup>5</sup>

Probablemente tenía razón.

En todas las culturas hay un puñado de «pensadores profundos» y una gran cantidad de «pensadores ovinos». Puede parecer una evaluación cruel de la condición humana, pero apenas parece discutible en la perspectiva global. Los líderes totalitarios saben que sus enemigos más peligrosos son los pensadores profundos. No sólo pueden pensar con claridad, sino que a menudo pueden animar a los pensadores ovinos a encender sus detectores de basura y replantearse lo que les han dicho. Por eso la práctica totalidad de los dictadores y demagogos intentan silenciar a los intelectuales e inhibir la expresión de oposición política en los medios.

Los hombres que admira con mayor desafuero el pueblo estadounidense son los mentirosos más descarados; los hombres a quienes detesta con mayor violencia son aquellos que intentan decirles la verdad.

H. L. Mencken

Lo que hace a los pensadores ovinos tan fáciles de manipular, como observó Goering, es que les gusta tener respuestas claras y simples, valoran poseer opiniones firmes y están del todo convencidos de que «piensan por sí mismos». Por lo general se forman sus opiniones y visiones del mundo a partir de fuentes «oficiales» del entorno mediático que los rodea. Quienquiera que controle esos medios controla sus opiniones, en su mayor parte.

Cuando mejor funciona el lavado de cerebro es cuando las víctimas están convencidas de que no se lo han lavado.

*Caso ejemplar:* todos los años, la ley exige al presidente de Estados Unidos que comparezca ante una sesión conjunta del Congreso y rinda cuentas sobre el «Estado de la Unión». Y todos los años, prácticamente sin falta, los índices de aprobación pública de cada presidente aumentan de 5 a 10 puntos porcentuales en las encuestas de opinión realizadas durante las dos semanas siguientes. Los encuestadores profesionales saben que los sondeos de opinión, en las culturas modernas basadas en los medios, miden ante todo el impacto de la cobertura mediática, no los procesos de pensamiento de las masas.

La resistencia a la enculturación también incluye lo que entendemos como valor intelectual o «tener valor para defender nuestras convicciones».

*Caso ejemplar:* Guglielmo Marconi, inventor italiano y uno de los primeros pioneros de la radio y la electrónica, creía que era posible enviar señales de radio a largas distancias, de tal modo que las personas pudieran comunicarse entre continentes. Tenía en su contra el peso de casi toda la opinión científica reputada; los científicos de 1900 creían que las ondas de radio, que viajaban en línea recta, jamás podrían usarse a larga distancia por culpa de las limitaciones que imponía la curvatura de la Tierra. Marconi decidió intentarlo de todas formas. El 12 de diciembre de 1901 montó un receptor de radio especialmente diseñado en Newfoundland, Canadá, y recibió una señal en código Morse —la letra «S», representada por tres puntos— desde Poldhu, Cornwall, en Inglaterra. Apenas un año más tarde, el 18 de enero de 1903, envió un mensaje de saludo del presidente Theodore Roosevelt al rey Eduardo VII, que mandó su respuesta. Varios años después, los científicos descubrieron la ionosfera, la capa de partículas cargadas de la atmósfera de la Tierra que tiene el efecto de refractar o «doblar» las señales de radio de onda corta, con lo que las hace seguir el contorno del planeta. El valor intelectual de Marconi tuvo su recompensa: recibió el premio Nobel de Física en

1909.

Parte del valor intelectual es saber cuándo hacer caso del consejo ajeno y cuándo confiar en el propio juicio.

---

<sup>4</sup> Postman, Neil: *Teaching as a Subversive Activity*; Delacorte, Nueva York, 1969.

<sup>5</sup> Gilbert, G. M.: *Nuremberg Diary*; Farrar, Strays and Company, Nueva York, 1947, pp. 278-279.

## PURIFIQUEN SU MENTE CON UN «AYUNO MEDIÁTICO»

Mohandas Gandhi, uno de los pensadores y líderes del pensamiento más reverenciados de la historia, adoptó la costumbre de pasar en silencio un día de cada semana. Los lunes, por lo general, no hablaba ni permitía que le hablaran. Aprovechaba el tiempo para reflexionar, leer y escuchar su propia mente. Mediante el trabajo, la meditación y el ejercicio silenciosos intentaba redescubrir el centro de su inteligencia. A muchos nos vendría bien hallar la sabiduría de nuestro propio silencio.

Aunque tal vez muchos consideremos que esa práctica resultaría del todo imposible en el mundo de sobrecarga sensorial de hoy en día, piensen que en sus últimos años Gandhi se reunía a menudo con organizadores políticos, periodistas y altos cargos del gobierno, además de los estudiantes de su *ashram*. Su atención estaba muy solicitada, pero, aun así, encontraba tiempo para meditar, hilar algodón en su primitiva rueca y estudiar los clásicos de la literatura religiosa. Si Gandhi podía, nosotros también... si creemos que es lo bastante importante. En nuestro caso los desafíos son distintos, pero no mayores que los que afrontó Gandhi.

Hay que reconocer que en contra de nuestra paz mental, nuestra tranquilidad y nuestra intimidad se conjuran muchos factores. En casi todas partes adonde vayamos en la moderna cultura comercializada, visiones y sonidos exigen nuestra atención. La radio del coche, el radiocasete a todo volumen que llevan unos adolescentes por la acera u otro adolescente en su coche, la televisión de la sala de espera del aeropuerto y los incesantes avisos de seguridad de la megafonía, la música rock que suena en la cafetería o restaurante, la persona que habla por el móvil en la mesa de al lado, las discordantes imágenes y sonidos de los telediarios, las broncas diatribas de las tertulias políticas de la radio y, por supuesto, el incesante martilleo del televisor de casa.

Muchos pasamos ingentes cantidades de nuestro tiempo aprisionados en entornos compuestos casi en exclusiva por imágenes y sonidos obra del hombre. ¿Cuántas veces nuestra mirada topa con escenas que no contengan prueba alguna de actividad humana y cuyos sonidos y olores son los de la naturaleza y no la «civilización»?

La contaminación audiovisual se ha vuelto tan habitual que muchos hemos perdido cualquier sentido de nuestro derecho a la paz y la tranquilidad. Las «noticias» en concreto, esa extraña combinación de ansiedad y diversión, se han vuelto cada vez más irreales, irrealistas y surrealistas. En mi libro *Inteligencia social: la nueva ciencia del*

éxito, describí las «únicas diez noticias básicas».<sup>6</sup>

1. *Pasmo y horror*: el tiroteo en el instituto, por ejemplo.
2. *Tragedia*: huracanes y demás catástrofes son estupendos para esta categoría.
3. *Sexo tórrido*: la pornografía de famosos siempre da para una buena historia.
4. *Escándalo*: nos encanta ver pillados a los sinvergüenzas.
5. *La caída de los poderosos*: enseñadnos a los ricos y poderosos derrocados de sus pedestales.
6. *Conflicto*: siempre aporta «miga» a una noticia; a la gente le encanta ver una pelea, aunque no pase de un intercambio de insultos.
7. *Preocupación*: dime de qué tengo que preocuparme esta semana: ¿Huracanes? ¿Los precios de la gasolina? ¿La delincuencia?
8. *Voyeurismo*: enseñame algo estrafalario, enfermizo, retorcido o morboso.
9. *Dilemas*: aborto, pena de muerte, eutanasia, matrimonio entre homosexuales; los conflictos irresolubles son fáciles de disfrazar de información «equilibrada».
10. *Historias bobas* (cambio de ritmo): enseñame algo mono o divertido de vez en cuando, para que no piense que todas las noticias son negativas: un concurso infantil de deletrear, por ejemplo, o el perro que rescata a la ancianita del incendio.

El doctor Andrew Weil, uno de los especialistas en salud holística más respetados, recomienda una semana de «ayuno de noticias» como parte de su plan «Ocho semanas para una salud óptima». Aconseja:

Quiero que descubran y aprovechen el hecho de que tienen algo que decir acerca de cuántas noticias dejan entrar en su conciencia, sobre todo si perturban su equilibrio emocional y espiritual.

Pueden reducir el nivel de ruido cultural que penetra en su mente por etapas. Platéense hacer un día «sin tele» por semana. (Se trata de un movimiento que está cobrando aceptación en Estados Unidos y otras culturas basadas en los medios.) Dejen apagado el televisor de medianoche a medianoche. Puede que tengan que negociar con su familia —o usar su autoridad personal— para lograr que cooperen. Salir de la habitación mientras hay una tele encendida no ayuda mucho a liberar la mente si todavía pueden oírla.

Una vez superen un día entero sin tele con regularidad, empiecen a bloquear a otros canales mediáticos el acceso a su conciencia. No vean material grabado en vídeo ni vayan al cine en su día libre de medios.

Avancen a partir de ahí dejando apagadas todas las radios en su día sin medios. Eso incluye los programas que escuchan en el coche y sobre todo las noticias radiofónicas. Dejen apagada la música al conducir. Hagan un esfuerzo consciente por escoger sus actividades de modo que rara vez se vean expuestos a la contaminación mediática ajena.

En cuanto se sientan cómodos apagando todos los medios radiados y televisivos, den el paso de dejar los periódicos y revistas fuera de su vida en el día sin medios. No lean siquiera el material publicitario que les llega por correo ese día.

Así pues, ni tele, ni películas, ni vídeos grabados, ni radio, ni música, ni periódicos ni revistas. Para su siguiente desafío, manténganse alejados de Internet durante las veinticuatro horas de su día sin medios. En cuanto puedan hacerlo, pasen el día con el móvil apagado.

Las primeras veces que experimenten un día completo de ayuno mediático, es posible que se sientan algo raros, posiblemente un poco desorientados, a lo mejor incluso despojados. Empezarán a cobrar conciencia de hasta qué punto su tiempo y atención están involuntariamente confiscados por el consumo pasivo de comida basura cultural. Puede que sientan que les falta algo: un ritual conocido que les han arrebatado. Es posible que su sensación del tiempo parezca menos compartimentada y escalonada.

Con el tiempo, es probable que experimenten una sensación general de mayor calma, un sentido menos frenético de lo que sucede a su alrededor y alivio de una sensación persistente de urgencia de baja intensidad. No tendrán más remedio que prestar oídos a su monólogo interior. Sin las muchas distracciones impuestas a su conciencia, es posible que disfruten de pasar más tiempo con sus pensamientos. Pregúntense: «¿Qué estoy aprendiendo mientras despejo mi mente de contaminación mental y cómo puede ayudarme este estado especial de atención?»

En cuanto eliminé todas las señales de emisión televisiva de mi casa hace unos cinco años, experimenté un cambio perceptible en mi estado mental. Me sentía más plácido, más optimista, más abierto a nuevas experiencias y más caritativo conmigo mismo y con los demás. No exagero al decir que sentí como si mi mente hubiera sido purificada, hasta cierto punto. Todavía veo películas escogidas de vez en cuando, sobre todo viejos clásicos, musicales y comedias, y no siento que me falte nada al no tener material de vídeo en mi entorno personal.

---

6 Albrecht, Karl: *Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito*; Ediciones B, Barcelona, 2006, pp. 321-323.





# REINGENIERÍA DE ACTITUDES

Recuerden el principio fundamental: pensamos con todo el cuerpo. Eso significa que lo que llamamos «actitud» es un patrón de información de todo el cuerpo. La ideación consciente está enlazada con la inconsciente, además de con los patrones emocionales e incluso los somáticos o viscerales. Las actitudes afirmativas son patrones positivos de información y las negativas son patrones negativos de información, tienen efectos deseables o indeseables en todo el cuerpo.

Nuestra historia cultural es rica en relatos que codifican una creencia muy básica, hay actitudes que curan y actitudes que matan. Un brujo o sacerdotisa vudú señala amenazadoramente con un hueso a alguien y esa persona cae postrada en la cama y allí se queda hasta que muere. Una persona con un cáncer terminal avanzado atraviesa una transformación emocional y el cáncer remite. Alguien que parecía tener toda la vida por delante se suicida, mientras que una persona con una discapacidad grave decide que vale la pena vivir y logra una gran cuota de éxito y felicidad.

Entre las actitudes que matan y las que curan, están las que dan forma a nuestra salud y nuestro bienestar todos los días. Piensen en actitudes como los celos, la envidia o el rencor. Pueden predisponernos a reaccionar y a comportarnos de manera hostil con los demás, a menudo en detrimento nuestro.

Las actitudes son opciones. Los oradores y escritores expertos en motivación nos cuentan que «la diferencia entre el éxito y el fracaso (y la felicidad y la infelicidad, por cierto) pueden resumirse en una palabra: actitud». Tópico o no, básicamente tienen razón. La palabra «actitud» y los conceptos que encierra pueden antojarse algo vagos a primera vista, pero cuanto más se sopesa, más claro se vuelve el concepto.

He aquí una simple definición:

*Actitud: estado mental que predispone a una persona a pensar, reaccionar y comportarse de cierto modo.*

Esta definición es parecida a la descripción que hacen los pilotos de la actitud de un avión en vuelo. La actitud de un avión o nave espacial es su orientación en cualquier momento dado, su ubicación en un punto en el espacio y el tiempo, la dirección en que apunta su morro, el ángulo de sus alas respecto de la horizontal y el ángulo de su fuselaje: estable, subiendo o bajando. Su actitud se halla en cambio constante —así debe

ser, o caería a tierra— y el punto que ocupará en el segundo siguiente viene predicho por su actitud en este momento.

Los humanos somos muy parecidos al avión. Lo que pensemos, digamos y hagamos en el momento siguiente depende en buena medida de la actitud que llevemos en la cabeza en el momento presente. Una actitud «desafiante» puede predisponernos a discutir, a oponernos a las intenciones de los demás y a rechazar las ofertas de colaborar. Una actitud «apaciguadora» puede predisponernos a intentar hacer las paces; por supuesto, también podría obrar en contra de nuestros intereses en algunas situaciones. Una actitud de «desprecio» puede predisponernos a no hacer caso de lo que alguien diga o negarnos a reconocer sus derechos o intereses en una situación.

Algunas de nuestras actitudes son pasajeras, según reaccionamos a diversas situaciones. Otras pueden ser más duraderas, más persistentes en sus efectos sobre nuestros pensamientos, reacciones y acciones. Otro término para referirse a una actitud dominante y duradera es una mentalidad. Una mentalidad es una gestión fija de ideas, creencias, valores y conclusiones que configura nuestra manera de percibir, reaccionar y comportarnos. Tal y como la distribución de una mesa afecta al modo en que las personas comparten una comida, una mentalidad influye en nuestro modo de pensar. Es posible que algunas de nuestras mentalidades nos estén haciendo un magro favor.

*Caso ejemplar:* piensen en la actitud de venganza. En forma de adjetivo la describimos como ser vengativo, revanchista. También hablamos de guardar rencor, de querer devolver el golpe, «ajustar cuentas». El efecto de una mentalidad vengativa es doble: nos hace comportarnos de ciertas maneras y nos impide comportarnos de otras. Las situaciones de conflicto pueden arrastrar con facilidad a las personas hacia actitudes vengativas. Un divorcio que acaba mal, la disolución de un proyecto de negocio o una batalla política por el control de una empresa a menudo pueden llevar a la gente a volverse vengativa. Por desgracia, dejarse llevar por el revanchismo a menudo conduce exactamente a lo contrario de lo que uno se proponía en general. Muchas personas atrapadas en los vaivenes de un divorcio desapacible sienten la tentación de recurrir a los tribunales con la esperanza de hacer daño a la otra parte. Los abogados especializados saben que un divorcio hostil es mucho más rentable que uno amistoso; muchos sienten la tentación de ayudar a los protagonistas a luchar en vez de a cooperar. *La venganza a menudo resulta más costosa, a largo plazo, para quien la busca que para el presunto enemigo.*

He aquí uno de los hechos de la vida más importantes que jamás aprenderán:

*Las actitudes agresivas son compromisos: nos encadenan a las personas u objetos a los que las dirigimos.*

*Caso ejemplar:* van conduciendo con mucho tráfico cuando un conductor agresivo les cierra y les obliga a frenar de golpe. Según su estado de ánimo —su actitud o mentalidad en ese momento— pueden enfurecerse ante esa injusticia no provocada. Pitan al conductor temerario, como si quisieran castigarlo por su desconsideración. Lo siguen de cerca y le lanzan miradas fulminantes por si mira por el retrovisor. Se les acelera el pulso, les sube la tensión, las hormonas empiezan a bombear y olvidan los pensamientos agradables que tenían apenas unos segundos antes. Los circuitos reptilianos de su cerebro entran en acción y ya están decididos a vengarse. Observan que el tráfico de su carril se está frenando y que el de al lado ha cobrado velocidad. Se pasan rápidamente al carril vecino. Cuando el otro acelera para intentar ponérseles delante de nuevo, aumentan la velocidad para dejarle cerrado. Cuando el coche que tiene delante acelera, ustedes se acercan más al que les precede, para asegurarse de dejarlo sin salida. Han dejado a un lado por un momento su cordura para enzarzarse en una batalla de egos con un completo desconocido. Y no hay nada que ganar; lo más que pueden esperar es cambiar una emoción negativa —la ira— por otra: el sórdido júbilo que acompaña al haber enfurecido a otro. Y su sistema inmunitario acusará los efectos del estrés.

Parece apropiado que en ocasiones nos refiramos a enfurecernos como «volvemos locos». Locura es.

Si alguna vez han experimentado el ejemplo que acabamos de estudiar, o algo parecido, piensen que han permitido que otra persona les inflija incomodidad psicológica, no una, sino dos veces. El primer acto es cuando se enfurecen a resultas de su mal comportamiento. El segundo viene cuando ceden a sus ansias de venganza. Han adquirido un compromiso disfuncional con ese desconocido. Mientras intentan ajustar cuentas, están psicológicamente enganchados a él, se ha convertido en su gemelo malo. Aunque es posible que él no lo sepa, y probablemente no lo vea así, están permitiendo que determine cómo se sienten.

Supongan que pueden adiestrarse —y en verdad pueden— a menguar la fuerza de su reacción a esa provocación y todas las provocaciones parecidas. Supongan que frenan, reaccionan con un leve enfado durante un segundo o dos y después dejan correr el incidente. Dejan que se pierda en la historia. Reconocen que no hay resultado valioso posible si se sigue interactuando con la persona que ha cometido una tropelía y se abstienen sin más de culpar, criticar y vengarse. Siguen adelante con su vida. Su estado emocional regresa a un nivel positivo saludable al cabo de unos segundos o como mucho en menos de un minuto.

Puede parecer una reacción humana anormal pero, en realidad, se trata de una muy sabia, y muy eficaz. Al no entregarnos a la ira y la revancha, en realidad nos hemos

liberado de la influencia de la otra persona mucho antes que de otro modo. No hace falta condenar ni perdonar, basta con desprender del suceso su estado emocional. Mírenlo así:

*La mejor venganza es no necesitar venganza.*

En la inmensa mayoría de los casos, las emociones negativas nos hacen descentrarnos, nos desconectamos de la auténtica fuente de nuestras ideas y reacciones y empezamos a «orbitar» figuradamente en torno a la persona o circunstancia que nos ha alterado. Piensen en los efectos liberadores de desprenderse de un abanico de actitudes negativas, agresivas o temerosas que los seres humanos hemos integrado en nuestras mentes a lo largo de los muchos milenios de nuestra existencia:

- *Envidia*: cuando envidiamos a otros, nuestra atención se vuelve negativa en lugar de afirmativa, y la condicionamos a esos otros en lugar de mantenerla optimista y afirmativa y dejarla fluir hacia las cosas que queremos y merecemos.
- *Celos*: cuando nos inducimos un estado de celos, devaluamos nuestra valía; intentamos competir con otros por la aprobación de aquellos a quienes hemos otorgado poder sobre nuestro sentido del yo.
- *Avaricia*: cuando perseguimos la adquisición de cosas —entre ellas el dinero, que es un trasunto de la adquisición de cosas—, hacemos de las cosas nuestras amas; hacemos que nuestra autoestima dependa de tenerlas en lugar de ser auténticamente quienes somos.
- *Culpa*: cuando aceptamos la culpa, permitimos que la desaprobación ajena controle nuestro estado emocional; cuando nos comportamos de modo acomodaticio para evitar la culpa que otros nos achacarían, la moneda de cambio es nuestra autoestima.
- *Desprecio*: cuando despreciamos a otros, cargamos de emociones negativas nuestras percepciones de ellos; nos atamos a ellos innecesariamente a través de la energía negativa que fluye de nosotros a ellos.

En todos los casos, la liberación de las actitudes negativas hacia las personas y experiencias proviene de desprendernos de nuestras conexiones emocionales negativas con ellas, para percibirlas de un modo emocionalmente neutral —aunque mantengamos interacciones de enfrentamiento con ellas—, regresar a nuestro centro natural y reclamar nuestra energía para poder «reciclarla» en forma positiva y redirigirla hacia fines positivos.



## LA ACTITUD DE LA GRATITUD

Hace unos años tuve el enorme placer de conocer al doctor Hans Selye, que era uno de los investigadores pioneros en el estudio médico del estrés y sus efectos sobre los seres humanos.

Estaba en mi habitación de hotel en Monterrey, California, preparándome para salir y recorrer a pie la manzana que me separaba del centro de convenciones donde Selye iba a hablar para una nutrida congregación de expertos en servicios sociales y salud mental. Había accedido a escribir un mensaje inicial —un prólogo— para mi libro *Stress and the Manager*, que debía publicarse en breve. Le había informado por carta de que pensaba asistir a la conferencia y esperaba darle la mano y expresarle mi gratitud por su contribución.

Sonó el teléfono; era el doctor Selye, que me invitaba a recogerlo en su habitación para ir juntos hasta el centro de convenciones. Llamé a la puerta y allí apareció un duendecillo de hombre —rondaba los setenta años a la sazón— que estaba enfrascado en la tarea de practicar otro agujero en su cinturón nuevo con una navaja suiza. Cortés, simpático, elegantemente humilde y con una chispa de picardía en los ojos, se tomó unos minutos para alabar mi libro y compartir algunas ideas de corte filosófico.

Durante los muchos años transcurridos desde aquel encuentro no he dejado de pensar en una cosa que me dijo, y creo que he podido comprender la hondura de su significado, quizás un poquito más con cada día que pasaba. Se trata de una idea muy sencilla pero en última instancia profunda.

«Karl —me dijo [lo cito con cierta licencia poética]—, sabemos que nuestro estado mental tiene un efecto inevitable sobre nuestra salud y nuestro bienestar. A estas alturas ese hallazgo es irrefutable e ineludible. Lo que he concluido por el momento es que el mejor modo de mantener la salud mental y física es vivir con una actitud de gratitud.»

No había tiempo para que profundizara mucho en la idea; mientras recorriamos los centenares escasos de pasos hasta el centro de convenciones, lo asaltó una serie de admiradores. «¿Es usted el doctor Selye?», preguntaba uno tras otro. Con aquel brillo característico de los ojos y una sonrisa traviesa, él les contestaba, con su encantador acento húngaro: «Ésa es mi tragedia.» Supongo que los fans me tomaron por su guardaespaldas o algo así, visto que en aquel entonces no tenía una cara igual de reconocible.

Una actitud de gratitud; esa expresión poética, sencilla y a la vez sutil, me hizo pensar

con mayor seriedad y diligencia en toda la conexión «mente-cuerpo» y preguntarme si los humanos en verdad podíamos aprender a encontrar y sostener voluntariamente unos estados mentales especiales propicios para la curación y el mantenimiento de la salud mental y física.

Combinando el consejo de Selye con los hallazgos de muchas fuentes más, sobre todo la investigación del cerebro, la hipnoterapia y los sistemas de información, empecé a reflexionar sobre la naturaleza de los «estados de ánimo». Usamos el término «estado de ánimo» para describir un estado emocional, por lo general relacionado con un conjunto concreto de ideas y reacciones, que cambia de un momento al otro. ¿Es posible, me preguntaba, gestionar nuestros estados de ánimo voluntaria y deliberadamente, en lugar de limitarnos a dejar que nuestras experiencias los ocasionen y controlen?

Con el tiempo he llegado a creer en, y aplicar en mi vida, la noción de hallar un estado de ánimo concreto que sea propicio para la salud y el bienestar mental.

Hans Selye y muchos otros investigadores han especulado con la idea de que la configuración especial de ideas, sensaciones, reacciones e intenciones que están asociadas a ciertos estados mentales concretos causa una cadena de reacciones en todo el cuerpo que fomentan la curación.

Como veremos en el capítulo 11, nuestro sistema inmunitario escucha en todo momento nuestros procesos de pensamiento. Cada pensamiento que tenemos se expresa como conjunto de mensajes químicos y patrones del sistema nervioso que recorren el cuerpo. Estudios de investigación acreditados muestran que la condición del sistema inmunitario, incluidos el número y el tipo de células inmunitarias y la concentración de diversas inmunoproteínas, sube y baja en relación directa con el proceso mental en curso. El trabajo de los doctores Carl y Stephanie Simonton con pacientes terminales de cáncer respalda con claridad la idea de que los estados mentales pueden ocasionar, agravar, mejorar —e incluso curar— el cáncer y otras enfermedades capaces de ocasionar la muerte.



## LA ACTITUD DE LA ABUNDANCIA

Uno de los viejos clichés del «pensamiento positivo» habla de «ver la botella medio llena en vez de medio vacía». El cómico George Carlon tiene una respuesta: «¡La #\*\$@ botella es demasiado grande!» Mi punto de vista es: «Depende de quién se haya estado bebiendo el vino. Si he sido yo, la otra mitad la tengo en la panza.» A decir verdad, sólo bebo vino de vez en cuando, de modo que media botella me basta y me sobra.

Con lo que estamos jugando en este pequeño «riff mental» es con el concepto de la abundancia. Cada persona, a través del complejo y único laberinto de experiencias personal que configura su visión de sí misma y del mundo, desarrolla un sentido de lo que le hace falta para sobrevivir y prosperar en la vida. Todos construimos un complejo inconsciente —una constelación de patrones y reacciones mentales, como lo definió el psicólogo Carl Jung— asociado con la escasez y la abundancia.

Es posible que una persona desarrolle una estructura inconsciente de creencias en torno a una sensación de riesgo, pérdida, despojamiento y transitoriedad. «No te puedes fiar de nadie», «Hay que luchar para conseguir lo que se quiere», «La vida es una batalla; hay ganadores y perdedores», «No le cojas demasiado apego a nada ni a nadie, porque podrías perderlo». En casos extremos, las personas con propensión a la escasez pueden volverse excesivamente reservonas, ahorrativas hasta grados irrealistas, pesimistas, poco generosas, miedosas, reacias al riesgo, envidiosas, herméticas, suspicaces y en ocasiones sumamente competitivas. Muchos terapeutas creen que la obesidad, y el sobrepeso crónico en general, a menudo están relacionados con una sensación inconsciente de escasez y pérdida, adquirida a veces en la infancia.

Recibimos abundantes señales culturales que parecen vender una visión del mundo de escasez. Muchas de nuestras normas culturales sugieren que las personas que compiten con ferocidad son más merecedoras de admiración que quienes cooperan. Hacer la guerra es mucho más popular que hacer la paz. En años recientes, el pensamiento empresarial occidental parece haberse desplazado hacia una mentalidad basada en la escasez, donde la hipercompetición ha evolucionado hasta devenir un modo de pensar de «suma cero». «Los negocios son la guerra», nos cuentan los escritores económicos populares. La consigna de camiseta «El segundo sólo es el primer perdedor» transmite un principio vital de ganar o perder, de suma cero, cimentado en la escasez.

Las personas más propensas a ver la abundancia tienen menos posibilidades de ver la vida a través de un cristal de riesgo, pérdida y victoria o derrota, y más a través de un

prisma de destino compartido y fe en las consecuencias imprevistas. Tienden a ser menos temerosas, ansiosas y agresivas, y más optimistas, generosas y dispuestas a creer que «las cosas acaban bien si sabes ver el lado bueno de cómo acaban». Tienden a no reaccionar con envidia o rencor al éxito o la buena suerte ajenos. Pueden alabar, apreciar y afirmar a otros sin sentir que se dejan a ellos en mal lugar. Pueden dar generosamente sin esperar una compensación quid pro quo.

No deja de ser interesante que tanto los propensos a la abundancia como los que se inclinan por la escasez tiendan a encontrar pruebas confirmatorias en la vida cotidiana que justifican sus creencias.

Parte del pensamiento basado en la abundancia consiste en desprenderse del apego desesperado a los resultados individuales. Si quiero conseguir A pero en realidad obtengo B, puedo quejarme y enfurecerme por no tener A, pero ya que estoy quizá descubra que B resulta ser también un resultado feliz. Si me quedo estancado en querer A, quizá no aprecie la satisfacción que me ha traído no conseguir A.

Las enseñanzas budistas postulan que la mayor parte de la miseria humana viene causada por el deseo preñado de emociones. Desprenderse del deseo ansioso no significa renunciar a conseguir los resultados que se desean, o al menos conseguir los resultados que sean factibles en un conjunto dado de circunstancias. Significa simplemente no comprometerse emocionalmente con un resultado concreto. Desprenderse de ese compromiso ansioso nos confiere el poder para trabajar sin ansiedad hacia el resultado deseado, y también para adaptar nuestro pensamiento y nuestras estrategias a la experiencia a medida que evoluciona.

## ALTRUISMO PRÁCTICO

Un buen modo de resumir todo un abanico de actitudes afirmativas para la vida en un paquete —o megaactitud— es pensar en términos de altruismo. Se trata de una palabra familiar pero que no sale mucho a relucir en las conversaciones. Para algunos parece sugerir una tendencia cándida a hacer el bien al prójimo a costa de los propios intereses. Los seres humanos realmente nobles, los auténticos humanitarios, quizá sean capaces de pensar y comportarse con altruismo, pero para el resto de personas «normales» como nosotros, se antoja demasiado. Un rasgo admirable, tal vez, pero no un modo realista de vivir y funcionar.

Sin duda, no todo el mundo es fácil de amar; a decir verdad, hay quien parece especializarse en poner difícil que los demás lo amen. Las situaciones a menudo pueden poner a las personas en conflicto entre ellas. Los vecinos pueden volverse enemigos. Las personas o departamentos de una empresa pueden verse atrapados en una competencia interna. La historia, la tradición, los precedentes y el hábito pueden alimentar duraderos conflictos y rencillas. Además, por supuesto, hay personas a las que les gusta engañar, manipular y utilizar a los demás con fines egoístas. ¿Por qué íbamos a ser altruistas cuando otros se comportan de forma tan interesada?

La respuesta es profundamente sencilla: la cuestión no son los demás, sino nosotros. La cuestión es ser plenos poseedores de nuestro estado emocional, nuestro estado de ánimo, nuestras actitudes y nuestras reacciones. La cuestión es encontrar nuestro centro y desconectar de las provocaciones de las personas y situaciones para comportarnos a partir de una mentalidad de no agresión, optimismo e incluso generosidad.

En nuestros momentos más cuerdos, nos damos cuenta de que tendemos a obtener mejores resultados en el trato con la mayoría de las personas y situaciones abordándolas con un espíritu positivo y colaborador en vez de hostil. Pero ¿cuántas veces perdemos de vista esta simple verdad? Veámoslo como altruismo práctico: menos idealista y más realista.

Se atrapan más moscas con una gota de miel que con un litro de hiel.

Abraham Lincoln

Si suscriben el principio del karma, tal y como se ha occidentalizado, pueden pensar en términos del «bucle kármico», que es la conexión de ida y vuelta entre sus acciones y sus consecuencias. Algunas acciones tienen consecuencias inmediatas; otras, a un plazo

más largo, y algunas, incluso después de que dejemos el planeta. Si insisten en que sus buenas obras deben verse recompensadas en el acto, o al menos antes de que olviden que las han hecho, eso no es altruismo, es mentalidad de cobrador.

El doctor Albert Schweitzer, reverenciado físico y humanitario que consagró su vida a ayudar a los demás, dijo:

Ningún rayo de sol se pierde nunca, pero el verdor que despierta a la existencia necesita tiempo para crecer, y al sembrador no siempre le es dado ver la cosecha. Toda obra que vale la pena se hace desde la fe.

El doctor Milton H. Erickson, que goza de un amplio reconocimiento como uno de los hipnoterapeutas más dotados de la historia, trató a millares de personas en su larga carrera y enseñó a muchos terapeutas a facilitar la conexión entre estado mental y bienestar. Él y otros creían que un patrón característico de ideación, posiblemente único en cada individuo, podía ser la influencia propiciatoria para prácticamente toda autocuración.

La investigación y práctica clínica de los doctores Carl y Stephanie Simonton se centra en ese concepto del «estado mental curativo». Durante muchos años los Simonton han tratado a personas con diagnóstico de cáncer terminal en sus instalaciones de Tejas. En un momento temprano de su trabajo concluyeron que la mayoría de los pacientes terminales de cáncer cargaban con un característico complejo inconsciente: un sistema de creencias y una constelación de ideas asociadas que podían llegar a debilitar sus respuestas inmunitarias y predisponerlos a desarrollar tumores o no poder rechazarlos.

Los Simonton distinguieron en sus pacientes lo que describieron como una mentalidad de «víctima». Más allá de las implicaciones de sus problemas de salud, parecían verse como fracasos sin remedio en la vida. Por expresarlo con jerga: se veían como eternamente «en efecto», en lugar de estar «en causa». No consideraban que hicieran pasar cosas en su vida, sino que eran las víctimas perpetuas de cosas que pasaban. Esta pasividad, y su ideación asociada de miedo, duda e impotencia, los predisponía a la enfermedad.

Un elemento primario de la intervención terapéutica exhaustiva contra el cáncer desarrollada por los Simonton era un proceso intensivo de reeducación por parte de los pacientes. Aprendían, por medio de terapia cognitiva, orientación y formación en meditación y visualización, a reafirmarse como agentes causativos en su vida. Tras la reingeniería de sus actitudes, aprendían a usar imágenes mentales vívidas para contrarrestar el desarrollo de su cáncer. Esta combinación de actitud e imágenes se ha convertido en un aspecto clave de una serie de escuelas modernas de terapia y

crecimiento personal.

En mi investigación de varios conceptos terapéuticos, en especial la hipnoterapia y el campo en desarrollo de la psiconeuroinmunología, creo haber empezado a percibir los rasgos de un estado mental más o menos genérico que podría estar asociado con la curación y el bienestar. Como da a entender este análisis, ese estado de ideación parece merecer una denominación que no se aleja mucho del altruismo. El altruismo práctico parece ser su encarnación cuando interactuamos con el mundo. Mientras aprendemos a adquirir y mantener un estado particular de ideación —un complejo de pensamiento a escala de todo el cuerpo—, el altruismo en general se antoja una denominación adecuada para plasmar por dónde va la cosa.

Hay una canción cómica que explica que «el hueso de la rodilla está conectado al del muslo, el del muslo está conectado al de la cadera», y así durante muchas estrofas. Las actitudes son como las partes de esa canción, la actitud de gratitud está conectada a la de generosidad, que está conectada a la de abundancia, que está conectada a la de optimismo, y así sigue la canción de la actitud. Sopesando y apreciando las diversas actitudes positivas a nuestra disposición, y desembarazándonos de las actitudes disfuncionales que no nos hacen bien, en verdad podemos purificar nuestras mentes.

## MEDITACIÓN, PELÍCULAS MENTALES Y AFIRMACIONES

En el capítulo 13 exploraremos algunos de los métodos más avanzados de programación mental y pensamiento afirmativo, en particular el uso de la meditación y la visualización. Exploraremos tanto la meditación silenciosa, que consiste en usar una «palabra-mantra» para apaciguar la mente y poner en marcha los procesos de relajación y curación, como la meditación activa, que utiliza mensajes de autoprogramación mental que contribuyen a unos procesos mentales más sanos y un mayor bienestar.

También exploraremos el uso eficaz de afirmaciones y recitaciones, que son automensajes verbales que traducen nuestras intenciones en comunicados para los niveles inconscientes del biocomputador. Como veremos, muchas de las consignas populares de «pensamiento positivo» poseen una eficacia limitada porque no están diseñadas para encajar con las funciones del software de los procesos subconscientes. Cuando les añadimos componentes audiovisuales —un lenguaje con impacto emocional, claves auditivas que calan en niveles más profundos de ideación e imágenes mentales que casen con el modo en que queremos que sean las cosas— nuestras afirmaciones y recitaciones pueden convertirse en poderosos estímulos para reforzar el pensamiento afirmativo, la motivación y la diligencia en el cumplimiento de nuestras metas.

También exploraremos las «películas mentales», que son vívidos ensayos mentales multisensoriales de lo que queremos causar que suceda. Construyendo un «guión» claro y convincente para los resultados que queremos y experimentando repetidamente la secuencia deseada de acontecimientos en nuestra imaginación, tenemos más posibilidades de conseguir los resultados que deseamos que si nos limitamos a esperarlos.

Las meditaciones, películas mentales y afirmaciones son elementos importantes de una mentalidad orientada al éxito. El escritor y orador motivacional Richard Israel afirma:

*En la vida, no hay éxito ni fracaso; uno consigue aquello que planea.*

## ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 3

### Adoptar hábitos lingüísticos sanos

«Cuando uso una palabra —dijo Humpty Dumpty con tono más bien desdeñoso— significa exactamente lo que decido que signifique, ni más ni menos.» «La cuestión es —replicó Alicia— si puede hacer que las palabras signifiquen tantas cosas distintas.» «La cuestión es —dijo Humpty Dumpty— quién tiene que mandar; eso es todo.»

Lewis Carroll, *A través del espejo*

Abraham Lincoln disfrutaba planteando un acertijo a sus allegados: «Si llamamos pata a la cola del perro, ¿cuántas patas tiene?» La mayoría respondían: «Cinco.» «No, tiene cuatro patas —respondía Lincoln—. Llamar pata a una cola no la convierte en una pata.»

¿Qué diferencia hay entre un club de motociclismo y una pandilla de moteros? ¿Qué diferencia hay entre un terrorista y un combatiente por la libertad? Los activistas antiaborto dicen que son «provida», mientras que los proabortistas se califican de «proelección». ¿Cuál es «correcta»? ¿Decimos algo diferente si describimos a una persona como «político» que si hablamos de un «parlamentario» o un «congresista»?

Pensemos en las palabras; pensemos de verdad en ellas. Las palabras son mucho más que simples símbolos inanimados, meros «datos» verbales. En el biocomputador humano poseen un enorme poder. Suscitan significados y asociaciones emocionales en quienes las usan y quienes las oyen. Las palabras pueden ser armas, pueden ser herramientas y pueden ser arte. Pueden inspirar, incitar, inflamar, aplacar, informar, educar, engañar, manipular y confundir.

Muchos dirigentes famosos han entendido y explotado la psicología del lenguaje y aprovechado ese conocimiento para emocionar y movilizar a las personas, para bien y para mal. La poesía, la literatura, las consignas populares, las metáforas y las canciones patrióticas tienen todas el poder de conmover a las personas de forma profunda.

El estudio de la retórica, por ejemplo, analiza los patrones primarios del lenguaje y

cómo transmiten significado más allá de los meros datos simbólicos de las palabras. Por ejemplo, en el momento de la Declaración de Independencia de Gran Bretaña, Benjamin Franklin supuestamente realizó una de las declaraciones más memorables de la época. Cuando otro de los estadistas dijo, una vez que el grupo aprobó la Declaración de Independencia: «Ahora, caballeros, tenemos que estar pendientes todos juntos», Franklin respondió: «Cierto, porque si no seguro que penderemos separados.»



## EL LENGUAJE COMO SOFTWARE MENTAL: LO QUE DICES ES LO QUE PIENSAS

Alfred Korzybski, un respetado estudioso e investigador que analizó la psicología del lenguaje, propuso una especie de «teoría de la relatividad» del conocimiento, en su libro *Science and Sanity*, publicado en 1933. Acuñó el término «semántica general» para describir su teoría de cómo la estructura del lenguaje da forma al pensamiento humano, y en especial cómo ciertos hábitos lingüísticos contribuyen al conflicto, los malentendidos y hasta los desajustes psicológicos.<sup>1</sup>

Korzybski afirmó que no existe nada parecido a una «verdad universal» o «conocimiento universal» y, en contradicción con las enseñanzas de una larga lista de filósofos que empieza por Sócrates, Platón y Aristóteles, creía que la estructura y psicología del lenguaje hacía imposible que dos mentes cualesquiera conocieran nunca exactamente la misma «realidad». Los anglohablantes, sostenía, no construyen los mismos modelos de realidad con sus palabras —«mapas verbales», como los llamaba él— que los hablantes de japonés, *swahili* o español. Dado que los diferentes idiomas representan los conceptos de modos distintos, las diferencias estructurales de esos idiomas imponen diferencias inevitables en nuestros modelos mentales de la realidad.

Korzybski creía que Aristóteles, aunque sumamente respetado como figura histórica, estaba atrapado dentro de una celda mental que no podía detectar: la estructura de su lengua materna. Sus intentos de definir conceptos universales como la verdad, la virtud, la responsabilidad y la relación del hombre con la naturaleza y Dios estaban, sostenía Korzybski, condenados al fracaso. Siempre estarían limitados por la estructura de la visión del mundo de los griegos antiguos tal y como estaba codificada en la lengua griega. Calificaba esa visión, con connotaciones despectivas, de «pensamiento aristotélico».

El filósofo del Renacimiento René Descartes agravó el problema, según Korzybski, al vender a generaciones de estudiosos la idea de una realidad en dos partes, basada en dualismos verbales. Korzybski se refería a ese dualismo compulsivo como «pensamiento cartesiano».

Y eso no era todo, según Korzybski: ni siquiera dos hablantes cualesquiera del mismo idioma comparten la misma realidad exacta, porque cada persona crece aprendiendo sus propios significados únicos para las muchas palabras de su lengua materna. «Los significados —señaló— no están en las palabras; están en las personas.»

Por exponer la teoría de la semántica general en sus términos más sencillos: no hay

dos cerebros que contengan exactamente el mismo «significado» para cualquier palabra, expresión o concepto dado; en consecuencia, ningún «mapa verbal» puede tener un significado universalmente cierto.

De la influencia dominante del lenguaje en el pensamiento y el comportamiento pueden derivarse problemas graves. Por ejemplo, las discusiones sobre el significado de abstracciones como «democracia», «capitalismo» y «justicia» son en última instancia fútiles, porque tienen diferentes significados personales para distintas personas. Las guerras y los conflictos étnicos a menudo empiezan como resultado de, o relacionados con, un uso imprudente de un lenguaje sumamente cargado.

El uso «mágico» del lenguaje en algunas culturas, entre ellas varias supuestamente modernas, indica un estado primitivo de desarrollo psicosemántico. Hechizos, maldiciones, juramentos, plegarias y encantamientos han formado parte de la práctica totalidad de las culturas humanas.

Los números pares pueden adquirir un significado y poder mágicos para algunas personas. Todavía se encuentran hoteles sin decimotercer piso en grandes ciudades de todo el mundo. Da igual que el piso llamado decimocuarto sea en realidad el número trece. Lo que importa es no tener la cifra «13» en ninguna botonera de ascensor o placa de habitación.

En algunas culturas, cuando una persona muere, pronunciar su nombre es tabú, por diversos motivos. Esta prohibición puede estar relacionada con un miedo supersticioso a la muerte y los muertos o tal vez refleje la creencia de que el nombre tiene el poder mágico de invocar el espíritu del difunto, desviándolo de su travesía al otro mundo.

Rezar, v. Pedir que se anulen las leyes del universo por el bien de un único suplicante, que se confiesa indigno.

Ambrose Bierce, *El diccionario del diablo*

Una variedad más leve de magia a base de palabras, que a menudo se lleva hasta extremos cómicos, es prohibir el uso de ciertas palabras o expresiones para evitar que la gente hable de —y es de suponer que piense en— temas «no autorizados». En el siglo xix, los personajes públicos calificaban las crisis económicas graves de «depresiones», pero en la década de 1930 desarrollaron el término «recesión» para mitigar las connotaciones perturbadoras.

En la década de 1970, el presidente Jimmy Carter riñó a su principal asesor económico, Alfred Kahn, por asustar a la opinión pública con la posibilidad de una recesión, y llegó al extremo de prohibirle el uso del término. En adelante, en sus discursos y entrevistas para la prensa Kahn sustituyó «recesión» por la palabra en clave

«banana». «Bueno, si al final tenemos una “banana”, creo...» Casi todos los que lo oían sabían de lo que hablaba, pero él cumplía al pie de la letra la directiva de Carter y así llamaba la atención sobre el intento cómicamente inepto de apaciguar al público.

Una de las habilidades fundamentales de la inteligencia práctica es la conciencia de esos fenómenos psicológicos del lenguaje, que suceden a un nivel más profundo, y que implica la capacidad de supervisar el uso de los patrones lingüísticos que hace uno mismo y el que hacen otros, y evitar ciertas patologías verbales que pueden causar malentendidos, conflictos e incluso desajustes psicológicos, tanto individuales como colectivos.

Ya nadie va a la playa de Waikiki; hay demasiada gente.

Oído al descuido en un avión con destino a Hawai

El terapeuta Wendell Johnson aplicó muchos de los principios de la semántica general (SG) de Alfred Korzybski en su trabajo con personas perturbadas. En su libro *People in Quandaries*, postulaba que gran parte de lo que llamamos demencia es en realidad una cabeza llena de modelos mentales confusos, la mayoría de los cuales están contaminados por el uso irracional del lenguaje. Johnson explicaba que rara vez se encontraba con un nuevo paciente que fuera capaz de articular con claridad qué iba mal en su vida. Este bloqueo inarticulado, concluía Johnson, era tanto consecuencia como causa del desajuste.<sup>2</sup>

Asimismo, descubrió Johnson, siempre que un paciente llegaba al punto en que podía articular con claridad los dilemas que causaban la desazón, esa persona casi siempre realizaría grandes progresos hacia una solución en un plazo relativamente corto. Según Johnson, muchos locos no están locos de verdad; hablan como locos y eso les hace pensar como locos.

En consecuencia, Johnson dedicó gran parte de su ejercicio terapéutico a la *reeducción semántica*, un proceso consistente en ayudar a la gente a replantearse y reformular sus situaciones vitales en un lenguaje más propicio a la cordura y una resolución de problemas eficaz. En años recientes, los métodos de la programación neurolingüística (PNL) han sacado partido a los principios primarios de la teoría de la SG de Korzybski.

El terapeuta Albert Ellis, cuyas ideas exploraremos con mayor detenimiento en el capítulo 11, también aplicó el enfoque de la cordura semántica en su teoría de la Terapia Racional-Emotiva del Comportamiento, o «REBT» en sus siglas en inglés. Conocido a menudo como el «Lenny Bruce de la terapia», porque su frecuente uso de palabras malsonantes recuerda al iconoclasta y trágico cómico de la década de 1950, Ellis

enseñaba a sus pacientes a reformular sus problemas, sus mundos y sus ideas de ellos mismos en lo que él llamaba el lenguaje de la cordura.

La idea básica que hay detrás de la semántica general y su utilidad para el crecimiento personal y la terapia es tan sencilla que se pasa por alto. Lo que Korzybski y sus epígonos decían es: el lenguaje expresa nuestros pensamientos y además crea nuestros pensamientos.

Otro modo de exponerlo es que no sólo decimos lo que pensamos, sino que pensamos lo que decimos. El abanico de palabras a nuestra disposición —mapas mentales, como los llamaba Korzybski— predetermina cómo construimos los conceptos que procesamos en nuestra mente y los conceptos que usamos al comunicarnos con los demás. Un sutil cambio en la elección del lenguaje puede suponer un cambio importante en el significado que surge en nuestra propia cabezas y en los que evocamos en las ajenas.

La psicodinámica del lenguaje puede ser muy sutil. Piensen en el comportamiento verbal del desplazamiento, por el que una persona pasa del «yo» de la primera persona a la forma en segunda o tercera persona: «tú», «la gente» o «uno». Puede detectarse esta maniobra semántica bastante a menudo si se presta atención.

*Caso ejemplar:* Julian Bond, antaño un miembro muy activo de la hornada de líderes «nuevos negros» que fueron la punta de lanza del movimiento estadounidense de los derechos civiles en las décadas de 1960 y 1970, realizó un comentario público imprudente en que daba a entender que los tenderos asiáticos de los centros urbanos timaban y explotaban a los negros pobres. Cuando le echaron en cara las implicaciones de su observación, se disculpó públicamente. Obsérvese el cambio del pronombre personal de primera persona «yo» a la tercera persona del reflexivo impersonal «se» cuando elude con sutileza la responsabilidad del comentario:

Va en contra de todo lo que siempre he creído y siempre he defendido. No debería haberse dicho nunca.

Obsérvese que no dijo: «Nunca debería haberlo dicho.» En lugar de eso, lo máximo que pudo dar de sí fue una condena de la declaración ofensiva como si fuera una especie de objeto inanimado, separada de él.

Los patrones verbales como el desplazamiento a menudo desempeñan un papel en la racionalización, el proceso de explicar el propio comportamiento innoble en términos de razones socialmente aceptables.

---

<sup>1</sup> Korzybski, Alfred: *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian*

*Systems and General Semantics*; Colonial Press, Boston (MA), 1933.

2 Johnson, Wendell: *People in Quagmires*; International Society for General Semantics, San Francisco, 2000 (reimp.).

## CÓMO «EMPAQUETA» EL LENGUAJE NUESTROS PENSAMIENTOS

En las clases elementales de dibujo, los profesores de arte a veces ayudan a los estudiantes a aprender a ver con más precisión, para que puedan dibujar con mayor ajuste a la realidad, haciéndoles superponer una retícula a un dibujo existente. Cada cuadrado de la retícula encierra una pequeña parte de la imagen total y se convierte en un dibujo en miniatura por derecho propio, más fácil de estudiar y copiar. Lo único que tiene que hacer el estudiante es copiar lo que ve en cada cuadrado, juntar todos los cuadrados y al final surge el dibujo total.

Tal y como los cuadrados de la retícula sirven para subdividir la imagen visual en paquetes visuales separados, así el lenguaje humano subdivide la «realidad» que percibimos con nuestros sentidos en paquetes verbales. Los nombres que damos a las cosas, los que damos a las categorías de cosas y los que asignamos a las categorías de categorías ante todo tienen el efecto de subdividir nuestra comprensión de ellas.

Los hombres imaginan que sus mentes tienen el dominio del lenguaje, pero sucede a menudo que el lenguaje impone las normas a sus mentes.

Francis Bacon

La cuestión es que nuestras palabras en realidad no describen «el mundo». Lo más que podemos hacer es describir nuestra experiencia sensorial individual del mundo — nuestras percepciones— y hasta en eso nos vemos obligados a escoger de entre una paleta limitada de etiquetas verbales que actúan de trasunto mental de nuestra experiencia sensorial. Visualmente, por ejemplo, creemos «ver» el mundo, pero lo que vemos es el patrón de neuronas que se encienden en las retinas de nuestros ojos. Aplicamos etiquetas verbales a esos patrones: «coche verde», «cielo nublado» o «pasillo estrecho», y aceptamos esos patrones retinales y sus etiquetas verbales como algo indistinguible de la realidad.

Los antropólogos y demás científicos que estudian las sociedades humanas hablan de comunidades lingüísticas, que son grupos característicos de personas que comparten un mismo conjunto de mapas verbales como necesario para su participación en un grupo cultural común. Los anglohablantes de diversos países pertenecen a culturas lingüísticas parecidas, que difieren entre ellas en distintos grados. Las culturas lingüísticas asiáticas

presentan diferencias aún más amplias entre ellas y respecto de las culturas lingüísticas inglesas. El lenguaje expresa la comunidad y además crea la comunidad.

Ciertos patrones lingüísticos como el argot y las figuras retóricas populares pueden transmitir la identificación de una persona con una comunidad lingüística, grupo social o clase particular. Los adolescentes, en cierta medida, forman una comunidad lingüística, unida por el vocabulario estándar adolescente de diecisiete palabras. Con el uso repetitivo de términos como «rollo», «movida», «pasada», «mola» o «guay» señalan su identificación con su grupo de iguales.

Una persona puede pertenecer a la vez a varias comunidades lingüísticas. De vez en cuando puede suceder que el comportamiento verbal esperado de una persona en el contexto de una comunidad lingüística entre en conflicto con el comportamiento verbal habitual que aprendió como parte de una comunidad distinta. En esos casos, la persona debe adaptar sus patrones verbales para que cuadren en la situación aplicando los hábitos lingüísticos propios de una comunidad particular.

Los escolares que provienen de comunidades de minorías étnicas, por ejemplo, por lo general han aprendido ciertos patrones lingüísticos, figuras retóricas y formas gramaticales únicos de sus culturas originales. En Estados Unidos, los niños negros quizás hayan aprendido una variedad del «inglés del gueto», también conocido peyorativamente como *Blacklish* o *Ebonics*, que la mayoría de la comunidad blanca considera atrasado e inculto. Los niños latinos a menudo aprenden hábitos de lenguaje únicos de sus culturas individuales. Cuando los maestros blancos o de ascendencia inglesa riñen a esos niños por usar un inglés «inapropiado», es posible que ellos se lleven la impresión de que sus formas lingüísticas nativas han sido más o menos proscritas por el sistema educativo y su cultura. Algunos pierden confianza en ellos mismos y se vuelven reacios a expresarse fuera de sus culturas privadas. Algunos negros llegan a acusar a otros de «hablar blanco» cuando intentan usar las variedades estándar del inglés que la cultura mayoritaria acepta e impone.

Si la peña no quiere venir al estadio, ¿cómo se lo vas a impedir?

Yogi Berra, jugador de béisbol estadounidense

Como usuarios expertos de nuestra lengua, adquirimos tal fluidez y automatismo en el proceso de empaquetar ideas en palabras —mapas verbales, como los llamaba Korzybski— que rara vez somos conscientes de que nuestros mapas verbales sólo representan la realidad; no son en sí mismos la realidad en la que intentamos pensar. Los fans de Korzybski en el campo de la semántica general no pierden ocasión de citar su frase más emblemática: «El mapa no es el territorio.»

A veces el biocomputador humano tiene errores cuando intenta formar una idea verbalmente, sobre todo cuando dos procesos de pensamiento compiten por su plena atención. Por ejemplo, un día me encontraba ante la caja registradora de una tienda de electrónica pagando una compra. En la caja de al lado, el dependiente estaba llenando un formulario de reembolso para una mujer que devolvía un artículo. Una fracción de segundo después de que mi dependiente preguntara: «¿Me da su tarjeta de crédito?», el suyo le pidió el código postal. Al parecer el biocomputador del dependiente combinó parte de la frase que acababa de oír con la que estaba formulando en su mente y el hombre dijo: «¿Cuál es su tarjeta postal?»

Los lapsus *linguae* ofrecen atisbos interesantes del software de procesamiento lingüístico del biocomputador. Por ejemplo, un locutor de radio de California, tras leer una noticia que informaba sobre un estudio del gobierno que estimaba que hasta doce millones de estadounidenses tienen problemas graves con la bebida, dijo: «Y en las noticias locales, la ciudad de Escondido ganó una botella con... esto... quiero decir “batalla” con el estado de California a propósito de los fondos de ayuda de la Propuesta 13.»

Podemos ver las palabras, expresiones y oraciones como herramientas para dividir y subdividir nuestras percepciones de la realidad en fragmentos manejables, vendría a ser algo así como recortar galletas de una masa. Las categorías descriptivas, o moldes para galletas, que aprende a aplicar un usuario del lenguaje ejercen un efecto profundo en la manera en que su biocomputador procesa su realidad única.

*Caso ejemplar:* en su fascinante libro *Un, dos, tres... infinito*, el físico y divulgador científico George Gamow explicaba que los hotentotes del sur de África usan un sistema para contar de sólo cuatro números. Supuestamente usaban palabras para uno, dos y tres, pero carecían de medios para distinguir números más grandes, para los que en general usaban una palabra genérica que significa «un gran número». Al parecer, para los hotentotes «cuatro» e «infinito» significan aproximadamente lo mismo. Se ve que este curioso dato científico fue la premisa metafórica del interés de Gamow en las curiosidades científicas y culturales.<sup>3</sup>

*Caso ejemplar:* en la cultura lingüística japonesa, se usa una serie de vocabularios distintos de conteo para referirse a diversos tipos de objetos en grupos, mientras que el inglés utiliza una única forma estándar. Por ejemplo, cuando un anglohablante —o anglopensante— compra un par de entradas, lo normal es que le diga «Dos, por favor» al taquillero. Sin embargo, un pensador japonés probablemente diría «*Nimai, kudasai*», usando el vocabulario de conteo especial para artículos de papel como sellos, folios o entradas. Contar líquidos que vienen en recipientes, como botellas de leche o zumo o



latas de sopa puede precisar la serie de recuento *ippai*, *nihai*, *sanbai*, *yonhai*, etc. Los japoneses usan por costumbre la serie *ikko*, *niko*, *sonko*, *yonko*, etc., para enumerar pequeños objetos redondeados como los huevos. Para contar objetos cilíndricos como palos, bolígrafos o lápices, los moldes para galletas preferidos probablemente utilizarían la serie *ippon*, *nihon*, *sanbon*, *yonhon*, etc. La tradición lingüística japonesa posee conjuntos únicos de palabras de conteo para libros, para minúsculos alimentos redondos como judías, guisantes o uvas y aun otro para las cosas que vienen en manojos, como los rábanos, las zanahorias o el perejil. A un japonés puede parecerle raro que el inglés sólo tenga un conjunto genérico de palabras para contar, mientras que quienes piensan en inglés consideran el lenguaje japonés innecesariamente complicado.

*Caso ejemplar:* las culturas lingüísticas modernizadas parecen trazar distinciones más finas al describir —y percibir— los colores que las culturas llamadas primitivas. El pueblo shona de Zimbabue (antes Rhodesia) por lo general nombra sólo cuatro colores, o gamas de colores, para todo el espectro visible. Algunas tribus de Nueva Guinea usan sólo dos términos para los colores, más o menos equivalentes a «oscuro» y «claro».

*Caso ejemplar:* la terminología de parentesco en particular revela el tipo de diferencias perceptivas que hacen únicas a varias culturas lingüísticas. Mientras que los ingleses tienden a usar ciertos términos genéricos como tío o primo para referirse a miembros de una familia o clan, muchas otras culturas poseen términos más específicos para identificar el sexo de la persona a la que se describe. Para algunas culturas, parece extraño e inapropiado referirse genéricamente a un primo sin especificar si la persona descrita es hombre o mujer, y si ese primo genérico es hijo o hija de un hermano o una hermana del padre o un hermano o una hermana de la madre. ¿Cómo puede entender uno una referencia al tío de una persona sin saber si es hermano del padre o de la madre? Los hablantes de la lengua *jinghpaw* del norte de Birmania (también conocida como Myanmar) usan unos dieciocho términos básicos para describir categorías de parentesco, ninguna con traducción directa.

Intentar traducir una idea de un idioma humano a otro es análogo a intentar convertir la información de un tipo de mapa —un callejero, pongamos— a otro, como una fotografía aérea o un mapa geológico. Cada tipo de mapa hace algo distinto con los aspectos de la realidad que supuestamente representa. Ningún tipo de mapa es erróneo, y aun así ninguno es del todo correcto. Korzybski recalca que todo mapa es una distorsión de la realidad, y los mapas verbales en particular están conceptualmente distorsionados.

«¿Qué hay en un nombre?», preguntaba la joven Julieta en la famosa obra de Shakespeare *Romeo y Julieta*. «Lo que llamamos rosa, con cualquier otro nombre olería

igual de bien», decía. Bueno, la verdad es que no.

Vendedores, publicistas, comerciales, líderes políticos y artistas del timo han aprendido, a lo largo de toda la historia, que el nombre que uno fije a una persona o idea puede ejercer un efecto enorme sobre el modo en que la gente piensa y reacciona al respecto.

La publicidad de marca repetitiva, por ejemplo, busca implantar una expresión, consigna o musiquilla en todos los cerebros posibles, para que desencadene las asociaciones deseadas con la experiencia del producto. Esta reacción de «salivación cerebral» es tan eficaz y tan cotidiana en la cultura comercial occidental que pocas personas reparan en ella o le ponen objeciones conscientes.

¿Son fans de la estrella de cine Tom Cruise? ¿Estarían igual de emocionados ante la perspectiva de ver a alguien llamado Thomas Mapother, su auténtico nombre?

A lo mejor les gustaban los clásicos del cine protagonizados por Jean MacDonald, rebautizada por los expertos en *marketing* de Hollywood como Marilyn Monroe.

¿Pagarían por ver una película protagonizada por Marion Morrison? Lo han hecho, si han ido a ver alguna vez un film de John Wayne.

¿Son fans de las películas antiguas del Oeste, muchas protagonizadas por Leonard Syle... perdón, quería decir Roy Rogers?

¿Disfrutan de las películas producidas por Allen Konigsberg, alias Woody Allen?

¿Les gustaba el estilo de vodevil de las comedias de Nathan Birnbaum, también conocido como George Burns?

Los nombres tienen un poder psicológico. En algunas culturas nativas, está prohibido pronunciar el nombre de un miembro de la tribu que haya muerto, para no obstaculizar su travesía al otro mundo. Los líderes municipales de la India han reafirmado la identidad local sustituyendo sus nombres coloniales británicos con los originales: Bombay volvió a ser Mumbai, Bangalore recuperó Bengalooru («la ciudad de las judías hervidas») y Madrás fue una vez más Chennai. En Sudáfrica, la nueva cúpula política negra está reemplazando algunos viejos nombres de ciudad afrikáner con los originales tribales: Pietersburg pasó a ser Polokwane. Algunos líderes han propugnado que se cambie el nombre de la capital nacional Pretoria, bautizada en honor de un héroe afrikáner, por el de Tshwane, nombre de un jefe local de la época precolonial.

La insuficiencia del lenguaje como medio para codificar los pensamientos se puso frustrantemente de manifiesto para los primeros investigadores que abordaron el problema de la traducción informatizada de un idioma a otro. Según una anécdota temprana, plantearon a un ordenador la expresión para indicar que alguien actúa como si un problema no existiera «fuera de la vista, fuera de la cabeza» (*out of sight, out of*

*mind*), se la hicieron traducir al ruso y luego pasaron la versión traducida de vuelta al inglés. La máquina propuso «idiota invisible».

El software moderno se defiende bastante bien en la traducción de lenguas, pero los programadores todavía andan a vueltas con formas idiomáticas como la siguiente: «Aunque el fotógrafo y el ladrón de arte eran buenos amigos, ninguno le había sacado el retrato al otro.»

---

<sup>3</sup> Gamow, George: *Un, dos, tres... infinito*; RBA, Barcelona, 1993.

# CONFUSIONES PRECIPITADAS: PENSAMIENTO INFERENCIAL

El profesor William V. Haney de la Universidad Northwestern dedicó una considerable atención e investigación a un desajuste semántico concreto, que según él desempeñaba un importante papel en el pensamiento defectuoso, la toma de decisiones incompetente y los malentendidos y conflictos humanos en general. Haney estudió el fenómeno que llamaba *confusión de observación-inferencia*, que es la incapacidad para separar con claridad las conclusiones de la información en que se basan.<sup>4</sup>

## La prueba de la conciencia de la inferencia

He aquí una pequeña prueba de su conciencia de las inferencias. El siguiente texto ofrece información que es aceptable como cierta.

Lean el relato de la situación con mucho detenimiento. A continuación lean las frases que siguen al informe. Decidan si cada conclusión es Verdadera, Falsa o Inverificable a partir de la información aportada en la historia. Rodeen con un círculo «Verdadera» si pueden demostrar que la conclusión es verdadera a partir de la historia; marquen «F» si pueden demostrar que lo escrito es falso a partir del informe. Si una afirmación no es inequívocamente verdadera o falsa, marquen el «?» para calificarla de inverificable. Una vez hayan respondido a una pregunta, no cambien de respuesta. Pueden consultar la historia tantas veces como deseen. Cuando hayan calificado todas las afirmaciones, consulten el Apéndice A para ver un análisis de la solución.

## El incidente

Se descubrió abierta la caja fuerte de la oficina de la cafetería de la Apollo Company. El personal de seguridad de la empresa ha interrogado a tres empleados a propósito de una suma de 1.500 dólares que no aparecen. Los tres empleados interrogados conocían

la combinación de la caja fuerte. Se ha determinado que uno de esos empleados, Joe A., estaba de vacaciones durante la semana entera en que se produjo el incidente. Otra empleada, Jane B., se ha negado a hacer cualquier declaración y ha insistido en hablar con un abogado. El tercer empleado, Jim C., se ha ofrecido voluntario para pasar una prueba del detector de mentiras. El personal de seguridad de la empresa se está planteando llamar a la policía.

## Afirmaciones sobre el incidente

1. Los tres empleados interrogados conocían la combinación de la caja fuerte. V F ?
2. Los tres empleados interrogados han negado haber cogido el dinero. V F ?
3. Joe A. no cogió el dinero. V F ?
4. Jane B. se ha negado a cooperar en la investigación. V F ?
5. Joe A. se ha ofrecido voluntario a pasar la prueba del detector de mentiras. V F ?
6. Sólo Joe A., Jane B. y Jim C. sabían abrir la caja fuerte de la oficina. V F ?
7. Se han robado 1.500 dólares de la caja fuerte. V F ?
8. Quienquiera que robó de la caja fuerte la dejó abierta. V F ?
9. Todavía no se ha identificado al ladrón. V F ?
10. O bien Joe A., o bien Jane B. o bien Jim C. robó 1.500 dólares de la caja fuerte de la oficina de la cafetería de la Apollo Company. V F ?

Ahora comprueben el análisis de la solución en el Apéndice A.<sup>5</sup>

## Texto y subtexto: escuchar cuatro canales a la vez

Guionistas, novelistas y otros profesionales de la fantasía manipulan por rutina lo que ellos llaman el subtexto de una historia. El subtexto es el texto que no está ahí; es el mensaje implícito, lo que «se lee entre líneas», lo que podría decirse y no se dice. Es la parte que se supone que debemos llenar con nuestra cabeza mientras miramos o leemos. En muchas escenas dramáticas, el subtexto transmite más información, y de forma más poderosa, que el texto.

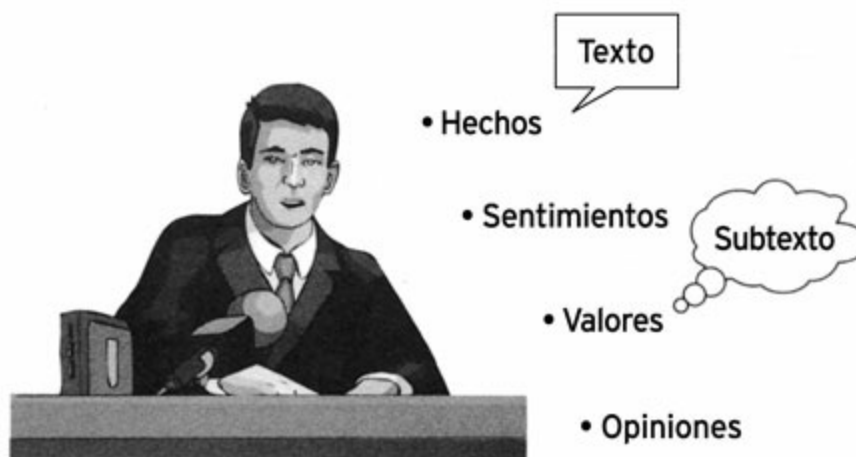
En la película *El violinista en el tejado*, por ejemplo, Chaim Topol hace el papel del filosofador lechero Tevye, que a menudo mantiene conversaciones más bien insubordinadas con Dios. En una escena trágica, después de que unos soldados rusos hayan arrasado la aldea, destruyendo hogares y propiedad para transmitir un mensaje a los judíos que vivían allí, Tevye atraviesa el pueblo contemplando a su alrededor los efectos de la destrucción gratuita. Hace una pausa, mira hacia el cielo, levanta un poco las manos, con las palmas hacia arriba, se encoge de hombros dolorosamente y podemos interpretar su expresión como una de confusión, incredulidad e interrogación. No dice nada, pero nos ha comunicado lo que necesitamos saber a través del subtexto de su gesto.

Texto y subtexto no son dinámicas especializadas reservadas para el desastre. Están presentes en nuestra vida en todo momento. Siempre queremos decir algo más —y en ocasiones algo distinto— de lo que decimos con palabras. Todos usamos el subtexto, y todos estamos influenciados por él.

Cuando quiera que una persona dice algo, en realidad está transmitiendo mensajes por cuatro canales clave a la vez, como ilustra la Figura 6.1. Esos canales son:

1. *Hechos*: el contenido, la información o las pruebas verificables que ofrece. Presuposiciones, inferencias y especulaciones, si se identifican claramente como tales, pueden considerarse parte del contenido «factual», porque se ofrecen de forma explícita en lugar de disimuladas o camufladas por un lenguaje manipulador.
2. *Sentimientos*: la orientación emocional (ira, agresividad, dominancia, miedo, culpabilidad, etc.) que el hablante transmite o busca inducirnos sentir. Los mensajes publicitarios, por ejemplo, a menudo suscitan ciertas respuestas emocionales asociadas con atributos de un producto. Los llamamientos al patriotismo, el fervor religioso o la identidad de clase pueden enturbiar y contaminar los significados de aquello que se dice.
3. *Valores*: juicios y evaluaciones que el hablante hace o pretende inducirnos a hacer. El uso de un lenguaje con fuertes asociaciones emocionales puede implicar juicios de valor. El lenguaje sarcástico suele ser indicativo de un intento de vender un juicio de valor.
4. *Opiniones*: decisiones sobre cómo interpretar la información que ofrece el hablante y a qué conclusiones «debería» llegarse sobre lo que hace falta hacer en una situación dada.

Figura 6.1. Escucha en cuatro canales



Cuando un mensaje llega profusamente cargado de sentimientos, valores y opiniones, pueden sospechar razonablemente que el hablante ha escogido los «hechos» con esmero para que respalden los mensajes de los otros tres canales. Decodificando lo que oyen en los medios, editoriales, entrevistas, discursos políticos, propaganda y toda clase de conversación persuasiva en los negocios, por lo general podrán separar los mensajes en esos cuatro canales clave. Recuerden también que diversos patrones no verbales, como el tono de voz, la expresión de la cara y otros indicios sutiles pueden respaldar o disminuir el impacto de los mensajes en cualquiera de los canales.

Si los perros pudieran hablar, probablemente nos costaría tanto entendernos con ellos como nos pasa con las personas.

Karel Capek

También pueden contribuir a una mayor claridad de comprensión en las situaciones de negocios adiestrándose a presentar sus puntos de vista con más honestidad, con menos manipulación e identificando a las claras sus propios sentimientos, valores y opiniones.

---

<sup>4</sup> Haney, William V.: *Communication and Interpersonal Relations*; (5ª ed.); Richard D. Irwin, Homewood (IL), 1986.

<sup>5</sup> La Prueba de Conciencia de la Inferencia está adaptada a partir de materiales incluidos en el seminario «Brain Power», desarrollado por Karl Albrecht International; usado con permiso.





# LENGUAJE «LIMPIO» Y «SUCIO»: ESTRATEGIAS PARA LA CORDURA SEMÁNTICA

Podemos pensar en la diferencia entre un lenguaje semánticamente primitivo, que a menudo es indicativo de pensamiento arcaico, y un lenguaje semánticamente sofisticado, que tiende a transmitir un pensamiento adaptable y dinámico, en términos de la metáfora de lenguaje «limpio» y lenguaje «sucio». No nos referimos a obscenidades al hablar de lenguaje «sucio». Nos referimos al lenguaje que tiende a contaminar, corromper y enturbiar la comprensión y la cooperación. El lenguaje limpio, por supuesto, es el patrón alternativo al lenguaje sucio.

## Lenguaje «sucio»: los siete pecados semánticos

El lenguaje sucio tiende a expresar ciertos desajustes semánticos, que surgen de desajustes del pensamiento, como ejemplifican estos siete pecados semánticos:

1. **Generalización:** declarar las opiniones, creencias o juicios como si fueran ciertos para todo el mundo, sin reconocer que pertenecen a quien habla o que otros tienen derecho a tener puntos de vista distintos. Ejemplo: «El mejor restaurante italiano de la ciudad es X.» Alternativa: «Mi restaurante italiano favorito de la ciudad es X.»
2. **Agresividad:** menospreciar a una persona describiéndola con un lenguaje desdeñoso, crítico, dogmático, acusativo o sarcástico, generalmente con el fin de disminuir el valor que los demás perciben en su carácter o sus ideas. Ejemplo: «Es un liberal bobo de inclinaciones neocomunistas y adicto al chocolate.» Alternativa: «Discrepo de su ideología política general; no creo que las ideas que defiende vayan a funcionar muy bien en esta situación.»
3. **Dirigismo:** presionar a una persona de forma indirecta con lenguaje del tipo «debería», que puede sonar coactivo y ocasionar que una persona sienta que se está invadiendo su autonomía. Ejemplo: «Si sabes lo que te conviene, diversificarás tus inversiones» o «Deberías apuntarte a tal o tal otra asociación colegial». Alternativa: «Creo que es importante diversificar las inversiones hoy en día» o «Tal o tal otra asociación colegial puede ajustarse a tus necesidades».

4. **Atribución:** fijar una motivación, a menudo innoble, al comportamiento de una persona, lo que da a entender que hemos descubierto sus infames motivos para discrepar de nosotros. Ejemplo: «Estás siendo cabezota sólo porque no quieres que este proyecto salga adelante.» Alternativa: «Me pregunto si estás plenamente de acuerdo con el curso de acción con el que el equipo parece comprometido. ¿Tendrías la bondad de explicar tu punto de vista sobre el proyecto?»
5. **Totalismo:** hacer generalizaciones tan amplias como para disimular importantes diferencias, variaciones o alternativas que podrían resultar relevantes para la interpretación o conclusión que se ofrece. Ejemplo: «A la gente no le gusta el cambio.» Alternativa: «Algunas personas encuentran el cambio incómodo mientras que otras hasta lo prefieren. ¿Cómo podemos lograr que los cambios que planeamos resulten atractivos para la mayoría de gente posible?»
6. **Dogmatismo:** una afirmación o juicio de valor fuerte, incondicionado y taxativo que no reconoce validez a visiones alternativas. Ejemplo: «Hoy en día los niños tienen demasiados chismes electrónicos.» Alternativa: «Algunos niños parecen tener muchos aparatos electrónicos. Creo que algunos de ellos tienen efectos secundarios negativos.»
7. **Polarización:** enmarcar un tema, problema o discrepancia en términos de dos únicas posibilidades mutuamente excluyentes, también conocidas como dicotomías. Ejemplo: «O estás con nosotros, o contra nosotros.» Alternativa: «¿Hasta qué punto estás dispuesto a apoyarnos en este proyecto?»

## Lenguaje «limpio»: actualizar los hábitos lingüísticos

El antídoto al lenguaje sucio es, por supuesto, el lenguaje limpio. Se trata de un patrón de discurso que es psicológicamente neutral y que respeta el derecho de los demás a pensar y hablar por ellos mismos.

Punto por punto, podemos sustituir los siete pecados semánticos que acabamos de analizar por patrones de lenguaje limpios, como sigue:

1. Claves verbales como «a mi entender», «en mi experiencia» y «por lo que sé» nos recuerdan a nosotros y a los demás que reconocemos el localismo de nuestra «verdad».
2. Podemos sustituir la agresividad por la no agresión. Limpiar nuestras

afirmaciones de términos hostiles, críticos, sentenciosos, sarcásticos y acusadores quizá nos dificulte expresar nuestra ira, pero también tenderá a minimizar las respuestas hostiles ajenas.

3. Podemos sustituir el dirigismo por el no dirigismo. Limitar el uso de «lenguaje de presión» como los «deberías» o «tendrías» y la coacción implícita tiende a hacer que la gente se sienta más cómoda con nuestras ideas y más propensa a aceptar nuestras sugerencias.

4. Podemos sustituir la atribución por la no atribución. Limitar el uso de lenguaje acusador o condenatorio, admitir que no podemos conocer realmente las motivaciones de otra persona y referirnos al *comportamiento* que encontramos difícil en lugar de sus presuntas motivaciones puede ayudar a resolver las discrepancias de forma respetuosa.

5. Podemos sustituir el totalismo por el no totalismo. Claves verbales como limitadores y condicionantes —«Es posible que...», «En algunas situaciones...» y «Hasta cierto punto...»— nos recuerdan a nosotros y a los demás las limitaciones que un exceso de generalización puede imponer a nuestro pensamiento.

6. Podemos sustituir el dogmatismo por el no dogmatismo. Claves verbales que reconozcan la relatividad de la verdad y que nos recuerden a nosotros y a los demás que hay que plantearse múltiples opciones, causas y posibilidades, pueden ayudar a los demás a expresar sus ideas sin sentir que tienen que batallar contra las nuestras.

7. Podemos sustituir la polarización por la no polarización. Limitar el uso de afirmaciones dicotómicas como «ganar o perder», «triunfar o fracasar» y «nosotros y ellos» tiende a abrir el alcance del pensamiento y el debate para dar cabida a más opciones y posibilidades.

## Un código de discurso inteligente

El Apéndice D ofrece, para mayor facilidad de referencia, un código de discurso inteligente, que incorpora estas estrategias semánticamente sanas.

Menea más la cola y ladra menos.

*Pegatina de parachoques*



## EXPRESIONES QUE PUEDEN ELIMINAR DE SU VOCABULARIO

Si, a estas alturas, han adquirido un cómodo apego por el concepto de la cordura semántica, es posible que estén preparados para el paso de ordenar su caja de herramientas semánticas: eliminar ciertos términos, expresiones y frases hechas de su vocabulario.

Piensen en su vocabulario de uso —las palabras que emplean de forma habitual— como un conjunto formado por tres subconjuntos de palabras, como ilustra la Figura 6.2.

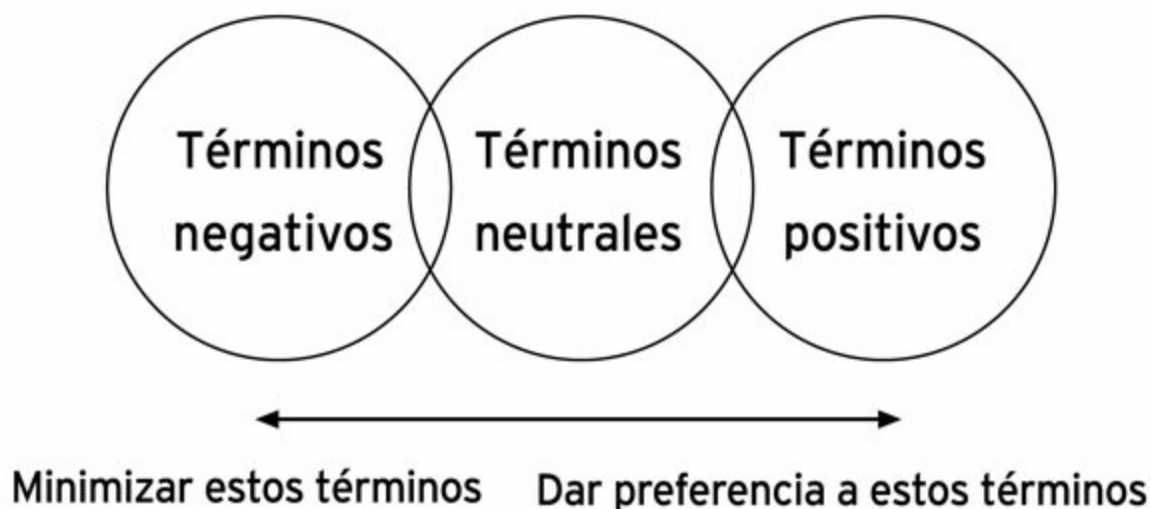
Tienen muchos términos en su vocabulario que son emocionalmente neutrales. Poseen poca o ninguna carga emocional: palabras para lo normal y cotidiano, objetos, experiencias, artículos y preposiciones, números y diversas formas más de palabras «utilitarias».

Después tienen palabras con una influencia emocional principalmente positiva: palabras como amor, paz, amistad, alegría y chocolate.

Y después hay palabras que tienden a suscitar asociaciones emocionales relativamente negativas: palabras como odio, enemigo, dolor, enfermo, cáncer e impuestos.

La teoría del filtrado semántico es muy sencilla: se adiestran a minimizar o eliminar el uso de palabras emocionalmente negativas en la medida de lo posible, para dejar que sean las palabras, expresiones y frases hechas emocionalmente positivas las que den forma a su manera de pensar y expresar sus ideas.

Figura 6.2. Connotaciones de las palabras del vocabulario



En mi seminario «Brain Power», profesionales y hombres de negocios aprendían a «preoír» lo que estaban a punto de decir y a escoger maneras más positivas de expresar sus ideas. He aquí una lista inicial de expresiones que quizá deseen eliminar de su vocabulario, mientras se forman ideas en la cabeza y mientras las exponen a otros:<sup>6</sup>

1. Nunca hago nada a derechas.
2. No puedo (tomarme un descanso, encontrar trabajo, soportar...).
3. Me aterra (una experiencia, un acontecimiento inminente, un resultado).
4. Odio (a ti, a él, a ella, esto, hacer...).
5. Si no fuera por (ti, mi salud, los niños, mi madre, mi trabajo) podría (tener éxito de algún modo).
6. Ojalá no (cualquier frase que se lamente agriamente por el pasado).
7. Soy (tonto, estúpido, vago... cualquier adjetivo negativo).
8. Soy un (fracasado, perdedor... cualquier etiqueta negativa).
9. Me da miedo (eso, cualquier cosa que pudiera suceder o ser cierta).
10. Estoy muerto (de cansancio, etc.).
11. Me muero por (saber, conocer, intentar).
12. Estoy harto de, hasta las narices de (cualquier experiencia desagradable).
13. Estoy acabado.
14. No le caigo bien a nadie.
15. Eso me pone de los nervios.
16. Eso me vuelve loco.
17. Eso me mata.
18. Esto es espantoso (terrible, estúpido, etc.).

19. ¿Por qué me pasarán siempre a mí estas cosas?
20. Con la suerte que tengo, probablemente (predicción negativa).

Se les pueden ocurrir otras que añadir a mi lista. Revisen su lista completa con atención: ¿hay algo que digan —o piensen— regularmente? Una vez que empiecen a supervisar sus hábitos de habla habituales, tal vez les sorprenda descubrir cuántas usan. Al principio, quizá les dé la impresión de que alguna parte o partes de ustedes, un módulo mental inconsciente de algún tipo, se resiste a renunciar al privilegio de expresar sus sentimientos en términos negativos, autocríticos, derrotistas o cínicos. A lo mejor se antoja simplemente «demasiado agradable». Sin embargo, con tiempo y práctica, estoy dispuesto a apostar por que sus patrones de habla consigo mismos, además del lenguaje que usan con los demás, emigren cada vez más hacia el extremo afirmativo del espectro.

---

<sup>6</sup> Este catálogo de términos a minimizar está adaptado a partir de materiales incluidos en el seminario «Brain Power», desarrollado por Karl Albrecht International; usado con permiso.

## LA CONVERSACIÓN CON UNO MISMO: LIMPIAR EL DIÁLOGO INTERIOR

El filósofo y caricaturista de la década de 1960 Ashley Brilliant ofreció la sentencia de autosabotaje por antonomasia en una de sus muchas tiras cómicas que comentaban los desafíos de vivir. Dibujó a un individuo con aspecto de ir muy estresado, con la leyenda: «Antes quería la felicidad total; ahora me conformaría con un poco menos de dolor.»

La autocharla incluye todo lo que nos decimos a nosotros mismos sobre nosotros mismos, sea en voz alta o en la intimidad de nuestro pensamiento. Tal y como nuestro vocabulario general está formado por los tres subvocabularios expuestos en la Figura 6.2 —términos positivos, neutrales y negativos—, también puede pensarse en la autocharla en las mismas tres categorías. Intenten hacer una revisión concienzuda de lo que se dicen a sí mismos. Empiecen por seguir la pista de sus conversaciones silenciosas, además de las cosas que se farfullan a sí mismos en ocasiones. Presten atención a si aparecen términos como los citados en la sección anterior. Tomen nota también de lo que dicen cuando se describen a sí mismos a los demás, sea en serio o en broma.

He aquí algunas candidatas a expresiones que podrían desterrar de su autoconversación:

- Sustantivos negativos, como zoquete, cobarde, besugo, melón, tontaina, pelele, fracasado, memo, idiota, gilipollas, patán, perdedor, tarugo, bruja, holgazán y cualquier otro que puedan haber adoptado.
- Adjetivos negativos, como patoso, loco, desorganizado, tonto, gordo, inepto, perezoso, neurótico, viejo (cuando se dice con connotaciones negativas), chalado, tarado, retrasado, estúpido, feo y cualquier otro que puedan haber adoptado.
- Expresiones de «punto muerto» emocional, que pueden extraviar su pensamiento con emociones negativas o pesimistas, como: esto es espantoso, esto es terrible, odio que pase esto, no sé qué hacer, vuelvo a estar fastidiado, no tengo elección, todo es culpa tuya, no es culpa mía, me has hecho enfadar, con la Iglesia hemos topado, si tan sólo..., mira lo que me has hecho hacer, y cualquier otra que puedan haber adoptado.

Filtrar para eliminar esos y otros tipos de autocharla negativa de su vocabulario oral y mental puede antojarse todo un desafío, sobre todo si llevan muchos años usándolos.



Además, algunos de sus módulos mentales quizá se sientan decepcionados si los privan de su derecho a sentirse derrotados, víctimas y autocompasivos. Sin embargo, por medio de un esfuerzo continuo y diligente, quizá les sorprenda descubrir la amplitud con la que pueden cambiar su patrón de discurso, y lo mejor que se sienten al hacerlo.

## RÉPLICAS INGENIOSAS: EL LENGUAJE DE LO GRACIOSO

En la querida y veterana serie cómica televisiva estadounidense *Cheers*, uno de los personajes que se sentaba a la barra, Norm Peterson, tenía un don para la «réplica ingeniosa» basado en un uso inteligente de las palabras. Lean los siguientes fragmentos de diversos episodios, en los que el camarero de la tarde lo saluda mientras se sienta en su taburete de costumbre.

**Woody:** Buenas, señor Peterson, ¿qué se cuenta?

**Norm:** Los días que le quedan a mi hígado.

**Entrenador:** ¿Qué dirías a una cerveza, Normie?

**Norm:** Papi te quiere.

**Entrenador:** ¿Puedo tirarte una cerveza, Norm?

**Norm:** Prefiero bebérmela, si no te importa.

Tras disfrutar del humor —suponiendo que les haga gracia—, pregúntense: ¿Cuál es la base de todos estos gags verbales? Busquen la premisa cómica que los marca.

¿La han detectado? Es muy sencillo: en todos los casos el camarero formula su pregunta con una frase hecha o metáfora familiar, y en todos los casos Norm responde a partir del sentido literal, no el figurado.

Por ejemplo, la frase hecha «¿Te tiro una cerveza?» se entiende normalmente como «¿Abro el tirador y echo algo de cerveza en una jarra para ti?». La respuesta inusual de Norm literaliza la metáfora y sugiere cómicamente que el Entrenador se ofrece a tirarle la cerveza por encima.

Otra inversión metafórica que Norm podría haber usado en respuesta a la pregunta es: «Espero que sí, desde luego, tengo sed.» Sería un «equivoco» cómico de la expresión «¿Puedo?», que es una variación habitual del «¿Tengo tu permiso para?».

Me gusta recoger y crear «gominolas mentales»: trocitos de humor basados en juegos de palabras ingeniosos o conceptos inopinados que pillan al cerebro a contrapié. He aquí algunos ejemplos de gominolas mentales obra del cómico Steven Wright:

«Fui a una librería y le pregunté a la dependienta: “¿Dónde está la sección de

autoayuda?” Me respondió que, si me lo decía, sería un contrasentido.»

«Si alguien con personalidad múltiple amenaza con suicidarse, ¿se considera una toma de rehenes?»

«Si disparas a un mimo, ¿tienes que usar silenciador?»

«¿Hay otra palabra para sinónimo?»

Y algunos más que son contribución del cómico George Carlin:

«¿Por qué la crema agria tiene fecha de caducidad?»

«¿Por qué está el alfabeto en ese orden? ¿Es por esa canción?»

«Si intentas fracasar, y lo logras, ¿cuál de las dos cosas has hecho?»

«En California hay una línea de atención urgente para las personas que viven engañadas. De momento no ha llamado nadie.»

Los investigadores de la creatividad hablan de una estrecha relación triple entre sentido del humor, sobre todo el uso ingenioso del lenguaje, pensamiento positivo y la capacidad para pensar de forma creativa y generar nuevas ideas. Contrástenlo con su experiencia: ¿encuentran que las personas amargadas, tristonas, cenizas y pesimistas parecen tener menos ideas buenas y menos puntos de vista novedosos sobre la vida que quienes ríen, sonrían y gustan de un buen chiste? ¿Qué hay de sus propios hábitos mentales? ¿Mantienen una mentalidad positiva, aprecian el humor y se les ocurren nuevas ideas?

## ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 4

### Valorar ideas

Existe algo más poderoso que todos los ejércitos del mundo, y ese algo es una idea cuyo momento ha llegado.

Victor Hugo

Charles F. Kettering fue un inventor, ingeniero, profesor y defensor del cambio social que ejerció un impacto significativo en el desarrollo de la sociedad estadounidense a principios del siglo xx. Nacido en 1876, Kettering dejó este mundo en 1958 con más de 140 patentes en su haber y tras ser nombrado doctor honoris causa de casi treinta universidades.

Kettering y su colaborador Edward Deeds desarrollaron un generador eléctrico para automóviles llamado «delco». También fueron los pioneros del autoencendido eléctrico y el *starter* para automóviles, que hicieron su primera aparición en el Cadillac de 1912. Kettering más adelante desarrolló la bujía.

El delco dio paso a una empresa del mismo nombre, que fue adquirida por General Motors y se convirtió en uno de los primeros productores de componentes y sistemas eléctricos para automóviles.

Otros inventos de Kettering fueron la caja registradora eléctrica, el Freon como refrigerante para neveras y aires acondicionados, la gasolina con plomo, la pintura de secado rápido para automóviles, el cristal de seguridad, el generador eléctrico portátil, los frenos a las cuatro ruedas, la transmisión automática, la puerta eléctrica para trenes, el primer combustible sintético de aviación, el «torpedo aéreo» de la Primera Guerra Mundial, una incubadora para bebés prematuros y aplicaciones de los campos magnéticos para el diagnóstico médico.

Se dice que su residencia en Dayton, Ohio, fue el primer hogar con aire acondicionado de Estados Unidos.

Kettering se convirtió en vicepresidente de General Motors Research Corporation en 1920 y ocupó el cargo de director de investigación de GM durante veintisiete años. La

organización fue rebautizada más adelante como Universidad Kettering como tributo a su liderazgo creativo.

En 1945 Kettering y Alfred Sloan fundaron el Instituto Sloan-Kettering para la Investigación del Cáncer en Nueva York, que sigue siendo uno de los centros médicos más destacados del mundo.

Kettering dijo lo siguiente sobre el destino de las ideas:

Los seres humanos están hechos de tal modo que ven lo malo de algo nuevo, y no lo bueno. Para verificarlo basta con presentar una nueva idea a un comité. Arrasarán con un 90 por ciento de acierto por un 10 por ciento de error. No se aprecian las posibilidades que abre una nueva idea, porque ni una persona entre mil tiene imaginación.

Opino que Kettering quizá fuera demasiado duro con sus congéneres humanos. Mi estimación es que alrededor de uno de cada cien tiene imaginación. Algunos días hasta sostendría que uno de cada diez.

## ¿TIENE MUCHAS BUENAS IDEAS? (A CASI TODO EL MUNDO LE PASA)

Cuando hablo para grupos de hombres de negocios, me gusta preguntar: «¿Cuántos de ustedes tienen montones de buenas ideas?» Entonces espero unos segundos para ver cómo muchos de ellos levantan la mano para reconocer su productividad mental. Por lo general, cerca de un 40 a un 50 por ciento del público alzará la mano. También suelo fijarme en que cerca de la mitad de quienes la levantan parecen tener dificultades para decidirse. Es probable que no se lo hayan planteado, porque nunca les habían preguntado al respecto. Esa pregunta suele inducir a dar vueltas algunos engranajes de sus cabezas.

Después suelo instruirles con la respuesta «correcta». «La verdad —puede que diga— es que existe una respuesta “correcta” a esa pregunta. La respuesta correcta es que todos ustedes tienen muchas buenas ideas, todos los días. De modo que repitamos la pregunta y asegurémonos de que todos responden correctamente: veamos un cien por cien de manos en el aire, por favor.» La mayoría de públicos me siguen el juego con amabilidad y levantan todas las manos.

Cualquiera que posea un cerebro y un sistema nervioso normales tiene muchas ideas, y por lo general algunas muy buenas, a diario. El principal motivo por el que muchos no aprecian su capacidad de tenencia de ideas es que permiten que sus ideas escapen de sus mentes, se evaporen en las brumas del tiempo a medida que se suceden los acontecimientos.

Las ideas son como las mariposas: son pasajeras, fugaces y a menudo están incompletamente formadas. A menos que las invitemos a quedarse, tienden a alejarse revoloteando.

La «gente de ideas» capaz tiende a mostrarse muy posesiva con ellas; no es que quieran atesorarlas o impedir que otras las compartan: muy al contrario. Quieren asegurarse de que no se escapan. En consecuencia, por lo general tienen algún tipo de sistema personal que les permite capturar las ideas al vuelo en cuanto aparecen. Algunos se escriben notas a sí mismos, otros recitan una idea varias veces con la esperanza de grabársela en la memoria, y aun otros llevan encima un aparato registrador como una PDA o una grabadora. Pero muy pocos de los pensadores más productivos que nos rodean se limitan a confiar en su memoria para impedir que escapen las ideas.

Cuando Albert Einstein murió en 1955, a la edad de setenta y seis años, dejó, además de los volúmenes de su obra publicada y sus disertaciones científicas, una colección de

más de dos mil páginas de notas personales, divagaciones, cálculos y cavilaciones.

Es posible que alguien se apreste a protestar: «Pero yo no soy Einstein. Soy un tipo corriente; no tengo la potencia mental que él y otros genios tuvieron.» He aquí la contrarréplica: Si alguien tan brillante como Albert Einstein consideraba necesario plasmar sus ideas sobre papel, ¿no nos da eso una pista al resto de nosotros?

## «SE ME HA IDO DE LA CABEZA...» (PASA CON CASI TODO)

La mayoría de las personas sobrevalora clamorosamente su memoria. He asistido a incontables reuniones de personal, sesiones de planificación y revisiones de operaciones donde he oído que una persona le pide o encarga a otra que se ocupe de alguna tarea. «Vale, claro. Yo me encargo.» Quien hace la promesa no se apunta nada; se limita a «tomar nota mental de ello».

En realidad, se trata de una expresión extraña: una nota mental. Parece dar a entender que el cerebro tiene una especie de memoria tipo «bloc de notas» en la que podemos anotar cosas al vuelo para después consultarlas. En realidad, este bloc de notas mental es imaginario; no existe. A lo mejor la persona que se compromete llega a garabatear una nota en el dorso de una carpeta, la parte de arriba de un memorándum o al pie de una agenda. Acto seguido se desentiende de la idea. Lo más probable es que acabe perdida en la maraña de información restante.

Dos semanas después, quien encargó la tarea pregunta: «¿Te ocupaste del asunto “X” por mí?» Entonces llega el momento de la palmada en la frente: «¡Ostras! Se me ha ido de la cabeza. Ahora mismo lo hago. Perdona.» Este pequeño episodio probablemente se repita millones de veces al día en las interacciones humanas de todo el mundo.

«Tomé nota mental de ello» pero «se me fue de la cabeza». Yo lo llamo el Espejismo de la Memoria a Corto Plazo. La cuestión es:

*No existe nada parecido a una nota mental.*

Este concepto erróneo de las notas mentales revela una mala comprensión casi universal del modo en que el biocomputador humano organiza sus recuerdos. He aquí cómo funciona en realidad.

Como probablemente hayan oído en incontables ocasiones, su sistema de memoria tiene dos departamentos separados: memoria a corto plazo y memoria a largo plazo. La memoria a corto plazo retiene la información por un espacio de tiempo que ronda entre varios segundos y unos pocos minutos, rara vez más. Conocen a alguien en una fiesta, una reunión de negocios o un acto social. Alguien les dice su nombre, puede que lo repitan al presentarse y luego lo más probable es que lo olviden en cuestión de segundos, a menos que tengan una motivación lo bastante fuerte para recordarlo. Un amigo les



recomienda un libro que le parece que les gustaría leer. Toman «nota mental» del título y al cabo de unos minutos lo han olvidado por completo. Es más, han olvidado que lo han olvidado.

Le piden a alguien que se encargue de algún asunto de poca importancia por ustedes; él accede alegremente y promete hacerlo. Al cabo de unos minutos, es probable que lo haya olvidado por completo... a menos que le ofrezcan una motivación para recordarlo. Más tarde, es posible que los dos hayan olvidado la petición y la promesa. Si algún acontecimiento los lleva a centrarse de nuevo en la acción o favor deseado, es posible que se les refresque la memoria. Lo que puede resultar más frustrante es si luego recuerdan el favor que les prometieron pero la otra persona no tiene el menor recuerdo de haberlo prometido.

Su llamada nota mental está condenada al fracaso; el único modo de que sobreviva a esos primeros minutos es que la copien en su memoria a largo plazo. La memoria a largo plazo es la base de datos del biocomputador: el conjunto variado de ideas, datos, cifras, experiencias, emociones, visiones, sonidos, movimientos, ritmos, sensaciones corporales, consignas, habilidades y conocimientos que les hace únicos. Y no es muy de fiar, como le pasa también a la memoria a corto plazo.

La mayoría de sus ideas e intenciones no llegan a dar el salto entre la memoria a corto plazo y el almacenamiento a largo plazo. Si les gustan las analogías informáticas, imaginen que han creado un documento de algún tipo en su ordenador y que apagan el aparato sin guardarlo en un archivo. Han olvidado decirle al ordenador que lo recuerde. Ahora imaginen que su ordenador de vez en cuando no guarda sus trabajos, aunque se lo ordenen. Por algún motivo ignoto, es posible que guarde algunos archivos y no otros, aunque hagan clic en la orden de «Guardar» cada vez.

En realidad, su biocomputador tiene bastante en común con el ordenador electrónico caprichoso en ese aspecto concreto. A veces recuerda, y a veces, no. Y las más de las veces recuerda parte del mensaje pero no todo.

Su biocomputador hasta tiene una suerte de botón de «Guardar», aunque no le puedan hacer «clic» directamente. En una zona primitiva del cerebro conocida como sistema límbico, situada justo por encima del cielo del paladar, un minúsculo pegote de tejido cerebral llamado hipocampo desempeña un papel crucial en el desplazamiento al almacén a largo plazo de recuerdos a corto plazo seleccionados. El hipocampo parece actuar de agente —posiblemente uno entre varios— que guarda aquellos recuerdos que considera merecedores de almacenamiento. Al parecer lee el nivel general de excitación vinculado a diversos pensamientos a su paso, y señala los que poseen claras implicaciones para la supervivencia o una alta importancia emocional para el dueño del

cerebro.

La influencia del hipocampo y otras estructuras neurológicas relacionadas ayuda a explicar por qué a veces nos grabamos con rapidez una experiencia traumática o placentera en nuestra memoria a largo plazo sin siquiera intentarlo, mientras que nos cuesta Dios y ayuda recordar las ecuaciones matemáticas que necesitamos saber para el examen. La impresión, el miedo y la alegría poseen valor excitador. En términos sencillos:

*Recordamos mejor las cosas que más nos excitan.*

Se trata de una verdad simple y conocida, que la mayoría desaprovechamos miserablemente las más de las veces. Las experiencias, noticias e ideas emocionantes tienden a quedársenos porque el hipocampo —el botón de «Guardar» de nuestro cerebro— detecta el umbral de excitación y copia el mensaje en el depósito a largo plazo.

En este sentido, la mayor parte de nuestra memoria es accidental e involuntaria. Cuando nos proponemos firmemente recordar algo, podemos o no crear un estado de excitación suficiente para activar la función hipocámpica de grabado. Recitando información repetidas veces, diciéndonos a nosotros mismos que es importante y deseando recordarla, a menudo podemos. Y a menudo no.

Los expertos en memoria nos dicen que podemos mejorar nuestro hipocampo de un modo que perfeccione nuestro almacenamiento y recuperación. Un truco sencillo que enseñan es activar todos los sentidos posibles, lo que aumenta el estímulo que recibe el hipocampo. Verlo, decirlo, tocarlo, dibujarlo, explicárselo a otro, relacionarlo con otra cosa conocida. Todos estos métodos pueden ayudarnos a guardar cosas importantes que queramos recuperar.

Otros trucos mnemotécnicos son crear una imagen mental vívida o elegir una metáfora visual, a ser posible con elementos humorísticos, y asociar con ella la idea que deseamos recordar. Los legendarios oradores griegos de la Antigüedad clásica podían improvisar un discurso de horas tras memorizar una serie de objetos o imágenes familiares asociados con los temas que querían tocar. Un método típico era formarse una imagen mental de un lugar conocido, como una plaza pública, que tuviera muchos muros, escalones, pedestales y otras plataformas sobre las que pudieran ubicar los objetos asociados en su imaginación. Cuando peroraban, «paseaban» mentalmente por el lugar en una secuencia fija, para ver el objeto simbólico que habían colocado allí y usarlo como disparador para el siguiente tema.

## Un «punto de libro» para su memoria

He aquí un método fácil y sencillo para mantener un fragmento de información importante circulando en su memoria a corto plazo durante más tiempo del que duraría de otra manera.

Supongan que se encuentran en animada conversación con varias personas, y la «pelota» de la conversación va cambiando de manos rápidamente. Se ilumina en su conciencia un argumento importante o una buena idea o pregunta, y arden en deseos de compartirla con los demás. Sin embargo, en cuanto abren la boca, otra persona toma la palabra y la conversación sigue su curso a toda velocidad. Todavía creen que su idea, pregunta o aportación de datos valía la pena compartirse, y no quieren dejar que «se les vaya de la cabeza» antes de tener ocasión de hablar. Si siguen de cerca el fluir de la conversación, saben que, para cuando dispongan de margen para hablar, es muy posible que ya hayan olvidado lo que querían decir. Es algo que sucede a diario en las conversaciones.

He aquí la técnica: mientras siguen el curso de la charla con su mente consciente, utilicen su memoria motora para crear un «punto de libro» que les recuerde más adelante que tienen algo que decir. «Desconecten» su cerebro durante unos tres segundos y crucen los dedos a la vez que se concentran con intensidad en la idea que quieren recordar. Vinculen la sensación física de cruzar los dedos a la imagen mental de compartir la idea con los demás cuando les llegue el turno de hablar.

Si es posible, mantengan los dedos cruzados hasta que les llegue la vez. (Si no, crúcenlos de nuevo cuando estén preparados.) Cuando consigan la atención del grupo y les miren para que hablen, noten los dedos cruzados y usen la sensación como clave mnemotécnica para recuperar lo que querían decir.

De modo que realmente podemos mejorar nuestra capacidad para recordar lo que es importante por diversos medios. Sin embargo, deseo llamarles la atención sobre un modo mucho más sencillo y poderoso de capturar y valorar ideas.

# LA MAYOR HERRAMIENTA DE PENSAMIENTO JAMÁS INVENTADA

Vale; a lo mejor el título es algo exagerado, pero no por mucho. Lo que pasa es que me inspira un poco de aprensión la posibilidad de que, al ser la herramienta de pensamiento que estoy a punto de describir tan sumamente simple, subestimen su valor e importancia a menos que la presente con la fanfarria adecuada. Creo que necesita cierto suspense; tengo que «situarla» en toda su importancia, crear intriga, casi ansiedad por saber de qué se trata. ¿Sienten curiosidad? ¿La sienten?

Esta herramienta de pensamiento es elegante en su sencillez, fácil de usar, barata de adquirir y reabastecer, versátil, muy portátil y sumamente eficaz. Carece de piezas móviles, no lleva pilas, nunca se cuelga, no requiere formación y por lo general no vale nada en caso de robo.

Esta herramienta de pensamiento resuelve por completo los problemas que supone olvidar sus mejores ideas, olvidar fragmentos clave de información, olvidarse de hacer cosas, olvidarse de dar seguimiento a otras y creer que «nunca tienen buenas ideas».

¿Cuál es esta herramienta mágica? Es la ficha.

El primer cavernícola que trazó unas marcas en una pared inició la larga marcha de la humanidad hacia la ficha y el Post-it®. El cerebro humano parece estructurado a medida para el lenguaje, tanto hablado como escrito. La inmensa mayoría de los habitantes de los países desarrollados escriben con facilidad y fluidez; aun así muy pocos escriben en el momento adecuado. A causa del Espejismo de la Memoria a Corto Plazo, la mayoría permiten que sus mejores ideas, datos o fragmentos de información importantes y las «cosas que hay que hacer» se evaporen de inmediato en su cabeza.

Firmemente convencidos de que pueden recordar lo que sea que acabe de aparecer en su cabeza, lo desmienten en incontables ocasiones al día, y aun así jamás se replantean su inquebrantable fe en la memoria a corto plazo. Llámenlo pereza mental, autoengaño o sencillamente falta de interés; van tirando dejando que sus ideas-mariposas se vayan revoloteando una tras otra.

Yo considero la ficha —o «tarjeta de tres por cinco», como las llaman en Estados Unidos y otros países que miden las cosas con el sistema de medida llamado «inglés»— un sistema de captura de ideas casi perfecto.

Si son aficionados a las curiosidades históricas, quizá les guste saber que Melvin Dewey, el inventor del reverenciado «Sistema Decimal Dewey» usado por las

bibliotecas, inventó la ficha en alguna fecha cercana a 1876. Estandarizó las dimensiones de la tarjeta en 75 milímetros por 125, alrededor de tres por cinco pulgadas. Su sencilla invención lleva con nosotros desde entonces.

Desde el punto de vista técnico, debemos considerar la ficha una parte de un sistema de captura de ideas. También hace falta un bolígrafo, un lápiz o algo parecido para escribir las ideas. De modo que pensemos en el bolígrafo y la ficha como en una combinación providencial: un modo ideal de invitar a esas ideas-mariposa a quedarse.

Nunca me alejo más de tres metros de una reserva de fichas y un bolígrafo. Tengo en el coche, en la cocina, en el salón, en el comedor, en todos los baños y en el garaje. Tengo en mi mesita de noche, junto a la cama. Las hay en mi escritorio, en mi mesa de juntas y en mi maletín. Todo mi personal sabe que espero un taco de fichas y bolígrafos a mano en cualquier lugar de nuestras oficinas. Además, por supuesto, suelo llevar camisas con bolsillo, de modo que voy con una reserva de fichas en blanco, además de guardar las fichas-idea que he escrito y en que he estado pensando últimamente.

Uso una media que ronda el centenar de fichas por semana habitual, a menos que esté perfilando un libro, un artículo para una revista o un informe o propuesta para un cliente. Entonces uso muchísimas más. Cuando salgo a pasear para hacer ejercicio, cuando como, charlo con amigos, conduzco mi coche, estoy en el baño, en un avión, esperando un avión, en un taxi, en un hotel —durante casi cualquier actividad— «escucho» constantemente el flujo de ideas que recorre mi cabeza. Escucho lo que dicen los demás para recoger los fragmentos de una nueva idea, a lo mejor por asociación con las palabras, expresiones o figuras retóricas que usan. Cuando leo revistas, lo hago en busca de ideas o elementos «disparadores» que hagan surgir nuevas ideas. Cuando veo películas o vídeos grabados, busco ideas o retazos de idea, sean deseadas por los productores o no.

También he usado el método de planificación por tarjetas, o esquema de afinidades, durante muchos años; se trata de un sencillo procedimiento que consiste en desglosar todas las tareas o actividades de un proyecto, una por tarjeta, para luego pegarlas a una pared grande con celo o masilla. Resulta fácil moverlas de un lado a otro para formar grupos lógicos de fichas relacionadas, de ahí el nombre de esquema de afinidades. En cuanto veo un panorama general del proyecto que estoy planificando, el diseño de un libro que estoy escribiendo o las líneas generales de un informe o propuesta que estoy preparando, puedo organizarlo con más eficacia. A veces ayuda dejar las fichas en la pared y consultarlas a modo de plan de proyecto viviente. En otros casos quizá sea necesario o conveniente transcribir el plan en un informe escrito.

Siempre que pienso en alguna tarea que debo realizar o pedir a un miembro del

equipo que realice, hacen su aparición el bolígrafo y la ficha. Escribo una nota rápida y me la guardo en el bolsillo. Cuando llego a mi oficina por la mañana, lo primero que hago después de encender el ordenador es sacar la tanda de fichas del bolsillo de mi camisa y ver cuáles precisan acción inmediata. Algunas puedo asignárselas a un miembro del personal; de otras he prometido encargarme en persona. Si hay muchas, las ordeno por prioridad y las dejo en mi escritorio.

Sencillamente, he llegado a comprender que la memoria a corto plazo no es de fiar.

*Si quieren retener sus ideas-mariposa, tienen que ponerlas por escrito.*

El sistema no es perfecto, por supuesto, como ninguno lo es. Una vez me desperté en lo más profundo de la noche con una idea estupenda que se me había ocurrido en un sueño. Parecía muy interesante para un libro. Busqué a tientas en la oscuridad el bolígrafo y la pila de fichas, y garabateé la idea lo mejor que pude en mi neblina soporífera. Por la mañana, recordé que había tenido una gran idea para un libro y —sin recordar de qué se trataba— eché mano a la ficha de inmediato y la leí. Ponía: «Gran idea para un nuevo libro.»

Estoy intentando hacer una venta. Llevo un rato intentando venderle, a usted que lee este libro, que adopte el comportamiento de tener fichas a mano para escribir las cosas. Mi suposición es que probablemente habré conseguido lo siguiente:

- Un 5 por ciento de ustedes ya escribían cosas, con diligencia, fuera usando fichas, Post-its o cualquier papelito por el estilo. Probablemente he reforzado su convicción en el valor del hábito.
- Un 20 por ciento de ustedes probablemente escribe las cosas de vez en cuando. Es posible que este libro induzca a alrededor de la mitad a tomarse la práctica con más diligencia.
- Un 50 por ciento de ustedes probablemente esté pensando: «Quizá sea buena idea habituarse a escribir las cosas.» Es posible que uno de cada cinco llegue a adoptar la práctica. Los demás probablemente «tomarán nota mental» de ello y lo olvidarán en cuanto cierren el libro.
- El restante 25 por ciento probablemente piense: «No tengo ningún problema para recordar las cosas, no necesito escribirlo todo» o incluso «La verdad es que no tengo tantas cosas que recordar». Seguirán creyendo que su memoria a corto plazo funciona de maravilla y sus ideas-mariposa seguirán escapando. Para algunos, «suficiente» es suficiente.

Me fascina comprobar cuántos adultos, entre ellos profesionales con cargos que precisan conocimientos, viviendo en la sociedad moderna actual, no pueden echar mano de un bolígrafo en un momento de necesidad. Haciendo cola para enseñar el pasaporte en un aeropuerto alguien pregunta de repente: «¿Me deja el bolígrafo un momento, por favor?» Por menos de un dólar, esa persona podría llevar en su bolsillo o su bolso uno de los inventos más importantes de la raza humana, y ha decidido no hacerlo.

## PENSAR EN IMÁGENES

He aquí un pequeño ejercicio de pensamiento visual:

*Primer paso:* en primer lugar, intenten resolver de cabeza el siguiente problema, sin escribir nada y antes de seguir leyendo. Después avancen al segundo paso.

Hay un conjunto de tres tomos de historia en un estante, colocados del modo habitual, por orden de volúmenes de izquierda a derecha. Una polilla empieza por la primera página del primer volumen y se abre camino comiendo hasta la última página del último volumen. Los tres libros son del mismo tamaño: las cubiertas de delante y detrás tienen ambas tres milímetros de grosor, y cada «bloque de páginas» —el taco de páginas de dentro— mide dos centímetros y medio. Su tarea es calcular la distancia que recorre la polilla en su travesía.

Cuando crean tener la respuesta correcta, pónganla por escrito en una ficha. (Es importante escribirla, de otro modo es probable que la olviden para cuando terminen la segunda parte del ejercicio.)

*Segundo paso:* ahora pongan a prueba su proceso de pensamiento visual usando su bolígrafo y una ficha para hacer un dibujo de los libros tal y como estarían ordenados en el estante.

Dibujen los tres libros tal y como los verían mirando desde arriba. El volumen uno está a la izquierda, seguido por el dos y luego el tres. Pongan una marca donde empezó la polilla, en la primera página del volumen uno. Después tracen una línea desde ese punto hasta la última página del volumen tres. A continuación, sumen el grosor de las partes de los libros que se comió la polilla en su avance para obtener la distancia total de su travesía.

Cuando estén seguros de tener la respuesta correcta, comprueben las soluciones del Apéndice A para ver si han acertado.

*Tercer paso:* comparen el resultado que obtuvieron resolviendo el problema de cabeza con el que alcanzaron con el dibujo.

A lo mejor obtuvieron la respuesta correcta de las dos maneras. O a lo mejor no acabaron de dibujar los libros como hubieran estado ordenados normalmente. ¿Permitieron que la descripción verbal del problema —viajar de la primera página del



primer libro hasta la última del último— creara un decorado mental, la expectativa de que la polilla tendría que atravesar los tres bloques de páginas y todas las cubiertas menos dos?

Una característica muy útil de la herramienta «boli y ficha», como se demuestra aquí, es que nos permite sacar el proceso de pensamiento de la cabeza, capturar nuestros resultados mientras resolvemos un problema y organizar toda la información en un esquema. Además, obviamente, ofrece un útil instrumento de comunicación cuando se comenta la solución del problema con otra persona.

## ¿SON UNA PERSONA SÍ O UNA PERSONA NO?

Hay una docena de personas sentadas a una mesa de juntas, reunidas para debatir un problema administrativo que ha estado causando frustración en su departamento. La conversación va a parar a la búsqueda de posibles soluciones. Susan dice: «A lo mejor podríamos pedir ideas a los miembros de la plantilla. Quizás ofrezcan algunas posibilidades que no se nos han ocurrido.»

A lo que John responde de inmediato: «No, no nos metamos en ese jardín. Es responsabilidad nuestra resolver el problema. Vamos a seguir hasta encontrar algo que podamos presentarle al jefe.» El resto de miembros del grupo dan la callada por respuesta, paseando la mirada entre John y Susan. Unos pocos asienten vagamente, y la conversación sigue su curso. Susan se recuesta en su silla, dobla los brazos sobre el regazo y desconecta. Piensa: «Si no les gustan mis ideas, allá ellos. Que hagan lo que les dé la gana.»

En un momento posterior de la reunión, John presenta una opción para resolver el problema: «Creo que podríamos crear un formulario para eso. [Persona A] puede rellenar una parte y pasárselo a [Persona B]. Después...» Susan se inclina hacia delante, levanta la mano en ademán de «para el carro» y dice: «¡Otro formulario, ni hablar! Ya tenemos demasiados, nos salen por las orejas. Necesitamos menos papeleo, no más.» Con una parte de la cabeza está pensando: «Ahora estamos en paz, so \*\*\*\*. Tú te has cargado mi idea y ahora yo voy a cargarme la tuya.»

Varios de los demás asienten en señal de coincidencia con la postura de Susan, y John se echa atrás mientras le asoma a la cara una expresión enfurruñada. El marcador está «Susan: 1, John: 1». Las dos ideas han sido rechazadas. Sin embargo, existe una tercera e invisible parte del marcador: «Ideas: 0.»

Este tipo de intercambio «ideicida» se produce incontables veces al día, en oficinas, aulas, hogares y muchos entornos más. En verdad, tendríamos que considerarlo un comportamiento humano «normal», no necesariamente deseable o constructivo, pero básicamente normal. La mayoría lo hacen por rutina y sin darse cuenta.

Como sucede con el proverbial iceberg, el impulso ideicida suele acechar bajo la superficie de la conciencia. A menudo se produce de forma espontánea y habitual, antes de que el responsable se plantee las consecuencias de lo que está a punto de decir. Puede desencadenarlo una sensación de envidia o rencor: «¡Uy, uy! Se le acaba de ocurrir una idea prometedora; a lo mejor eso hace que todo el mundo crea que es más lista que yo.

¿Cómo demostrar lo listo que soy?» La lógica inconsciente primitiva dice: «Si puedo demostrarles a todos que su idea no vale, a lo mejor no la creerán más lista que yo.»

Algunas personas son «mataideas» habituales; otras, menos. Hay veces en que una persona está sin más de mal humor, o no se encuentra bien. Es posible que hayan sufrido recientemente una experiencia de enfrentamiento y su programa de altruismo práctico no esté del todo operativo. Hay quien es temeroso en general, y no se siente cómodo con la ambigüedad que conlleva el proceso creativo. Unos pocos pueden ser directamente maliciosos, y tumbar las ideas de los demás les ofrece una salida a su agresividad. Y muchos —quizá la mayoría— sencillamente no conocen otra cosa. Ponen en práctica lo que les ha enseñado el modelado social que han experimentado hasta la fecha en su vida.

Oliver Wendell Holmes, jurista estadounidense y magistrado jefe del Tribunal Supremo, dijo:

El auténtico examen de cualquier concepto es su capacidad para sobrevivir en el mercado de las ideas.

Y podría haber añadido:

*El auténtico examen de cualquier pensador es su capacidad para ver el potencial de las ideas recién nacidas.*

El hábito mental de valorar las ideas significa pronunciar un «sí» provisional a toda idea recién alumbrada, confiando en que darle tiempo para respirar le permita evolucionar hasta llegar a ser algo verdaderamente valioso.

Muy pocas personas son, según las calificó el inventor Charles Kettering, amantes de las ideas. Yo las llamo «personas Sí», que afirman, nutren y apoyan las ideas recién nacidas, por extrañas, pintorescas, irrealistas o incluso ofensivas que se antojen a primera vista. Ven las ideas como activos preciosos, como riqueza intelectual. Se dan cuenta de que no todas acabarán por prosperar, pero no ven ningún valor en matarlas prematuramente.

Las «personas No» tienden a contaminar sus percepciones de las ideas recién nacidas con todo tipo de miedos, fantasías de fracaso, aprensiones, defensas del ego, reacciones emocionales y motivaciones agresivas.

Valorar las ideas exige mucho más coraje emocional e intelectual que el ideicidio, amén de una fe básica en el valor de las ideas. En última instancia, la fe en el valor de las ideas equivale a la fe en nosotros mismos y nuestros procesos de pensamiento. Al galardonado fotógrafo de *National Geographic* DeWitt Jones le gusta decir: «Suele

haber más de una respuesta “correcta”.»

## LA FÓRMULA P.I.N.: PROTEGER LAS IDEAS

En un trayecto de avión entre Sydney y Canberra, Australia, reparé por casualidad en un objeto metido en el bolsillo del asiento que me pareció bastante interesante. Se trataba de un sobre de unos diez centímetros de ancho y quince de alto, con una solapa adhesiva en un extremo. El exterior de colores brillantes del sobre parecía, a primera vista, diseñado como remite para encargar el revelado de una película. Uno podía escribir las diversas especificaciones en sus correspondientes casillas, escribir su dirección, introducir un rollo de película y algo de dinero y mandarlo por correo al laboratorio fotográfico. Es de suponer que ellos enviarían las fotos a la dirección del remite. Parecía un artículo bastante útil para encontrarlo en un avión.

Después estudié el sobre con algo más de detenimiento y descubrí que tenía una función secundaria: la etiqueta me informó de que también estaba diseñado para su uso como «bolsa para el mareo». El forro plastificado y los paneles laterales ampliables también parecían bien diseñados para ese cometido.

Cavilé durante unos instantes sobre lo que se me antojaba un producto bastante imaginativo. Deduje que el laboratorio proporcionaba gratis los sobres a la compañía aérea. Tenía ante mí un producto que podía cumplir dos tareas y que actuaba como instrumento de comercialización a un coste prácticamente nulo para el laboratorio.

Entonces me entraron las dudas. Me descubrí pensando: «Si fuera un empleado que trabajase en ese laboratorio de revelado, desde luego esperaría que el remitente del siguiente sobre que recogiera hubiera entendido claramente las instrucciones.»

Me encanta jugar con ideas estrambóticas; siempre me ha pasado. Y al final llegué a entender que jugar con las ideas, sobre todo las que están a medio cocer, resulta no sólo divertido, sino también ecológicamente valioso. Si tomamos por costumbre decir que sí a las ideas en un principio, y las protegemos al menos durante un rato, podemos aumentar drásticamente la cantidad de «buenas» ideas a nuestra disposición. Este principio funciona en la vida personal, la educación, los negocios y los servicios públicos.

Con el paso de los años he desarrollado un práctico método para proteger las ideas, un método que he enseñado muchas veces en seminarios para ejecutivos y modelado para otros durante mi actividad como consultor de empresa. Se llama fórmula «P.I.N.», y es un proceso en tres pasos para reaccionar a las ideas. La fórmula P.I.N. funciona para los individuos, para dos o más personas que conversen, en reuniones y en sesiones creativas relacionadas con el diseño o la resolución de problemas complejos. Nos permite

suspender el juicio —por lo menos el negativo o crítico— lo bastante para que las ideas calen en nosotros.

Una persona, grupo o equipo que use la fórmula P.I.N. accede a expresar las reacciones a una idea en tres pasos diferenciados y en un orden obligatorio:

P = Aspectos Positivos de la idea.

I = Aspectos Interesantes o Intrigantes de la idea.

N = Aspectos Negativos de la idea.

A veces califico el método de «imperdible» (*safety pin*) para ideas. Las ideas son como bebés en pañales, y los imperdibles tienen que proteger sus tiernas personas de los traumas durante su periodo de formación.

Como veremos en el capítulo 12, cuando estudiemos el proceso de «Resolución de Problemas de Alta Velocidad», acogerse a la regla o fórmula P.I.N. permite que la gente vaya lanzando ideas a medio cocer sin miedo al ridículo. Los líderes de grupo pueden usar el método para obtener muchas posibilidades de cara a resolver un problema. Una persona que proponga una idea llamativa puede solicitar una «reacción P.I.N.» como modo de convencer al resto de participantes de que le dediquen el tiempo suficiente para ver sus implicaciones. Y todos podemos convertirla en nuestra reacción «por defecto» a las ideas a medida que nos las encontremos.

Siempre sé cuándo he encontrado una idea realmente genial, por la sensación de terror que me provoca.

John Franck, premio Nobel

## USAR LA INCUBADORA MÁGICA

El famoso químico alemán del siglo xix Friedrich August Kekulé refirió una experiencia extraordinaria que condujo directamente a un importante descubrimiento en la química de los hidrocarburos en 1864. Kekulé estaba intentando dilucidar la estructura de la molécula del benceno, uno de una serie de compuestos que él y sus coetáneos estaban estudiando.

Según su narración:

Estaba sentado escribiendo en mi cuaderno, pero el trabajo no avanzaba; tenía la cabeza en otra parte. Volví la silla hacia el fuego y me adormecí. Una vez más los átomos jugueteaban ante mis ojos. Mi imaginación, agudizada por las visiones repetidas de este tipo, pudo distinguir en ese momento estructuras más grandes de múltiple conformación; largas hileras a veces más apretadas que se enroscaban y retorcían con movimientos de serpiente. ¡Pero mira! ¿Qué era eso? Una de las serpientes había agarrado su propia cola, y la forma giraba burlona ante mis ojos. Me desperté como alcanzado por un rayo.

Al despertar, Kekulé comprendió al instante que su mente inconsciente, en su estado de duermevela, le había presentado la solución: las parejas de hidrocarburos de la molécula del benceno debían organizarse en una formación anular: un hexágono, para ser precisos, que reconoció como la serpiente que se mordía la cola. Su investigación confirmó de inmediato lo que su ideación inconsciente había deducido.

La historia científica está repleta de ejemplos parecidos de hallazgos fruto de «fogonazos de inspiración» que siguen a un trabajo duro y un razonamiento diligente. Esos accesos de inspiración se producen más a menudo de lo que la mayoría creemos, y es posible invitarlos a producirse con más frecuencia todavía. Un modo de facilitarlos es reparar en ellos cuando suceden, celebrarlos y esperar con optimismo que lleguen más.

El doctor Sidney Parnes, uno de los pioneros de la educación creativa, que ayudó a alumbrar la Fundación para la Educación Creativa y el Instituto de Resolución Creativa de Problemas de la Universidad Estatal de Buffalo,<sup>1</sup> cuenta un episodio protagonizado por su hija pequeña, que intentaba resolver un problema. Se había salido el elástico de la cintura de su pijama y no encontraba un modo de volverlo a meter. Intentó varios enfoques, pero ninguno parecía funcionar sin un esfuerzo largo y tedioso para enhebrarlo

por el canal. Según lo cuenta Sid:

Había dejado de lado el problema por el momento, pero al parecer otra parte de su mente seguía dándole vueltas. Más tarde, mientras abría la nevera para sacar hielo para un refresco, se le ocurrió de repente la solución. Empapó el elástico en agua, lo metió en el congelador, y cuando estuvo rígido por la congelación lo sacó y lo introdujo con facilidad en la cintura de su pijama.

Los investigadores se refieren a este proceso de preparación de ideas como «incubación». Es una metáfora bastante buena, en realidad, evoca la imagen de unos huevos aparcados en una incubadora, a los que se permite desarrollarse y cobrar vida de repente.

La experiencia de «la bombilla» que se ilumina de la incubación —el momento «¡Ajá!»— a menudo parece producirse a resultas de dos ideas o fragmentos de idea que se entrecrocán por debajo del nivel de la conciencia. Es probable que algún módulo mental reconozca la relevancia de la conexión y mande una bengala mental a la conciencia.

Por ejemplo, una austriaca llamada Hedwig Kiesler —más popularmente conocida como la actriz Hedy Lamarr— ganó una patente del gobierno estadounidense por un aparato electrónico, que se le ocurrió mientras cantaba al piano. Lamarr, que había huido de la Alemania nazi cuando estalló la Segunda Guerra Mundial, se hallaba enfrascada en labrarse una carrera en Estados Unidos. Como al parecer tenía buena cabeza para la técnica además de para la música, llevaba un tiempo dándole vueltas a la idea de usar señales de radio para controlar torpedos antisubmarinos. Los expertos técnicos en general no consideraban viable la idea, porque las fuerzas enemigas podían interferir con facilidad en las señales de control con sus transmisiones.

Mientras practicaba ejercicios vocales junto al piano, donde su amigo tocaba diversas escalas y melodías, la respuesta se le iluminó de improviso en la cabeza. Si la frecuencia de la señal de radio cambiaba con rapidez de acuerdo a algún patrón controlado, conocido sólo para el emisor y el receptor, un potencial receptor enemigo sería incapaz de localizarla o interferirla. La fuente inconsciente de la idea se antojaba clara: si tanto la cantante como el acompañante sabían siempre cuál sería la siguiente nota, se comunicaban a la perfección como equipo musical. El mismo principio debería aplicarse a las comunicaciones por radio.

Trabajando con su amigo, dibujó un esquema de un aparato similar a un cilindro de piano que podía cambiar las frecuencias para crear una «melodía» electrónica. Recibió una patente en 1942 por un «Sistema de Comunicaciones Secretas» que asignaba los



derechos al gobierno estadounidense. Nunca sacó provecho de su invención, que hoy en día goza de un amplio uso en aplicaciones como la tecnología de telefonía móvil para evitar interferencias entre conversaciones simultáneas. Los técnicos lo conocen como diversidad de frecuencias, o tecnología de espectro ensanchado.

Algunas figuras creativas de la historia han afirmado haber tenido sus mejores ideas bajo la influencia del alcohol, las drogas psicodélicas o incluso medicaciones; una clase novedosa de incubadora, supongo. Mi colega y amigo desde hace muchos años Frank Ball, que dirige el departamento de comunicación de una empresa global de servicios financieros, cuenta que se le ocurrió una idea útil y novedosa mientras estaba en el hospital bajo la influencia de la morfina. Según relata él la experiencia:

Yacía en una cama de hospital recuperándome de una operación de emergencia. El personal médico me había administrado una dosis de morfina para ayudar a aliviar el inmenso dolor que había estado sintiendo. A pesar del estrés que supone una experiencia como ésta, andaba cavilando intensamente sobre un problema empresarial que había estado intentando resolver, con una fecha límite muy cercana en el horizonte.

La morfina ejerce un efecto bastante sutil en los procesos mentales de uno, aunque el efecto sobre el dolor sea significativo. Me descubrí fantaseando, libre de dolor por el momento, sobre cómo iba a resolver el acuciante problema. Veía y oía fragmentos de idea flotando por delante de mí mientras entraba y salía de aquel estado de ensueño. Era casi como si hubiera abierto la puerta de mi incubadora y estuviera asomado adentro para ver qué se cocía allí.

Mi problema era dar con un «número inicial» lo bastante ingenioso —un segmento de vídeo— para usarlo como inauguración de la reunión anual de socios de la firma. Esas reuniones anuales son un acto por todo lo grande.

Aquella reunión en concreto tenía algo en común con la mayoría de las anteriores: los socios debían acudir en avión —a Chicago, en ese caso— desde todo el mundo, y quienes debían recorrer las mayores distancias siempre refunfuñaban sobre la sede. «Acabo de dejar París, Francia, para venir a... ¡Washington! ¡¡En junio!!» O, más típico: «¿Por qué Boston?», «¿Por qué Miami?». En ese caso, iba a ser: «¿Por qué Chicago?» De modo que el director ejecutivo de la empresa nos encargó que ideáramos un número de bienvenida como parodia de las quejas perpetuas sobre dónde se celebraba el evento.

El día antes de mi inesperada operación, participé en dos reuniones infructuosas y una teleconferencia de una hora intentando dar con algo que pudiera funcionar. Mientras yacía en mi semicoma inducido por la morfina, daba

vueltas y más vueltas a la pregunta en mi cabeza: «¿Por qué Chicago?» Entonces, en un momento de lucidez, percibí que la cadencia vocal de la frase «¿Por qué Chicago?» («*Why Chicago?*») cuadraba con la del conocido «Aleluya» del «Coro del Aleluya» de Händel. Oí el nuevo coro en mi cabeza: «¿Por queeeé Chicago? ¿Por queeeé Chicago? ¿Por qué Chicago? ¿Por qué Chicago? ¿Por qué Ch-iii-ka-go?» La ironía cómica se me quedó.

De algún modo conseguí recordar la idea cuando se pasaron los efectos de la morfina, y en cuanto pude funcionar de nuevo como es debido puse a trabajar en ello a mi equipo. Creamos pistas de música y grabamos a cantantes de estudio entonando a grito pelado letras alteradas que tomaban el pelo a los socios y presentaban los encantos de Chicago. Después grabamos en vídeo a docenas de los socios sincronizando los labios con la letra. Una vez montado tenía un auténtico aire de MTV, y mucho ritmo. Lo pasamos como prelude de la reunión y fue todo un éxito. No oíamos ni una queja más sobre el emplazamiento del acto.

Muchas buenas ideas surgen de las conversaciones casuales entre neuronas. El proceso de incubación consta de tres pasos:

1. **Preparación.** Han estado peleándose con un problema, una decisión difícil, una oportunidad emocionante o un dilema de algún tipo, y se sienten bloqueados. Cuanto más intentan concentrarse en el problema y más energía vuelcan en resolverlo, más parece eludirlos. No han estado malgastando su tiempo o energía, se han estado preparando para incubar.
2. **Inmersión.** Tras pasar cierto periodo de tiempo pensando en el problema, simplemente necesitan darle un descanso a su mente y dedicar su atención a otras cosas. Quizá no se den cuenta conscientemente, pero han relegado el problema a otras «mentes» que siguen trabajando en él. Los científicos saben muy poco sobre cómo hace eso el biocomputador, pero al parecer asigna una cierta cantidad de sus «ciclos procesadores» a diversas cosas en las que han estado pensando.
3. **Inspiración.** Ésta es la parte accidental del proceso. No sabemos —todavía— cómo hacer que los fragmentos de información que circulan inconscientemente se agrupen en una nueva formación. A lo mejor lo descubriremos dentro de no mucho. Lo que sabemos ahora es que un esfuerzo diligente en la primera fase, la preparación, organiza el problema de tal modo que la mente inconsciente puede trabajar en él. Desviar su atención a algo del todo distinto parece ayudar, posiblemente al retirar las interferencias del nivel consciente y permitir que los datos

se procesen de un nuevo modo.

La casualidad favorece a la mente preparada.

Louis Pasteur, padre de la teoría de los gérmenes para las enfermedades

He aquí un sencillo método que puede ayudar a que su incubadora mágica les funcione:

1. En primer lugar, pongan nombre al problema, duda u objetivo. Llámenlo de algún modo: el problema del «bloqueo profesional», la «rencilla familiar» o el «calendario imposible», por ejemplo.
2. A continuación, repasen los distintos elementos del problema, refrésquenlos en su cabeza y dediquen una especial atención a las preguntas complicadas para las que todavía no han encontrado respuesta. Empaqueten el problema para la incubación.
3. Puede que quieran visualizar el proceso de incubación. Imaginen que cogen un huevo, escriben el nombre del problema en la cáscara con un rotulador y luego abren la puerta de su incubadora mental y colocan con suavidad el «huevo del problema» en el entorno cálido y nutritivo con el resto de huevos de problemas. Imaginen y esperen que cuando el huevo del problema se convierta en un «huevo de solución» —cuando eclosione, en otras palabras— se dará a conocer a su mente consciente.
4. Luego, encargue a sus «otras mentes» que se pongan a trabajar en el problema. Pueden incluso vocalizar este encargo (a ser posible cuando no haya nadie cerca): «Quiero encontrar una solución al problema “X”. Le he estado dando vueltas y ahora lo dejaré a un lado por el momento, y quizá se me ocurra una respuesta.» Díganlo y piénsenlo con una sensación infantil de confianza, en la creencia de que alguna de sus otras mentes ya conoce la respuesta.
5. Asegúrense de que dejan de lado el problema y encuentran otras cosas en las que volcar su atención. Si siguen obsesionados con el problema e intentando aferrarse a soluciones, no están incubando, sino preocupándose. La genuina incubación requiere que se desentiendan del problema por el momento.
6. Tengan a mano un bolígrafo y varias fichas para poder escribir las ideas que afloran a su mente consciente. La respuesta, o respuestas, pueden no llegar en un fogonazo mágico; es posible que no tengan visiones u oigan música celestial. Tal vez capten varios fragmentos y componentes o pequeñas intuiciones que les ayuden a resolverlo con sus procesos conscientes.

---

<sup>1</sup> La página web de la Fundación para la Educación Creativa es [www.CreativeEducationalFoundation.org](http://www.CreativeEducationalFoundation.org).

# PENSAMIENTO «METAMÓLDICO»: ROMPER LOS LÍMITES

La imaginación es más importante que el conocimiento.

Albert Einstein

Ningún análisis de la ideación creativa estaría completo sin una referencia al famoso problema de los «nueve puntos». Este vetusto acertijo visual probablemente es la fuente del manido tópico de «pensar fuera del molde». Como demostración de los efectos autolimitadores de nuestros patrones mentales, pocos le hacen sombra, y ése es uno de los motivos por los que tantos profesores y formadores lo utilizan en cursos que tratan de la creatividad, la innovación y la resolución de problemas.

Para aquellos lectores que han visto el problema de los nueve puntos en incontables ocasiones, mis disculpas por adelantado. No deja de ser sorprendente, sin embargo, que una gran cantidad de personas que ya han visto el problema de los nueve puntos, y su solución —en algunos casos, repetidamente— sigan sin recordar cómo resolverlo. Es una buena ilustración del poder de los patrones. Además, teniendo en cuenta que muchas personas —incluidos quizás ustedes, los lectores de este libro— no han topado nunca con él, como autor sería una negligencia no presentarlo.

## El famoso problema de los nueve puntos

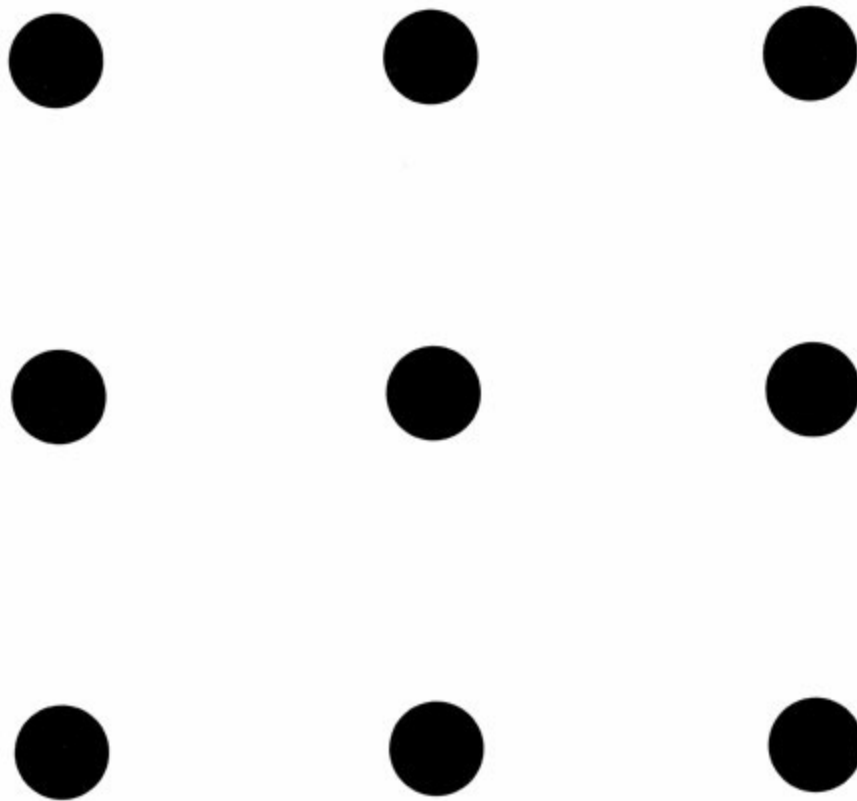
He aquí el famoso problema de los nueve puntos. Consulten la Figura 7.1, que muestra una distribución de nueve puntos. El objetivo del ejercicio es dibujar no más de cuatro líneas rectas sin levantar el lápiz del papel y sin volver atrás en el trazado de ninguna línea, de tal modo que se conecten los nueve puntos.

Usen su bolígrafo y una ficha para intentar resolverlo antes de comprobar la solución en el Apéndice A. En cuanto vean la solución, comprenderán de inmediato cómo ilustra los efectos de los patrones mentales.

## Por qué el problema de los nueve puntos nos pone tanto a prueba a la mayoría

La primera reacción que tienen muchas personas tras ver la solución es: «Vaya, hay que salir del cuadro... del molde.»

Figura 7.1. El problema de los nueve puntos



Por supuesto, no hay caja o cuadrado en la imagen, sólo unos puntos. El cerebro, que es un creador y reconocedor compulsivo de patrones, detecta lo que toma por un patrón en la imagen. Percibimos lo que los psicólogos llaman un contorno subjetivo: un patrón familiar sugerido por la distribución de los elementos que encaja con un patrón memorizado en el cerebro.

Una vez que «vemos» el patrón, se apodera de nuestro proceso de pensamiento.

Reemplazamos la realidad por nuestro modelo memorizado de la realidad. Gran parte de nuestro proceso mental cae en este patrón de pensamiento «rectangular», con lo que constriñe inconscientemente nuestras percepciones para encasillarlas en patrones familiares.

Si han resuelto el problema de los nueve puntos sin ver la respuesta con anterioridad, probablemente noten una sensación de liberación, de haberse zafado de algún tipo de limitación y ser libres para hacer algo nuevo. Esta estrategia de «fuga» puede aprenderse y reforzarse con práctica y motivación.

Este tipo de independencia de los patrones es un rasgo distintivo de las personas que son duchas en resolver problemas, los innovadores e inventores, los diseñadores y los emprendedores. Han aprendido a ver a través, por encima, por debajo, alrededor y más allá de sus patrones mentales —y los que aprisionan a otros— para encontrar distintas distribuciones de los elementos de un problema o situación.

La independencia de los patrones, o capacidad para pensar fuera de los diversos moldes autoimpuestos de nuestro conocimiento y experiencia, necesita un mejor nombre que el manido cliché de «salirse del molde». En consecuencia, nos inventaremos uno nuevo. Acuñemos el término:

*Pensamiento metamóldico: capacidad para detectar y rehuir las fronteras inconscientes que imponen nuestras percepciones de un problema.*

El pensamiento metamóldico tiene dos partes: pensar sobre los figurados moldes mentales en que podemos meternos y después pensar más allá de ellos. En primer lugar necesitamos reconocer los patrones mentales que sentimos tentación de aplicar para luego liberarnos de ellos.

Cabe preguntar: «¿Cómo podemos identificar conscientemente esos moldes mentales con que envolvemos los problemas que percibimos si se trata de patrones inconscientes?» En realidad, no es tan difícil como podría pensarse.

El filósofo y matemático británico Alfred North Whitehead supuestamente dijo: «Hace falta una mente muy inusual para abordar el análisis de lo obvio», y eso es exactamente lo que aprendemos a hacer en el pensamiento metamóldico. Ponemos en duda los aspectos más obvios de nuestro llamado «conocimiento» del problema que intentamos resolver, y ponemos en duda los elementos más obvios del enfoque que adoptamos para intentar obtener soluciones.

En mi ocupación de consultor empresarial, con frecuencia trabajo con altos ejecutivos de diversos tipos de organizaciones cuando se replantean sus negocios. Algunas de las preguntas más típicas que hago son: «¿Cuáles son las “verdades” más fundamentales de

su negocio? ¿Su mercado? ¿Sus clientes? ¿Su competencia?» «¿Siguen siendo ciertas esas “verdades”?» «¿Qué presuposiciones está realizando sobre el futuro de su empresa?» «¿Qué pasa si se demuestran infundadas?» «¿Qué presuposiciones podría estar haciendo susceptibles de limitar su percepción de sus oportunidades?»

El pensamiento matamóldico puede ayudarnos a desatascarnos cuando nos empantanamos intentando resolver un problema peliagudo. Puede ayudarnos a «cambiar de vía» y pasar a una línea de pensamiento muy diferente. El profesor Edward deBono, respetada autoridad en el tema de la creatividad, habló de lo que él llamaba «pensamiento lateral». En su definición, el pensamiento lateral —en comparación con el proceso más «normal» del pensamiento «vertical»— pasa por dejar correr un intento infructuoso de resolver un problema y abordarlo desde un ángulo nuevo. Otro término útil para el pensamiento vertical es el de pensamiento «monorraíl». El clásico de deBono *El pensamiento lateral: manual de creatividad*, por bien que algo desfasado, sigue siendo una referencia sumamente respetada sobre la materia.<sup>2</sup>

El pensamiento lateral, tal y como lo describió el profesor deBono, es un tipo de pensamiento metamóldico. Pasa por cambiar la secuencia de pasos, abandonar la secuencia, sustituirla por una nueva o quizá saltarse el pensamiento secuencial por completo. En el capítulo 10 exploraremos la combinación especial de pensamiento intuitivo y lógico —el pensamiento «intulógico»— y sus conexiones con el pensamiento lateral, la incubación y la habilidad en la resolución de problemas.

Otro ejemplo interesante de problema que reclama el pensamiento metamóldico es el *anagrama*: ese enrevesado acertijo de palabras que exige que redistribuyamos una serie de letras para componer una palabra familiar. Los anagramas suelen ser más bien difíciles de resolver por un motivo principal: están contruidos para sugerir una palabra aceptable, es decir, para encajar con un patrón mental que los hace parecer ya «correctos».

Como ejemplo, piensen en reordenar la siguiente secuencia de letras para formar una palabra conocida:

tensedmia

Tiene aspecto de palabra real, aunque notemos que no lo es. Cuando se les pide que redistribuyan las letras para formar una palabra «mejor», muchas personas se ven ancladas de algún modo a la forma existente, incapaces de pensar en alternativas. El patrón existente impone una especie de tiranía estructural a la mente, un conjunto de fronteras invisibles sobre la percepción de lo que es posible. (*Pista*: la solución al anagrama es una palabra que significa un estado de animosidad.)



Según las crónicas históricas, el inglés Lord Melbourne desafió a la reina Victoria a resolver el siguiente anagrama, que según se dice la mantuvo en vela toda la noche:

teralbay

Puesto que ese conjunto de ocho letras puede reorganizarse de casi cuarenta mil maneras, la fuerza bruta y la insistencia no resultan especialmente atractivas como camino hacia la solución. Hace falta una estrategia mental, un modo más productivo de diseñar una solución.

Antes de que busquen la respuesta en el Apéndice A, prueben con las siguientes estrategias mentales que podrían conducirles a la respuesta.

Ante todo, deben encontrar un modo de romper la tiranía del cómodo patrón que presentan las letras. Un modo de hacerlo es deconstruir por completo la distribución existente. Por ejemplo, cojan ocho trocitos de papel o de una ficha y escriban una letra en cada uno. Después repártanlos ante ustedes sobre una mesa. Empiecen a moverlos de un lado a otro, probando diversas combinaciones de dos o tres letras, para permitir a su radar intuitivo buscar otros patrones posibles. Cuando crean tener la respuesta, o si no la tienen y sienten que han trabajado suficiente en ella, comprueben la solución en el Apéndice A.

Los anagramas, por sencillos que parezcan, pueden ser ejercicios muy eficaces para ampliar sus habilidades de pensamiento divergente y su habilidad para reformular situaciones o ideas. He aquí unos cuantos más para resolver (son bastante fáciles), como parte de su gimnasia mental:

habrem  
liafima  
clocia  
danite  
leniodraca

La estrategia que usamos para resolver el problema del anagrama se aplica, de una manera u otra, a muchos problemas que afrontamos en la vida, en las relaciones y en los negocios. Para pensar metamórficamente, antes tenemos que deconstruir nuestra actual concepción del problema que intentamos resolver. ¿Cuáles son los elementos del problema? ¿Cuáles son algunos de los elementos que podemos divisar para la solución? ¿Qué limitaciones o restricciones estamos aceptando? Identificando las partes del problema y las potenciales soluciones y reorganizándolas, tal y como hicimos con las

letras del anagrama, podemos abrir puertas mentales que nos permitan salir de los moldes mentales que hemos construido o aceptado de otros.

Los trucos de magia son un ejemplo excelente de la influencia de las mentalidades y las expectativas, pues nos desafían a pensar metamórficamente, cosa que a menudo hacemos inadecuadamente. El mago habilidoso nos lleva de la mano hasta enclavarnos en una mentalidad: una expectativa de lo que va a suceder. El poder del «truco», y la diversión que obtenemos de él, proviene de la explotación inteligente por parte del mago de la mentalidad que nos ha ayudado a formar.

Milagro, n. Acontecimiento inexplicable y extraño al orden natural, como ganar con un póquer de ases y un rey contra un póquer de reyes y un as.

Ambrose Bierce, *El diccionario del diablo*

Dicho sea de paso, la mayoría de los trucos de magia se apañan durante los primeros segundos; la mayor parte de los ademanes teatrales, las maniobras y el parloteo sirve sólo para aumentar la fuerza de la expectación. Una vez que el mago ha «armado» el truco, sin que por lo general nos demos cuenta, está básicamente a sus anchas; se limita a divertirse inflando nuestras expectativas, lo que intensifica el impacto de ver la expectativa completamente defraudada.

El pensamiento metamórfico también puede conllevar un importante elemento de casualidad, incluso accidente, que oriente nuestra conversación interna sobre un problema. En realidad, varias de nuestras mejores ideas proceden de accidentes afortunados. Piensen, por ejemplo, en cómo funciona el humor. Un buen chiste o un comentario ingenioso sobre algún tema es una especie de reformulación, de repente vemos las cosas de otro modo.

El cómico irlandés Hal Roach cuenta una historia que ilustra las limitaciones de los patrones de pensamiento —los moldes— y vuelve bastante divertida la incapacidad de pensar metamórficamente.

El párroco estaba sentado a la mesa de su cocina una tarde, trabajando en su sermón para el domingo siguiente.

Llevaba varios días lloviendo a cántaros, y la presa que había subiendo por el río desde el pueblo había cedido, hasta inundar la ciudad, de manera que todos los parroquianos empezaron a huir de sus hogares.

El párroco miró por la ventana y vio que las aguas subían hasta el borde de su alféizar. Vio gente nadando en la crecida, remando en barcas y agarrándose a cualquier objeto flotante que encontraran.

En ese preciso instante dos personas pasaron remando por delante de su ventana.

—Padre, salte a la barca con nosotros y lo pondremos a salvo.

El cura les indicó con un gesto que siguieran adelante.

—No, no, gracias. No me pasará nada. Vosotros seguid y cuidaos.

—Padre —le imploraron—, venga con nosotros, haga el favor. No es seguro quedarse aquí.

—No, no —dijo el cura—. Marchaos, estaré bien.

—Bueno, usted verá —dijeron ellos, y se alejaron.

Cuando el nivel del agua siguió subiendo, el párroco recogió sus papeles y subió a su estudio del piso de arriba.

El nivel del agua siguió creciendo amenazadoramente. Cuando miró por la ventana, varias personas más se acercaban en una gran barca de remos.

—Padre, por favor, suba a la barca con nosotros. Le pondremos a salvo.

Todavía muy tranquilo, el párroco dijo:

—No, hijos míos. Dios velará por mí. Vosotros seguid adelante y salvaos; no me pasará nada.

No hizo caso de todas sus súplicas, de modo que al final renunciaron y se alejaron remando.

Las aguas siguieron subiendo hasta el punto en que tuvo que encaramarse al tejado. Allí estaba, agarrado a la veleta, cuando se acercó un tercer bote.

—Padre, tiene que venir con nosotros. Es una situación muy peligrosa; haga el favor de subirse a la barca y salvarse. ¡Es su última oportunidad!

Con gran calma y magnanimidad les indicó que siguieran adelante.

—No, no; no me pasará nada. Tengo mi fe en nuestro Señor. Él me salvará de la inundación.

Consternados pero incapaces de sacudir su fe inquebrantable, se alejaron.

Por desgracia, la estrategia del párroco no funcionó. Se ahogó, y lo siguiente que supo fue que estaba ante las Puertas del Paraíso. San Pedro lo vio y le dio una voz:

—¡Hombre, aquí estás!

El cura, con cara de pasmo, levantó las manos en ademán de confusión e incredulidad.

—¿Qué ha pasado? —imploró—. ¿Por qué no me ha salvado Dios de la inundación? He llevado una vida virtuosa, he consagrado toda mi vida al servicio de la Iglesia; ¡pensaba que Dios me salvaría!

San Pedro se encogió de hombros y dijo:

—¿Qué querías? Mandamos tres botes a por ti.

A menudo pienso en esta historieta y sus implicaciones para las oportunidades y opciones que nos presenta la vida. Varios de mis colegas y yo a menudo la usamos como clave metafórica cuando comentamos potenciales oportunidades de negocios: «¿Crees que eso que estamos mirando podría ser un “bote”?»

---

<sup>2</sup> DeBono, Edward: *El pensamiento lateral: manual de creatividad*; Paidós, Barcelona, 1998.

## MEGAHABILIDAD 1

### El pensamiento «bivergente»

No todo el que vaga está perdido.

J. R. R. Tolkien

Hace muchos años, estando de viaje por Japón, conocí a un ejecutivo de una compañía textil japonesa durante un desayuno en un hotel de Tokio. Cuando descubrió que era consultor de empresas, nos pusimos a hablar de las prácticas empresariales estadounidenses y japonesas, y expresé un particular interés en el enfoque nipón de la toma de decisiones. Me invitó a visitarlos a él y a sus compañeros ejecutivos cuando pasara por Nagoya, oferta que acepté con entusiasmo.

Durante mi breve visita me reuní con él y sus compañeros tomando un café y tuvimos una charla interesante. A lo largo de la conversación me interesé por sus procesos típicos de toma de decisiones. ¿Cómo, por ejemplo, abordarían la cuestión de añadir una nueva línea de textiles a su catálogo?

Mi anfitrión, «Shiggie» (diminutivo de Shigeru), brindó sus percepciones de la diferencia entre la costumbre japonesa de tomar decisiones y lo que él entendía por el patrón occidental típico. Había trabajado mucho con firmas occidentales y observado lo que a su entender eran diferencias importantes. Compartió sus observaciones acumuladas [parafraseadas aquí]:

Creo que el método típico japonés de tomar decisiones es muy distinto al occidental o estadounidense. Nosotros tendemos a alcanzar decisiones mediante un proceso más lento y deliberativo, mientras que los ejecutivos occidentales tienden a inclinarse por un método más rápido, algo más agresivo. Los dos pueden funcionar, por supuesto; sin embargo, nuestro método posee ciertas ventajas que nos gustan.

Pongamos, por ejemplo, la decisión sobre si ampliar la línea de productos de alguna manera. Suele darse por sentado que ciertas personas participarán en esa

decisión. Nos reunimos, tomamos algo de café o té y lo comentamos desde varios puntos de vista. Por lo general los miembros del equipo no acuden a la reunión con una decisión ya tomada. Hablamos largo y tendido y al final acaba surgiendo un consenso. Cuando todo el mundo se da cuenta de cuál es ese consenso, nos levantamos y nos vamos. [Sonrió educadamente.]

Aquí es donde entra una diferencia, creo. Aunque nosotros no solemos especificar la decisión con gran detalle, todos los implicados se ven comprometidos por la comprensión mutua de lo que se ha decidido. No pueden salir pegas o detalles de última hora; la decisión es la decisión, y todo el mundo está obligado.

El estilo occidental, a mi entender, suele consistir en que la reunión empiece con todo el mundo dando su opinión, que a menudo han decidido por adelantado. Tiende a haber más debate y menos preguntas en el estilo occidental de decisión. En cierto sentido, el estilo occidental parece una competición de opiniones más que una búsqueda del consenso. Alguien «gana» la reunión, en otras palabras.

La diferencia en estos dos modos diferentes de decidir, creo yo, sale a relucir en la puesta en práctica de la decisión. En el estilo japonés, se espera de cualquiera que no esté seguro de la decisión o se sienta incómodo con el curso de acción que dé a conocer sus inquietudes mediante preguntas. No discutimos, necesariamente; hacemos muchas preguntas. Cuando todas están respondidas, estamos de acuerdo. Por supuesto, es posible que no todo el mundo esté entusiasmado al cien por cien con la decisión, pero en cuanto una persona ha tenido la oportunidad de hacer que sus preocupaciones sean oídas y sopesadas, está absolutamente obligada a poner de su parte para asegurarse de que la decisión sea un éxito.

El estilo occidental, creo, a menudo pasa más por el enfrentamiento. Una persona o facción tiende a ganar la reunión, convenciendo al jefe o presionando al resto de facciones para que se atengan. Por desgracia, la gente que siente que ha sido presionada y no ha tenido ocasión de expresar sus inquietudes quizá no sienta mucha lealtad hacia la decisión. Es posible que más adelante se sienta inclinada a sabotear el curso de acción cuando las cosas se ponen difíciles. Así pues, creo que el estilo occidental de decisión tiene más probabilidades de venirse abajo después si el consenso no es firme.

Como sucede con todas las generalizaciones, la caracterización que hizo mi colega japonés de las diferencias entre los dos modos de decidir tiene sus limitaciones. Hay que

imaginar que no todas las decisiones japonesas u occidentales siguen por necesidad esos mismos patrones. Sin embargo, en su momento me llamó la atención como hipótesis general interesante.

## LA POLARIDAD DIVERGENTE-CONVERGENTE: EL EJE D-C

Me puse a reflexionar sobre mis propias observaciones de la toma de decisiones en diversas situaciones y empecé a cobrar mucha conciencia de un elemento crítico del proceso. Ese elemento, creo, reside en el núcleo de todos los procesos de decisión o resolución de problemas, con independencia de la cultura, las costumbres o las personalidades. Es fundamental en el proceso humano de pensamiento, aunque se manifieste de modo diferente en diversas situaciones.

El elemento clave del proceso de decisión, descubrí, era el *punto de transición* entre dos tipos acusadamente distintos de pensamiento, según los reconocen los psicólogos cognitivos: el pensamiento divergente y el pensamiento convergente. Empecé a esquematizar los procesos de decisión en los que me veía implicado en términos de ese punto clave de inflexión psicológico o mental que presenta toda decisión.

Repasemos los elementos del pensamiento divergente y el convergente y analicemos el papel del punto de transición en el proceso. Primero, unas definiciones:

*Pensamiento divergente: proceso de pensamiento que se ramifica de una idea a otras asociadas.*

*Pensamiento convergente: proceso de pensamiento que reduce un gran conjunto de ideas u opciones a unas pocas seleccionadas.*

Empecé a distinguir esos dos patrones mentales característicos como partes del mismo espectro, una polaridad complementaria que podemos reconocer y aprovechar. A efectos de este análisis nos referiremos a ese espectro como al *eje divergente-convergente*, o «eje D-C», y a la habilidad de manejarse a lo largo de todo el espectro D-C como a una de las cuatro «megahabilidades» clave de la inteligencia práctica. Acuñemos otro término en el léxico de la IP, el de «pensamiento bivergente»:

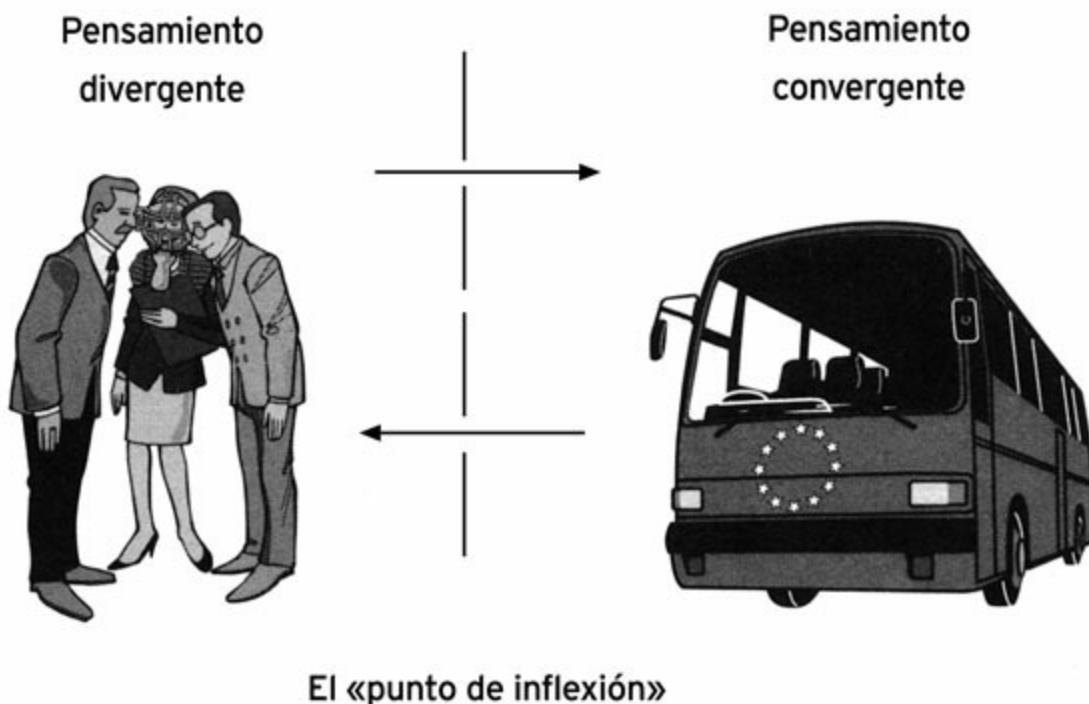
*Pensamiento bivergente: proceso de pensamiento que integra los patrones tanto divergente como convergente de ideación en una combinación sinérgica.*

La Figura 8.1 quizás ayude a ilustrar esa polaridad —o quizá podamos verla también como una dualidad— y el papel especial del desplazamiento entre los dos patrones, que



en mi experiencia suele producirse sin el reconocimiento consciente de las personas implicadas. En algún momento de la progresión desde el primer reconocimiento del problema o asunto a decidir hasta la decisión final y el curso de acción que se deriva de ella, debe existir una transición entre esos dos patrones claramente distintos de pensamiento. He encontrado muy útil caracterizar la toma eficaz de decisiones como un proceso consciente de gestión de la transición entre divergencia y convergencia. Yo lo llamo el «punto de inflexión», el momento en que la mente o grupo de mentes empiezan a desplazarse de uno de los dos patrones al otro.

Figura 8.1. El punto de inflexión en la toma de decisiones



Podemos ver la toma de decisiones o resolución de problemas eficaz, en casi cualquier situación, contexto o cultura, como una adecuada combinación de tres habilidades clave:

1. La habilidad del pensamiento divergente.
2. La habilidad del pensamiento convergente.
3. La habilidad de gestionar el punto de inflexión, o transición, entre los dos procesos.

A la inversa, estoy convencido, tras años de estudiar muchas decisiones de muchos líderes de empresa, desde las miserablemente incompetentes hasta las espectacularmente brillantes, de que la toma incompetente de decisiones casi siempre puede diagnosticarse como el fracaso de uno o más de esos tres elementos clave.

En cierto sentido, no hacemos más que reconocer lo que nos dice el sentido común: los ineficaces en la toma de decisiones no sopesaron debidamente los diversos elementos clave relevantes para el problema; no estrecharon eficazmente el abanico de potenciales soluciones hasta hacerlas converger en una que pudiera funcionar o no supieron ingeniárselas para guiar el proceso de pensamiento de tal modo que pasara de la fase divergente a la convergente.

Exploraremos en mayor profundidad las habilidades de pensamiento tanto divergente como convergente tras examinar varias patologías cognitivas que a menudo aquejan a quienes toman decisiones en las empresas y otras organizaciones.

## CONCIENCIA DE PROCESOS: LA GESTIÓN DEL «PUNTO DE INFLEXIÓN»

Imaginen que están sentados en una reunión con una docena de personas que intentan ponerse de acuerdo sobre un curso de acción para resolver algún problema, pongamos que un retraso grave en el calendario de un proyecto o un aumento de la delincuencia en el barrio. Se ponen en modo observador y prestan atención a las luchas que se dirimen mientras intentan llegar a un acuerdo. Olvídense del «contenido»: los diversos datos y cifras, ideas, opiniones, preguntas y propuestas; centren toda su atención en el «proceso»: el «cómo» del modo en que intentar llegar ahí. Puede resultar de utilidad rememorar varias reuniones en las que hayan participado o actuado de observadores, para conseguir una sensación rica de los tipos de procesos de pensamiento en curso.

Entender la diferencia entre contenido y proceso, sobre todo en una situación de grupo, es uno de los secretos más sencillos, poderosos y menos comprendidos de la inteligencia práctica. Al menos un 95 por ciento de los humanos se deja distraer irremisiblemente por la información que surge en un debate y se desentiende por completo del proceso que se desarrolla. Cuando las reuniones de grupo se embarullan, descarrilan o atascan, o caen en el conflicto, es más probable que la causa sea un fallo de conciencia del proceso que no disponer de la información necesaria o no tener la inteligencia suficiente para aprovecharla bien.

No existe un modo correcto de hacer lo incorrecto.

Aldous Huxley

Si tienen un sentido muy desarrollado de conciencia de los procesos, pueden pensar en los dos niveles a la vez; pueden observar, reaccionar a y guiar el proceso y su contenido a la vez.

*Caso ejemplar:* hace unos años, un colega, que impartía un curso universitario sobre comportamiento organizativo, me pidió que lo sustituyera en una sesión. El encargo, me aseguró, era sencillo. El grupo, formado por cerca de una docena de profesionales adultos, estaba trabajando en un proyecto en equipo y lo único que debía hacer era estar a mano por si necesitaban asesoramiento o ideas. A medida que avanzaba la sesión, se hizo evidente cierta confusión acerca de qué debían conseguir, y el debate no parecía conducir a ninguna parte. El líder electo del grupo no parecía saber cómo centrar el

discurso. La única mujer del equipo ofreció una sugerencia: «Craig, creo que sería buena idea tomarnos unos minutos y redactar un orden del día para la reunión; ¿qué necesitamos lograr con el tiempo que tenemos?» El resto echaron un vistazo en su dirección durante unos segundos, otra persona soltó una opinión relacionada con el tema sobre el que acababan de discutir y el debate se perdió una vez más por las ramas. Después de perder unos treinta minutos de las tres horas de la sesión, parecían totalmente desorientados. Yo hasta entonces no había dicho nada. Al final el líder del grupo se volvió hacia mí y dijo: «Doctor A, parece que estamos atascados. ¿Qué sugiere?» Respondí: «Creo que sería buena idea tomarse unos minutos y redactar un orden del día para la reunión; ¿qué necesitan lograr con el tiempo que tienen?» «¡Buena idea!» «Eso es, ¿qué intentamos lograr?» Por toda la mesa vi asentimientos, pulgares levantados y dedos aprobadores apuntados hacia mí. Mientras el líder del grupo se levantaba para guiar el proceso de organizar el orden del día y todos los ojos se volvían hacia la pizarra, intercambié guiños cómplices con la mujer que había realizado una ajustada «sugerencia de proceso» con quince minutos de adelanto. A veces la gente paga a asesores para que les recuerde su sentido común.

Volvamos ahora a la hipotética reunión de resolución de problemas que han estado observando. (No habrán perdido la pista del proceso en el que estaban participando, ¿verdad?)

Mientras observan el proceso de la reunión, he aquí unas cuantas dinámicas interesantes a las que estar atentos:

- ¿Está dirigido el grupo con habilidad? ¿Hay un líder claramente reconocido, sea por nombramiento formal o por la aceptación del grupo? ¿Hay otros miembros que intenten desbancar al líder y adueñarse del papel de «alfa»?
- ¿Cómo transmiten, detectan y responden a las diferencias de rango, estatus y derechos los miembros del grupo? ¿Se trata de un grupo sumamente igualitario, rígidamente autoritario o un punto intermedio?
- ¿Qué miembros parecen tener derecho a llevar el peso de lo que se dice, se piensa y se decide? ¿Todos? ¿Sólo el jefe? ¿Un puñado de personas en comandita?
- ¿Cómo usa el grupo la información de la que dispone? ¿Muestra respeto por las pruebas y la lógica o toma las decisiones basándose en emociones y opiniones? ¿Una solución eficaz es más importante para ellos que tomar una decisión sin controversia?
- ¿Aprovecha bien el grupo los conocimientos y habilidades de todos los miembros?
- ¿Cómo van de «conciencia de los procesos» los miembros del grupo? ¿Parecen comprender el fluir del proceso de pensamiento? ¿Pueden seguir la pista de dónde

están en el camino a la decisión? ¿Parecen conscientes de cuándo están divergiendo y cuándo convergiendo? ¿Comparten la propiedad del proceso?

Ahora imaginen que su hipotético grupo está avanzando en ese proceso, que ha evitado caer en el conflicto o la confusión y que del debate parece estar surgiendo una decisión. Su siguiente desafío es aprender a detectar el punto de inflexión.

¿Cómo percibir que la fase de exploración —pensamiento divergente— está dando paso a la fase de cierre —pensamiento convergente— en la que los miembros del grupo parecen estar subiéndose al mismo carro, por así decirlo? ¿Qué claves conversacionales pueden detectar que indiquen la creciente disposición de los miembros, o la mayoría de ellos, a aceptar el curso de acción en desarrollo?:

- «La opción A no funcionaría. Tampoco la opción C.»
- «Bueno, si la opción A no funciona, y la C tampoco, supongo que nos quedan la opción B y la D.»
- «Parece que lo mejor será...»
- «La opción X parece el mal menor».
- «¿Estamos todos de acuerdo en esto?»
- «Supongo que eso viene a decidirlo.»
- «A mí me va bien.»
- «¿Jefe? ¿Qué le parece?»
- «La verdad es que no creo que tengamos otra opción.»

Una vez que se pongan a buscar señales de cierre, descubrirán que son muy fáciles de avistar. A veces una sola frase o intercambio de comentarios señala el punto de inflexión a las claras; puede ser obvio. En algunos casos, tendrán que juzgar por ustedes mismos si el grupo ha cruzado la línea de la convergencia. En algún momento cobrarán conciencia de que la mayoría de los participantes están subiéndose a un consenso emergente.

Ahora imaginen que han estado observando el proceso del grupo y creen que han pasado a la convergencia con excesiva rapidez; creen que no han identificado algunas soluciones posibles que a ustedes se les antojan bastante obvias. O tal vez creen que se han precipitado en el proceso de escoger la opción preferida a partir del conjunto de las que han surgido. ¿Pueden intervenir constructivamente para ayudar al grupo a dar marcha atrás más allá del punto de inflexión para regresar a un patrón divergente?

Si fueran participantes o asesores, ¿cómo animarían a un grupo de personas que parecen avanzar hacia un curso preferido de acción a dar marcha atrás hasta el otro lado

del punto de inflexión y volver a abrir su pensamiento?

*Respuesta:* háganlo con frases que propicien —y luego modelen— el pensamiento divergente. Algunos ejemplos:

- «Me pregunto si no habremos pasado por alto algunas opciones que podrían ser importantes.»
- «Antes de formalizar la decisión, tengo un par de preguntas.»
- «Antes de aceptar este curso de acción, ¿no valdría la pena ver si alguien tiene alguna reserva seria que no hayamos comentado hasta ahora?»
- «Estoy un poco confuso. No entiendo cómo hemos llegado de la definición del problema a esta solución en concreto. ¿Alguien me lo puede explicar?»
- «¿Puedo sacar a colación un aspecto del problema que no hemos tocado?»
- Y hasta una clave sencilla como: «¿Puedo hacer una pregunta?»

He encontrado el último ejemplo —«¿Puedo hacer una pregunta?»— de especial eficacia como modo de invitar a las personas a pensar en sus procesos. Se trata de una intervención muy inocente; es de suponer que todo el mundo tiene derecho a ser curioso y a hacer preguntas que puedan contribuir a un mejor pensamiento. También parece, en mi experiencia, transmitir cierta sensación de ambigüedad, algún aspecto no resuelto del proceso de pensamiento que merece atención. Me he encontrado con que muchas personas reaccionan a esta sencilla pregunta preparando sus mentes de inmediato para un retorno a la divergencia.

Ahora, añadamos una característica más —quizá la más importante— a nuestra comprensión de esta hipotética reunión que hemos estado analizando. He aquí la posibilidad más poderosa de todas: supongan que todos los participantes en la reunión han recibido formación en los métodos del pensamiento bivergente. Supongan que todos entienden lo que son los pensamientos divergente y convergente; todos comprenden lo que es el punto de inflexión y saben detectarlo; y todos pueden supervisar conscientemente el proceso de pensamiento y gestionarlo con inteligencia. Éste es el auténtico potencial de la inteligencia práctica.

Cuando los integrantes de un grupo pueden observar y gestionar conscientemente su propio proceso de pensamiento, por lo general pueden alcanzar mejores decisiones, con mayor rapidez y humanidad que de otro modo. En el peor de los casos, el mero hecho de prestar atención a la divergencia y la convergencia como etapas del proceso de pensamiento y saber detectar —y gestionar— el punto de inflexión enriquece enormemente el proceso.

Además, la conciencia del proceso permite a un grupo concentrar sus energías

mentales con más eficacia. ¿Qué sucede en una reunión de grupo cuando algunos de los miembros ya han dado el paso a la convergencia? Han superado el punto de inflexión en su propio pensamiento, con independencia de si los demás lo han hecho. ¿Qué pasa si, al mismo tiempo, otros integrantes del grupo siguen tratando de pensar divergentemente, de comprender el problema más plenamente y plantearse algunas alternativas creativas? Muchos grupos malgastan su tiempo y energía en este estado desacompañado de pensamiento. Unos ya se han decidido, otros siguen intentando enunciar el problema, otros piden información y es posible que aun otros estén completamente confundidos.

Una regla importante, o al menos una política, del pensamiento bivergente es:

*Consigan que el grupo entero practique el mismo tipo de pensamiento al mismo tiempo.*

En el capítulo 12 exploraremos los métodos de la «resolución de problemas de alta velocidad» o «RPAV». Constatemos una vez más el poder de tener a todo el mundo en la misma «zona mental» en cualquier momento dado y de desplazarse con destreza de una zona mental a otra a medida que se desarrolla el proceso pensador. El pensamiento bivergente es una parte esencial de la RPAV, y veremos una y otra vez hasta qué punto pueden ser más eficaces las personas cuando saben observar y gestionar sus procesos de pensamiento.

# PENSAMIENTO DE GRUPO: LA COLUSIÓN PARA EL FRACASO

Cuando una persona toma una decisión sin necesidad de aportaciones ajenas, se trata ante todo de un proceso cognitivo aislado. Sin embargo, en el momento en que dos o más personas meten mano —o mente— en el proceso de toma de decisiones, éste adquiere tanto de proceso social como de proceso cognitivo. Las decisiones colectivas que fracasan son casi siempre tanto sociales como cognitivas en su patología. Algunas de las decisiones fallidas más famosas de la historia han hecho gala de ambos elementos en abundancia.

El difunto profesor Irving Janis era psicólogo investigador en la Universidad de Yale y profesor emérito de la Universidad de California, Berkeley. Janis pasó muchos años estudiando la psicología de la toma de decisiones. Le interesaban en especial algunas de las decisiones históricamente desastrosas, como la falta de preparación para el ataque de Pearl Harbor, la calamitosa invasión de bahía de Cochinos que emborronó de forma indeleble el legado del presidente John Kennedy, la decisión «por defecto» de americanizar la guerra de Vietnam del presidente Johnson y su Gabinete y la errónea decisión de ingeniería que condujo a la explosión del transbordador espacial *Challenger* en 1989 y la muerte de siete astronautas.

El profesor Janis propuso el término «pensamiento de grupo» para describir las averías sociocognitivas que condujeron a esos desastres y otros. En su libro *Victims of Groupthink*, ofrecía un perfil psicológico de los factores que podían conjurarse para conducir a un grupo de personas a un estado patológico de falso consenso, a veces en contravención incluso del sentido común.<sup>1</sup>

*Ley de Albrecht: si varias personas inteligentes se reúnen en una organización, tenderán a la estupidez colectiva.*

El pensamiento de grupo se ha abierto camino hasta el léxico empresarial, aunque no está muy claro que muchísimos ejecutivos, oficiales militares, funcionarios electos o líderes de colectivos entiendan muy bien sus efectos o sepan cómo contrarrestarlos. La teoría psicológica de Janis no parece haberse trasladado con habilidad a las situaciones de negocios o de la vida cotidiana, aunque se cite a menudo como causa en la autopsia de una decisión fallida. He observado el efecto del pensamiento en grupo con mucha



frecuencia en el transcurso de actividades de negocios, y he desarrollado una perspectiva algo menos «psicológica» y un modelo más sociodinámico de él.

## La naturaleza de la patología

Primero, una definición:

*Pensamiento en grupo: patrón irracional de pensamiento y comportamiento colectivos que impone un consenso artificial y reprime la discrepancia.*

Un caso avanzado de pensamiento en grupo, según la investigación del profesor Janis, presenta algunas o la totalidad de una serie de características:

- Un líder de grupo, una camarilla formada por unos pocos individuos agresivos del grupo, o las dos cosas, que ya han tomado una decisión sobre un futuro curso de acción y poseen fuertes motivaciones —de diverso tipo— para imponérsela al resto de miembros.
- Un estado de incertidumbre o ambigüedad a propósito de las ventajas relativas del curso de acción. En un caso típico, no se permite al grupo debatir libremente los pros y los contras. Los miembros reciben un imperioso mensaje, abierto o encubierto, en el sentido de que se espera que aprueben el curso de acción preferido.
- Una mentalidad dentro del grupo, impuesta por la cúpula, compartida por los miembros o las dos cosas, que otorga más valor al consenso y la evitación de la confrontación que a la racionalidad y la honestidad intelectual.
- La falta de competencia del grupo en métodos eficaces de resolución de problemas; pocos o ningún miembro capaces de actuar como líderes o catalizadores del pensamiento o abogados del diablo.
- En algunos casos, presiones, fuerzas o riesgos externos, que llevan a los integrantes del grupo a ponerse a la defensiva y buscar una sensación de solidaridad y cohesión frente a un «enemigo común».

Para cualquier grupo sumamente susceptible al efecto del pensamiento en grupo, éste puede ser episódico, cuando se produce sólo en algunas situaciones con determinados tipos concretos de asuntos, o puede ser crónico, un patrón disfuncional de pensamiento y

comportamiento que deviene rasgo característico de la ineficacia del grupo. Casi cualquier grupo puede incurrir en un patrón de pensamiento en grupo en ocasiones; por desgracia, algunos grupos lo convierten en un aspecto patológico de su cultura.

Los episodios de pensamiento en grupo a menudo se desarrollan en etapas bastante reconocibles:

1. *Incertidumbre, ambigüedad o confusión.* El grupo afronta una situación, problema, asunto, desafío o crisis, cuya solución no resulta inmediatamente clara.
2. *Posicionamiento temprano.* Por cualquiera de una serie de causas, entre ellas posiblemente motivos ocultos o turbios, un reducido núcleo de individuos converge hacia un acuerdo en torno a un curso de acción que pretenden aplicar. Es posible que lleguen al consenso mediante conversación ordinaria, mediante connivencia en charlas «a puerta cerrada» o incluso de forma inconsciente, leyendo sus respectivas señales. Este núcleo posicionado puede incluir o no al líder formalmente nombrado del grupo.
3. *Toma de decisiones preventiva.* Los miembros de la camarilla intentan imponer su curso de acción preferido al resto de integrantes del grupo, presentándolo como la opción «correcta» a todas luces y una conclusión prácticamente cantada.
4. *Represión de la discrepancia.* A veces el resto de miembros del grupo —hasta altos ejecutivos— acatarán dócilmente el consenso, sobre todo si se presenta con confianza y persuasión. Si cualquier miembro expresa dudas, los defensores argumentan con agresividad, generalmente presionando a los indecisos para que se sometan. Si varios individuos firmes persisten en su discrepancia, el episodio puede degenerar en un conflicto abierto en lugar de derivar hacia el pensamiento en grupo. En este caso, las acciones del líder del grupo pueden resultar cruciales.
5. *Castigo del desvío.* Cualquier recalcitrante que quede se ve sometido a una presión social cada vez más intensa por parte de los «agentes», que va desde claves sutiles como comentarios de pasada («No te pondrá tan nervioso este enfoque cuando lo entiendas mejor») hasta la intimidación descarada («X, siempre te había tenido por un jugador de equipo. Ya sabes lo importante que es este esfuerzo. Espero que pongas los intereses del equipo por encima de tus inquietudes personales») y el puro y simple ostracismo. En casos extremos, el líder formal del grupo puede llegar a amenazar a un miembro recalcitrante con un castigo o la expulsión del grupo.
6. *Racionalización continua.* A medida que se desarrolla el curso de acción preferido, tal vez se vuelva cada vez más evidente lo grotescamente ineficaz que es. En esta etapa, el consenso coaccionado y las necesidades humanas de los miembros

del grupo suelen llevarlos a racionalizar la solución en vías de fracaso. Los grupos e individuos pueden ser asombrosamente ingeniosos para justificar las malas noticias, inflar la relevancia de las buenas y mantener un estado cada vez más patológico de absoluta negación de la probabilidad de fracaso. La racionalización deviene más habilidosa incluso como modo de seguir reprimiendo el disenso por parte de quienes albergan dudas; quizá desempeñe un papel importante en la defensa del grupo frente a sus detractores en el mundo más amplio.

A medida que se desarrolla un episodio de pensamiento de grupo, sus miembros tienden a verse encasillados en algunos roles sociales característicos, en relación con el grupo en su conjunto y el curso de acción preferido, como ilustra la Figura 8.2.

Figura 8.2. Roles en una situación de pensamiento en grupo



- *Dominadores*: los miembros de la camarilla que impulsan el proceso de consenso coactivo.
- *Agentes*: varios miembros que pueden hacer suya la causa y asistir a los dominadores en la imposición del curso de acción a los demás. Es posible que se

pongan en contacto con los recalcitrantes individualmente, para tratar de convencerlos por medios sutiles o no tan sutiles. Quizá los motive el deseo de cohesión, la fe en el curso de acción preferido o el interés de granjearse el favor de los dominadores.

- *Aplacadores*: varios miembros que pueden desempeñar el papel de pacificadores, en algunos casos para aliviar su propia incomodidad ante la perspectiva del conflicto, o es posible que por un genuino deseo de fomentar el espíritu colectivo. Quizás intenten aplacar a los dominadores y agentes, con la esperanza de inducirlos a comportarse con menos agresividad, o quizás intenten aplacar a los recalcitrantes, con la esperanza de llevarlos al huerto por las buenas.
- *Escépticos silenciosos*: miembros que discrepan del curso de acción preferido o se sienten ofendidos por el modo en que se ha impuesto, y que han sido silenciados mediante coacción. Es posible que finjan estar con la corriente dominante, o quizá se limiten a guardar silencio y no llamar la atención.
- *Escépticos declarados*: miembros que se niegan a callar y a los que hay que someter a los métodos del grupo para reprimir la discrepancia. Si los dominadores y agentes no logran transformar a los escépticos declarados en escépticos silenciosos y medidas más extremas no logran inutilizarlos como miembros funcionales del grupo, es posible que éste degenera en un estado de conflicto.

En años recientes, los medios informativos han dedicado una creciente atención a las «fuentes internas»: personas que trabajan en organizaciones disfuncionales y sacan a la luz pública sus malas prácticas. Muy a menudo, la fuente interna es un individuo competente, en ocasiones con un cargo de mucha responsabilidad, que ha sido incapaz de convencer a la directiva de que corrija un estado percibido como impropio, ilegal o inmoral. La respuesta tristemente habitual de la organización que ha sido desvelada de este modo es recaer en una postura defensiva en la que el pensamiento en grupo redobla sus esfuerzos. Por lo general entran en juego todas las etapas clásicas y los roles clásicos que se acaban de definir. La honestidad y la transparencia parecen el ultimísimo recurso de la organización que se halla bajo escrutinio por sus patologías internas.

## ¿Existe una cura para el pensamiento de grupo?

He observado y trabajado con muchos equipos, departamentos y organizaciones que

han aprendido a pensar con eficacia de modo colectivo y que han sido víctimas con una frecuencia relativamente baja del efecto del pensamiento en grupo. Del mismo modo en que el pensamiento en grupo presenta un conjunto distintivo de características o patrones, la «inteligencia organizativa» también posee patrones bien definidos.

Usando una analogía «de espejo» de los roles del pensamiento en grupo ilustrados en la Figura 8.2, podemos definir un conjunto complementario de papeles para los integrantes de un equipo colectivamente listo.

- *Liberadores*: un líder de grupo ilustrado, además de cualquier miembro influyente, que valore la resolución eficaz de problemas y la honestidad intelectual y pueda fomentarla y recompensarla en los miembros.
- *Líderes de pensamiento*: miembros a los que los demás tienden a buscar cuando quieren nuevas ideas, perspectivas claras, buen juicio, desafíos a la complacencia y pensamiento metamórfico.
- *Pensadores*: miembros que tienen las habilidades de inteligencia práctica que les permiten participar plenamente en los procesos clave de pensamiento que dan forma a la misión del grupo y determinan su eficacia.
- *Veletas*: miembros que, por bien que leales y dispuestos a trabajar, carecen de las habilidades necesarias para participar activamente en el toma y daca mental de un equipo listo. Por lo general se dejan llevar por lo que dicen quienes se comportan de modo más activo. Con formación, asesoramiento y ánimos, algunos de ellos pueden convertirse en pensadores más capaces.
- *Saboteadores*: miembros que, por sus propios motivos individuales, están alienados del grupo, no pueden o no quieren conectar social y mentalmente y no sienten que tengan una contribución importante que realizar al proceso mental del grupo. Puede que incluso se muestren hostiles o destructivos con el ambiente abierto que es el rasgo distintivo de un grupo listo. Puede que estén capacitados para otro tipo de cometidos.

Esta visión de la listeza de equipo como lo contrario de la tontuna de equipo y el pensamiento de grupo tiene muchas implicaciones en los negocios, la educación, el gobierno, las organizaciones militares e incluso las entidades o grupos informales que son habituales en nuestra vida. Una exploración a conciencia de la aplicación de estos modelos por desgracia escapa a las aspiraciones de este libro, pero sin duda parece merecer que otros autores cualificados la desarrollen.

<sup>1</sup> Janis, Irving L.: *Victims of Groupthink*; Houghton Mifflin Company, Nueva York, 1972 (pp. 197-204).

## *BRAINSTORMING*: MÁS COMENTADO QUE PRACTICADO

Una vez por hora, al menos, en algún lugar del planeta un ejecutivo o directivo le dice a alguien: «Juntaos y haced un *brainstorming* de este problema a ver si dais con una solución.»

Las más de las veces las personas a quienes se encarga la misión entienden lo que el jefe quiere decir en realidad. De vez en cuando, sin embargo, alguien comete el error de tomárselo al pie de la letra; reúnen un grupo y usan el método del *brainstorming* tal y como lo definió y diseñó el difunto Alex F. Osborn, uno de los líderes creativos de la industria publicitaria en sus inicios. Van soltando un caudal de ideas, sin censurar ninguna, hasta generar una enorme lista de posibilidades. Como parte normal del proceso generador, asocian libremente unas ideas con otras, hasta formar algunas escandalosas; otras, cómicas otras, descabelladas, y muchas que están apenas a medio cocer. Es posible que muy pocas parezcan prácticas en un principio.

Si por casualidad el jefe entra a echar un vistazo en el momento en que el grupo se halla en el modo de producción en masa, puede que su credibilidad sufra un severo revés. La reacción puede ser —y lo he observado en persona unas cuantas veces—: «Pero ¿qué estáis haciendo? Os he pedido que encontrarais una solución a un problema, no que os lanzarais al espacio exterior. Poneos las pilas ya y traedme algo que sea realista.»

Eso es lo que quería el jefe en realidad desde el principio, en la mayoría de casos. Casi todos los empleados, al recibir un encargo de ese tipo de su jefe, o no entienden lo que es el *brainstorming* o lo saben pero son conscientes de que el jefe no lo está pidiendo en serio. Los pobres incautos que no lean las señales con perspicacia quizá vayan e intenten hacer algo creativo.

Alex Osborn desarrolló y fue pionero del método del *brainstorming* precisamente porque había visto tanto pensamiento de «banda estrecha», tanto ideicidio y tan poco coraje creativo que creía que los hombres de negocios necesitaban un método específico que les diera permiso para salirse del pensamiento rutinario.

Osborn era un ejecutivo de talento, un experto en publicidad y un líder de pensamiento. Cofundó la empresa BBD&O, llamada en un principio Batten, Barton, Durstin y Osborn (nombre que, como señaló de inmediato un bromista, «sonaba como un tronco cayendo por una escalera»). Durante muchos años él fue la «O» de BBD&O.

Osborn escribió un libro que hizo época, *Applied Imagination*,<sup>2</sup> en 1953, en el que sentó las bases conceptuales de la creatividad deliberada, una habilidad y un proceso aprensible. En el mismo año empezó a impartir seminarios de creatividad para gente del mundo de los negocios y a enviar a varios de sus colegas a dar un curso sobre lo mismo en la Universidad de Buffalo. Un año después formó equipo con el profesor Sidney Parnes para crear allí la Fundación para la Educación Creativa (CEF, en sus siglas en inglés). La fundación fue sede del primer Instituto de Resolución Creativa de Problemas —el «CPSI», también en sus siglas en inglés— que hoy en día sigue siendo uno de los foros más respetados en materia de educación y formación en creatividad.<sup>3</sup>

Tras la muerte de Osborn en 1966, Sid Parnes siguió aportando el liderazgo de los programas de la CEF y el CPSI hasta su jubilación parcial en 1984. Muchos de los métodos ideados por Osborn son pilares de los programas formativos en creatividad de todo el mundo.

El concepto del *brainstorming* de Osborn era muy sencillo, aunque tal vez resulte desconcertante y a veces hasta estresante para las personas con escasa tolerancia a la ambigüedad. Su método se basaba en el mismo principio básico del pensamiento bivergente que acabamos de analizar: separar el proceso de pensamiento divergente —la producción de ideas— del convergente: la evaluación de ideas, la elección de las preferidas y su puesta en práctica. Aunque sencillo hasta desarmar, este concepto parece escapárseles todavía a muchos, si no a la mayoría, de los integrantes del mundo de los negocios.

Las reglas generalmente aceptadas del *brainstorming* son:

1. Suspender todos los juicios sobre el aspecto que debería tener la solución «correcta».
2. Generar todas las ideas posibles.
3. No evaluar, censurar, defender o desaprobar ninguna idea durante el proceso de producción; eso viene más tarde.
4. Buscar la cantidad; utilizar la asociación libre para generar tantas ideas como sea posible, sin parar mientes a cuáles podrían ser «buenas» o «malas». En esta etapa, todas las ideas son iguales.
5. Plasmar las ideas de algún modo para su posterior evaluación.

Osborn introdujo una serie de métodos para estimular activamente el proceso productor de ideas. En cuanto surge la primera tanda de ideas bastante obvias, el proceso de *brainstorming* tiende a frenarse y decaer. Llegado ese punto, usar métodos



específicos de estímulo suele generar rondas cada vez más sucesivas de opciones. Es como una reacción nuclear en cadena, por la que una idea detona otra y el proceso en su conjunto cobra velocidad.

A menudo es recomendable llevar a cabo el proceso de *brainstorming* en una reunión separada del proceso de evaluación. Combinar los dos procesos en una reunión tiende a mantener la noción de «ser prácticos» flotando en un rincón del pensamiento de los miembros. Lo que queremos en la etapa del *brainstorming* es el pensamiento menos práctico que podamos conseguir.

Un rasgo característico muy ostensible del proceso de *brainstorming* es el humor; el efecto tipo «palomitas» por el que una idea detona otras parece conducir inevitablemente a posibilidades cómicas. Nunca he observado, compartido o dirigido un proceso de *brainstorming* en el que la gente no acabara desternillándose en algún momento. A decir verdad, algunos expertos en creatividad creen que la fluidez de ideas y la comicidad —un sentido del humor— quizá proceden del mismo lugar de nuestro biocomputador. Otros investigadores señalan los efectos saludables del humor, la risa y la ideación creativa, todos los cuales parecen afectar al sistema inmunitario y varios subsistemas más de forma positiva.

Sin embargo, lo más importante que hay que comprender del método del *brainstorming* quizá no sea la técnica en sí —eso es extremadamente sencillo— sino saber dónde, cuándo y cómo aplicarla a las oportunidades que surgen. Rara vez parece aconsejable celebrar un proceso formal de *brainstorming* para decidir adónde se irá a comer. En el otro extremo del espectro, sin embargo, cuando sopesamos las decisiones o soluciones realmente gordas y de calado, el tiempo invertido en una búsqueda concienzuda del «espacio de ideas» relacionadas con el tema quizá valga mucho la pena.

---

<sup>2</sup> Osborn, Alex F.: *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*; Charles Scribner's Sons, Nueva York, 1953.

<sup>3</sup> La dirección de Internet de la Fundación para la Educación Creativa es [www.CreativeEducationFoundation.org](http://www.CreativeEducationFoundation.org).

## CREATIVIDAD SISTEMÁTICA: EL MALABARISMO

El pensamiento divergente y el convergente son dos procesos esenciales, valiosos y complementarios; necesitamos hermanarlos con eficacia en la justa medida según las exigencias de la situación. En la etapa divergente necesitamos liberar nuestras mentes para explorar un abanico apropiado de posibilidades, relaciones y perspectivas. En la fase convergente debemos aplicar la lógica con habilidad y hacer buenas elecciones. Toda situación problemática presenta su propio conjunto único de circunstancias, elementos de información, limitaciones y criterios de éxito.

Algunas situaciones de resolución de problemas parecen pedir mucho pensamiento divergente; a veces no nos queda más remedio que encontrar grandes opciones que tener en cuenta. Otras situaciones pueden requerir un proceso más disciplinado y lógico de elaboración de una solución a partir del conocimiento disponible. Los expertos en resolver problemas han aprendido a manejar este malabarismo creativo para obtener los resultados que buscan. Piensen en un ejemplo interesante:

En 1967, el gobierno de Suecia decidió realizar un cambio importante en la vida cotidiana de los ciudadanos suecos. Tras décadas conduciendo sus vehículos por la izquierda, los suecos deberían en adelante hacerlo por la derecha. Este cambio llegó a resultas de la creciente conciencia sueca de su relación con Europa y la necesidad de integrarse mejor en el patrón europeo de vida y de hacer negocios. Como la cantidad de vehículos motorizados del país crecía paulatinamente, parecía más sensato hacer el cambio cuanto antes.

Estaba claro que un cambio de semejante magnitud y significado presentaba un peliagudo problema. ¿Cómo lograr que millares de conductores frenaran sus coches — todos a la vez—, cambiaran de carril y siguieran su camino sin matarse entre ellos? La mayoría de la población estaba a favor del cambio, pero ¿cómo lo aplicarían con el mínimo de daños a la vida y la propiedad?

El gobierno fijó la madrugada del domingo 3 de septiembre de 1967, justo después de la medianoche, como instante del cambio. Durante los meses previos a la transición, recorrieron todo el país campañas informativas, que recordaban a la población que condujera por el lado derecho a partir de la fecha seleccionada. El gran acontecimiento se convirtió en el tema estrella de telediaris, programas de radio y conversaciones cotidianas. Abundaban los chistes; a lo mejor podía hacerse por etapas, empezando por los camiones y autobuses, luego los coches y al final las motocicletas. A lo mejor todo el

mundo debería quedarse en casa la primera semana, para minimizar las víctimas.

El gobierno también organizó una competición para escoger una canción o sintonía que fomentara la concienciación sobre el cambio. La canción ganadora, *Håll dig till höger, Svensson!* («¡Pásate a la derecha, Svensson!»), sonó sin tregua en las emisoras de radio durante las semanas previas al cambio.

En el momento escogido, personal de tráfico dispuesto por las carreteras principales retiró las fundas de las señales de tráfico del lado derecho, cruzó corriendo al otro lado y tapó con ellas las ya obsoletas señales del lado izquierdo.

Al parecer, no se atribuyó al cambio ni un solo accidente o lesión de tráfico. Tras un breve periodo de adaptación, los suecos se habituaron a conducir por la derecha, y lo llevan haciendo desde entonces.

## MEGAHABILIDAD 2

### El pensamiento de «helicóptero»

Quiero saber cómo creó Dios este mundo. Quiero conocer sus pensamientos. El resto son detalles.

Albert Einstein

Dos gallinas entradas en años paseaban por el gallinero, comentando los asuntos del día. De sopetón, una se paró y se quedó mirando al vacío, como si estuviera ensimismada en sus pensamientos. Se volvió hacia la otra y dijo: «¿Sabes?, hay algo que me tiene intrigada.» «¿El qué?», preguntó la segunda gallina. «Con todos los huevos que hemos estado poniendo —explicó la primera—, ¿no debería haber muchos más pollos por aquí?»

Esto, en su forma más básica, es pensamiento conceptual, y se trata de una dimensión fundamental de la inteligencia práctica. Parece escasear a lo largo y ancho de buena parte de la cultura popular y no ser muy valorado por la población en general.

Parte de la evolución y el progreso de las llamadas sociedades «avanzadas» —las que han hallado un modo de manipular su entorno en su propio interés— es el desarrollo de la conceptualización abstracta. Han desarrollado sistemas para preservar y transferir el conocimiento colectivo que les ha permitido elevarse parcialmente por encima de las limitaciones del espacio y el tiempo. Han descubierto, desarrollado o diseñado herramientas más sofisticadas que las primitivas que han adquirido todas las culturas. Han aprendido a dominar, controlar y distribuir energía en grandes cantidades.

Es interesante observar que la mayoría de los pueblos indígenas de diversas zonas del mundo que se vieron desplazados por las poblaciones europeas invasoras no tenían lenguaje escrito. Los aborígenes de Australia, los indios norteamericanos, los hawaianos, los pueblos esquimal, aleutiano e inuit, las tribus indias de América Central y del Sur y la mayor parte de las tribus africanas; todos carecían de medios para preservar y desplegar información abstracta. Aparte de sistemas de símbolos y señales muy simplificados, carecían de un modo eficaz de codificar el conocimiento.

Sin una tecnología abstracta —un proceso de pensamiento simbólico— es prácticamente imposible hacer cosas como diseñar y construir edificaciones enormes como las pirámides, armar buques transoceánicos, trazar canales a través de desiertos, crear pólvora y armas avanzadas y por supuesto rechazar a invasores bien armados que se han encaprichado con tu patria ancestral.

Las culturas que se han impuesto a largo plazo, para bien o para mal, han sido ante todo aquellas cuyos líderes, por lo menos, han adquirido la facultad de la conceptualización abstracta.

## LA POLARIDAD ABSTRACTO-CONCRETO: EL EJE A-C

Para que conste, quizá sea útil clarificar la distinción entre ideas abstractas e ideas concretas. Una idea concreta es aquella que se basa en los sentidos físicos, o por lo menos en el recuerdo de los sentidos. Trata de algo que podemos ver, oír, tocar, oler o saborear.

Una idea abstracta es simbólica; trata de una categoría, característica o colección de concretos. Cuando pienso en un tomate, un tomate particular, por ejemplo el que me estoy comiendo en este momento, estoy pensando muy concretamente. Si pienso en «tomates», es decir, tomates como tipo de alimento, ya voy pensando en términos más abstractos. Si doy un paso más y pienso en «comida», que es una categoría que incluye la de los tomates, que, a la vez, es una categoría que incluye el tomate que me estoy comiendo, pienso en algo más abstracto todavía.

Resulta útil pensar en términos de una escala de abstracción, que es una progresión de categorías, cada una contenida dentro de otra más abstracta. Puedo desplazar el foco de mi ideación de mi vecino de al lado, como persona específica, a la idea más abstracta de «un vecino», que tengo en común con muchas personas más, hasta la idea de llevarse bien con los vecinos, la de llevarse bien con el prójimo en general, la de los pueblos de distintas naciones llevándose bien entre ellos, y así ad infinitum.

El amor es algo ideal. El matrimonio es real. Confundir lo real con lo ideal nunca queda sin castigo.

Wolfgang Goethe

La fluidez conceptual, obviamente, exige la capacidad de desplazar libremente el foco de nuestra atención y nuestra ideación entre esos varios niveles, o peldaños, de la escalera de abstracción. Otra metáfora útil, también una analogía espacial, para la capacidad de moverse arriba y abajo por la escala de abstracción es el «helicóptero mental». Tal y como pensamos en un helicóptero como en una aeronave que nos permite desplazarnos entre el nivel del suelo y varias alturas físicas, podemos usar la noción del pensamiento de helicóptero como el proceso de manejarse con pericia subiendo y bajando por la escala de abstracción. De ahí, la definición:

*Pensamiento de helicóptero: proceso de pensamiento que integra patrones tanto abstractos como concretos de ideación en un patrón sinérgico.*

Cuanto más alto subamos nuestro helicóptero mental —y más arriba invitemos a otros a acompañarnos—, más «territorio» podremos ver. El panorama a los 3.000 metros de altura incluye más terreno, pero nos permite discernir menos detalles. La visión a ras de suelo nos ofrece una experiencia muy directa del terreno, pero nos priva por el momento de la perspectiva disponible a 3.000 metros.

*Los pensadores habilidosos deben ser diestros pilotos de sus helicópteros mentales.*

## VISIONARIOS Y ACCIONARIOS: NECESITAMOS LAS DOS COSAS

R. Buckminster Fuller fue un hombre del Renacimiento: filósofo, inventor y escritor, una de esas personas a las que nos gusta describir como visionarias. Creía que conceptos simples pero poderosos —las grandes ideas— pueden cambiar el mundo si uno sabe usar una buena palanca para aplicarlos. Fuller usó una analogía mecánica de aerodinámica para explicar esa opinión:

Una idea me asaltó una vez con mucha fuerza, pensando en lo que podía hacer un hombrecillo cualquiera. Pensad en el *Queen Mary*: pasa el buque entero y al final llega el timón. Y hay una cosita minúscula al final del timón llamada «aleta compensadora». Se trata de un timón en miniatura. Un pequeño movimiento de la aleta compensadora genera una baja presión que hace girar el timón. Casi no supone ningún esfuerzo. De modo que dije que un individuo cualquiera puede ser una aleta compensadora. La sociedad cree que te pasa de largo, que te ha dejado atrás por completo. Pero si haces cosas dinámicas mentalmente, la cuestión es que puedes hacerte notar de ese modo y el enorme buque entero del Estado va a funcionar. De modo que dije: «Llamadme Aleta Compensadora.»

Muchos especialistas que han estudiado las contribuciones de Fuller en verdad lo considerarían una de las aletas compensadoras de la sociedad. Su extraordinario patrón de conceptualización hizo de él uno de los pensadores más admirados y estimados del siglo xx.

Muchas de las figuras legendarias de liderazgo de la historia han sido aletas compensadoras; personas de visión capaces de articular y vender una propuesta de logro que otros pudieran suscribir. Podían ver no sólo más allá de sus narices, sino de sus circunstancias inmediatas; más allá de las opiniones imperantes de sus coetáneos y su cultura e incluso más allá de los tiempos en que vivían.

Muchos de ellos se las vieron con la oposición agresiva de personas influyentes que, por diversos motivos, no podían o no querían aceptar las posibilidades que ofrecían. Galileo, por supuesto, fue amenazado de muerte por la Iglesia católica cuando impartió y publicó sus opiniones científicas que contradecían 1.800 años de creencia ciega en las explicaciones aristotélicas del mundo.



Con ningún crimen se han mostrado los hombres tan despiadadamente crueles como en el castigo de las diferencias de fe.

James Russell Lowell

A la vez que necesitamos aletas compensadoras —los grandes pensadores—, también precisamos gente de acción habilidosa y dedicada. Necesitamos tanto visionarios como accionarios para lograr grandes cosas. Como decía a menudo el doctor Peter F. Drucker, decano de los expertos en economía: «Alguien tiene que convertir las grandes ideas en toscos actos.»

Contrasten la expresión de su visión del mundo de Fuller con el tono de la manifestada por Theodore Roosevelt:

No es el crítico quien cuenta; tampoco el hombre que señala cómo tropieza el hombre fuerte o dónde quienes hicieron pudieron haberlo hecho mejor. El mérito corresponde al hombre que está de verdad en la arena, que se mancha la cara de polvo, sudor y sangre; que lucha con gallardía; que yerra, que se queda corto una y otra vez, porque no hay esfuerzo sin error y carencia; pero que en el fondo se afana por hacer lo que hay que hacer; que conoce los grandes entusiasmos, las grandes devociones; que se vuelca en una causa que lo merece; que en el mejor de los casos conoce al final el triunfo del logro elevado y, en el peor, si fracasa, al menos fracasa con gran osadía, de tal modo que nunca compartirá lugar con aquellas almas frías y apocadas que no conocen ni la victoria ni la derrota.<sup>1</sup>

Un puñado de destacados pensadores han sido a la vez visionarios y accionarios. Thomas Edison sería un ejemplo, al igual que Henry Ford. En los tiempos modernos el científico Robert Goddard, que en 1929 desarrolló y demostró las verdades básicas de la propulsión por cohetes que pusieron la base para la exploración del espacio, fue ridiculizado en las páginas de la revista *Scientific American*. Los editorialistas tacharon sus ideas de «demasiado descabelladas para plantearse las siquiera».

Goddard no obtuvo el reconocimiento que se merecía hasta después de su muerte; cuando los periodistas preguntaron al doctor Werner von Braun, director científico del proyecto de alunizaje de la NASA, qué palabras recomendaba que pronunciase el primer astronauta al pisar la Luna, se dice que respondió: «Tendría que decir: “Goddard, aquí estamos.”» Cuando dejó este mundo, Goddard contaba con 214 patentes en su haber. El Centro Goddard de Vuelo Espacial de la NASA lleva hoy en día su nombre, al igual que el cráter Goddard de la Luna.

Uno de los mayores avances científicos y de ingeniería de la historia moderna, el famoso Proyecto Manhattan, tuvo dos líderes: uno un visionario y el otro un accionario. La dirección conceptual del físico J. Robert Oppenheimer impulsó a varias de las mejores cabezas del planeta para lograr una serie de hallazgos que dieron como resultado la primera explosión atómica. Su codirector, el general del ejército de Estados Unidos Leslie R. Groves, se encargó de la logística, la administración, las finanzas, la seguridad y los demás elementos «prácticos» necesarios para llevar el proyecto a buen puerto.

Emparejar visionarios con accionarios a menudo parece una medida sensata. La sinergia entre los dos tipos de pensadores requiere que el visionario entienda algo del mundo que habita el accionario, y viceversa. Podemos encontrar varios ejemplos interesantes de combinaciones felices y fallidas de visionarios y accionarios.

En política, visionarios y accionarios a menudo pueden formar eficaces equipos. El reparto de papeles entre presidente y vicepresidente en la política estadounidense, por ejemplo, podría dotarse fácilmente de más sinergia de la que ha tenido en muchas administraciones. No muchas administraciones presidenciales han desarrollado un patrón eficaz de transformación de las grandes ideas en planes de acción.

De modo parecido, muchas universidades estadounidenses tendrán un presidente del que se espere que aporte el liderazgo conceptual y filosófico, y un cargo llamado *provost*, que en principio debe gestionar los asuntos cotidianos de la institución. Una vez más, gran parte del éxito, o ausencia de él, del que goce la institución dependerá de una combinación saludable y equilibrada de pensamiento visionario y accionario.

Para lograr que un gran sueño se haga realidad, antes hay que tener un gran sueño.

Doctor Hans Selye, pionero del concepto médico del estrés

Muchas empresas tienen tanto un director general como un director ejecutivo. Eso no siempre garantiza que trabajen con armonía. Algunos directores generales no pueden resistirse a inmiscuirse en los detalles de las operaciones, y es posible que tiendan al exceso de control. A la vez, si el director general descuida su papel de liderazgo conceptual, la nave tiende a ir a la deriva mientras él baja a la sala de máquinas a intentar arreglar los motores.

En el mundo de los negocios, tener muchas ideas no se traduce necesariamente en escalar puestos en la jerarquía organizativa. De vez en cuando un ejecutivo de grado medio obtendrá un pasaje directo a la sala de juntas si ha sido el inventor, descubridor o pionero de un nuevo producto o concepto para el éxito de la empresa. Las más de las veces, sin embargo, es la capacidad de movilizar a otros que tienen ideas la que conduce

al éxito del ejecutivo.

Como sucede con el resto de polaridades o dualidades de la inteligencia práctica, podemos preguntarnos: ¿por qué no ser habilidoso en las dos? Una persona a la que se plantea el reto de ocupar el papel de visionario también puede beneficiarse de saber cómo pensar y manejarse como un accionario, siempre que no intente echar a un lado a los accionarios nombrados para tomar las riendas. A la inversa, una persona que se las vea con un cometido de accionario todavía puede aportar su conocimiento, experiencia y juicio al proceso general del que forma parte.

---

<sup>1</sup> «Citizenship in a Republic» («La ciudadanía en una república», también conocido como el discurso de «El hombre en la arena»). Discurso de Theodore Roosevelt en la Sorbona, París, Francia, 23 de abril de 1910.

## UNIR LOS PUNTOS: HAY QUE VERLOS PARA UNIRLOS

Uno de los elementos clave del pensamiento de helicóptero es el pensamiento relacional, comúnmente conocido como «unir los puntos», una metáfora que probablemente deriva de los cuadernos para niños que presentan patrones de puntos que la criatura debe unir con líneas para ver una imagen. Los pensadores de helicóptero habilidosos no sólo unen varios grupos de «puntos» con mayor eficacia que la mayoría, sino que tienden a reparar en más puntos —elementos clave y conexiones en una situación— que la mayoría. El hecho de que sólo podamos unir aquellos puntos de los que tengamos conciencia significa que encontrar puntos es una parte clave de unir puntos, y un elemento clave del pensamiento «panorámico».

Como ejemplo de un grupo inusual de puntos, planteémonos un pasaje de la historia que quizá supera a la ficción.

Australia tiene más camellos que cualquier otro país —con diferencia—, incluidos los africanos y Oriente Próximo. A decir verdad, en años recientes Australia ha empezado a exportar camellos y carne de camello a otros países, sobre todo a los de población islámica.

¿Cómo puede haber llegado a pasar esto?

La respuesta surge de un interesante suceso histórico que, cuando se une con otros acontecimientos y tendencias, se vuelve perfectamente claro. Sin embargo, sin ver el resto de elementos de la historia y sus conexiones, el dato del papel de Australia como mayor exportador de camellos tendría poco sentido.

He aquí la historia que une los puntos.

Los primeros camellos supuestamente llegaron a Australia procedentes de las islas Canarias en 1840. Australia era un país muy extenso y escasamente poblado, y todavía lo es. Los primeros colonos necesitaban animales para desplazarse y transportar mercancías a lo largo de grandes distancias, y los camellos suponían una opción excelente. Eran fuertes, resistentes, duraderos, inmunes a la mayoría de las enfermedades y bastante fáciles de domesticar.

Los historiadores calculan que se importaron más de 10.000 camellos, desde lugares tan lejanos como Palestina y la India, hasta los inicios del siglo xx. La mayoría eran de la variedad del dromedario, con una sola joroba. Brotaron granjas de camellos para criarlos y venderlos por toda Australia, sobre todo en el *outback*, las zonas rurales remotas.

Sin embargo, para el año 1920, cuando los vehículos a motor pasaron a disposición

del público general en los confines más remotos de la isla, la demanda de camellos casi desapareció. Los soltaron a millares en el campo, para que vagaran a sus anchas. Ellos siguieron criando, por supuesto, y, al carecer de depredadores naturales, sus cifras crecieron hasta un total estimado de 200.000 a 300.000 para la llegada del siglo xxi.

De modo que ahora, tras casi un siglo, los camellos vuelven a ser negocio. Los cazadores, mataderos y exportadores de camellos los están capturando, sacrificando o embarcando para mandarlos vivos a países de todo el mundo. Son abundantes y baratos, y el negocio exportador quizá no de abasto siquiera para mantener sus números controlados.

Unir los puntos a menudo pasa por localizar o buscar las conexiones ocultas: las sutiles relaciones causa-efecto que pueden acechar tras la situación aparentemente sencilla. En algunos casos esas relaciones son tan sutiles y están tan entrelazadas con otras que cuesta separar causas y efectos.

Por ejemplo, muchos occidentales consideran el velo o el *abaya* —la prenda de la cabeza a los pies que llevan las mujeres islámicas recatadas— meros símbolos de represión impuestos a las mujeres islámicas o árabes. Aun así, cuando se analizan en el complejo contexto de las relaciones de familia y de clan, como en Irak, por ejemplo, no son elementos aislados. El velo forma parte integral de una *gestalt* más amplia de reglas y símbolos sociales, que muchos occidentales no logran entender o apreciar. No puede abandonarse o abolirse sin más sin dar la vuelta a otras dinámicas seculares relacionadas con él.

En Irak, por ejemplo, y en muchos países árabes, al menos el 50 por ciento de los matrimonios son entre primos carnales o segundos. Un efecto del velo, o cualquier otra variedad de vestimenta pudorosa, es retirar a las mujeres jóvenes del tipo de circulación social que supondría una competencia para sus primos varones: el «mercado del matrimonio». No sólo tiene el velo un beneficio práctico para los jóvenes que buscan esposa, sino que muchas jóvenes mujeres iraquíes están firmemente comprometidas con la idea de casarse dentro del clan, y los matrimonios organizados todavía son muy comunes. Muchas de ellas consideran las dinámicas de recato perfectamente naturales y apropiadas para los patrones de parentesco cercano que dan forma a sus vidas. La visión del velo como una mera forma de opresión es en buena medida una proyección de los valores sociales occidentales a los miembros de una cultura muy diferente.

El profesor Robin Fox, de la Universidad Rutgers, autor de *Sistemas de parentesco y matrimonio*, dice:

Los estadounidenses no entienden que Irak es otro mundo a causa de esos

sumamente inusuales matrimonios entre primos. La democracia liberal se basa en la idea occidental de unos individuos autónomos comprometidos con un bien público, pero no es así como ven el mundo los miembros de esos grupos emparentados cerrados y unidos. Su mundo se divide en dos grupos: parientes y extraños.<sup>2</sup>

Esa incompreensión de las dinámicas culturales árabes, sobre todo por parte de los dirigentes políticos estadounidenses que creían poder «instalar» la democracia en Irak a punta de pistola, tuvo consecuencias desastrosas para la ocupación del país y la lucha para reprimir la insurgencia. Los líderes estadounidenses se desentendieron en buena medida de la jerarquía sociopolítica tradicional, que va de la familia al clan extenso, los líderes religiosos locales y la secta islámica a la que pertenecen los individuos. La idea de un gobierno local o nacional a los iraquíes se les antoja una parte abstracta y distante de la realidad, una especie de mal necesario, quizá. Lo que los estadounidenses y otros occidentales consideran patriotismo, a saber, un apego leal a la idea abstracta de un país natal, parece tener poco sentido en la estructura social de Irak, de base local y orientada al clan.

El espectacular fracaso del intento estadounidense de instaurar a la fuerza la democracia en un país como Irak, con su subestructura sociopolítica única y diferente, plantea no sólo la pregunta de si quienes lo intentaron entendían de verdad la cultura árabe, sino también la de hasta qué punto entendían la democracia en sí y cómo funcionaba en realidad en las culturas donde nacieron ellos.

---

<sup>2</sup> Fox, Robin: *Sistemas de parentesco y matrimonio*; Alianza, Madrid, 1985.

# PINTAR LA PANORÁMICA GENERAL: MAPAS MENTALES

¿Qué me dicen de usar imágenes panorámicas de verdad para pensar en el panorama general?

He aquí un método sencillo y útil para organizar las ideas que quizá les parezca algo extraño e inusual al principio, pero al que pueden cogerle apego enseguida. Lleva mucho tiempo formulado, aunque no ha devenido tan popular como se merece. Yo lo uso todos los días, al igual que muchos de mis asociados profesionales. El método responde a varios nombres, entre ellos mapas mentales, mapas de ideas, mapas de conceptos, mapas de pensamiento, diagramas de racimo e ideagramas. La etiqueta más popular para el método parece ser la de mapas mentales.

Es posible que algunos lectores ya conozcan muy bien los mapas mentales, y si son uno de ellos les imploro paciencia para la siguiente explicación, con la esperanza de que alguna parte de ella ayude a ampliar, clarificar o revigorizar su interés en el método.<sup>3</sup>

Un vistazo a la Figura 9.1 les vendrá a contar todo lo que tienen que saber.

Este mapa mental, creado por el gurú del diseño David Kelley, fundador de la empresa IDEO y el Instituto de Diseño Hasso Plattner de la Universidad de Stanford, muestra su proceso de pensamiento para el diseño de una presentación en una conferencia.<sup>4</sup>

Figura 9.1. Ejemplo de mapa mental





una lista en la que intentas ser completo y manejar datos.

Algunos usuarios del método prefieren llamarlo pensamiento radial, para recalcar el desplazamiento hacia fuera del proceso divergente que se va desarrollando.

También existen algunos programas de ordenador que permiten a una persona construir mapas mentales en el monitor y trabajar con ellos de varias maneras.<sup>5</sup>

La primera vez que usé este proceso de cartografiado radial de ideas, o mapa mental, en mi condición profesional de consultor de gestión, fue hace muchos años, en unas jornadas de retiro para ejecutivos, en que los miembros del equipo más alto de una compañía del sudoeste estadounidense querían reflexionar sobre algunos asuntos estratégicos fundamentales. Yo había usado el método a menudo para mi propio pensamiento y con pequeños grupos en diversas ocasiones, pero nunca lo había utilizado con un grupo de ejecutivos varones tenaces y volcados en su trabajo. El método funcionó con tanta eficacia que he sido un incondicional desde entonces.

Al arrancar la reunión, no estaba seguro de por dónde era mejor empezar a desenmarañar los embrollados problemas estratégicos que afrontaba el grupo. Había cubierto casi una pared entera de la sala de juntas con una lámina en blanco de papel de dibujo, de unos 120 centímetros de alto y unos 300 de ancho. Di a cada miembro del equipo un rotulador de colores y propuse la regla de que cualquiera pudiese escribir lo que se le antojara en cualquier punto del diagrama y en cualquier momento.

Me ofrecí a arrancar el debate escribiendo una única palabra —«Estrategia»— en el centro mismo del diagrama. Después invité a los miembros del equipo a «Decir cualquier palabra que se les viniera a la cabeza en relación con esa palabra». En un abrir y cerrar de ojos llegaron las respuestas: «clientes», «rentabilidad», «planificación», «competencia», «colocación», «ventajas y desventajas» y muchas más. Para cada nueva conexión trazaba una línea radial hacia fuera a partir de la idea central. Al poco, los miembros del equipo empezaron a asociar posteriores ideas con las «ramificaciones» secundarias; cada una de esas nuevas ideas conducía a otra rama, y después a otras más y a subramas a medida que iban saliendo las ideas en tropel.

Este equipo directivo en concreto se me había descrito como un conjunto más bien discutidor, pero no tardé en descubrir que el patrón radial de cosecha de ideas hacía que el proceso avanzara demasiado rápido para que calara el debate. Cualquier cosa que alguien dijera se añadía sin más como otro elemento del diagrama. Nadie tenía derecho a discutir sobre si algo debía incorporarse al mapa. Si alguien lo decía, se incluía. En menos de una hora, habíamos explosionado los temas clave que querían abordar en una constelación de subtemas interrelacionados y sus respectivos subtemas, todos

observables a primera vista. Allí teníamos un aparato visual de «memoria de grupo»; un modo de plasmar lo que todos sabían y ponerlo a disposición de quien lo necesitase.

A continuación, marcamos los asuntos «bomba»: los que a entender de los ejecutivos estaban impulsando, o al menos configurando, las opciones para el resto de los temas. Usando esa lista de media docena de megatemas, reunimos un programa de ataque para los restantes tres días del retiro. Después trasladamos el mapa mental principal, el «megamapa», a otra pared para tenerlo a mano, reempapelamos la pared de trabajo con otra lámina en blanco y procedimos a aplicar el mismo método de mapa a los asuntos principales, uno por uno. A medida que resolvíamos cada tema, desplazábamos el mapa mental al corral de la historia y pasábamos al siguiente.

Llevo más de dos décadas usando variantes de este sencillo pero eficaz método en mi actividad de consultor.

Los mapas mentales, o pensamiento radial, son un método para el pensamiento bivergente, que exploramos en el capítulo 8. El método permite ramificarse a partir de una idea «semilla» hacia muchas otras relacionadas —la dirección divergente— y también permite trabajar en el sentido inverso hacia el lugar donde se empezó. Es tanto explosivo como implosivo, bidireccional además de bivergente.

Otra característica muy útil del mapa mental es que permite trazar las conexiones entre ideas a lo largo de todas las cadenas ramificadas. Surge la pregunta: «¿Cómo hemos llegado al tema de la satisfacción de los empleados, cuando hemos venido aquí a hablar de la estrategia empresarial?»

La respuesta es: «Hemos decidido que ofrecer un valor excepcional a nuestros clientes tenía que ser un elemento clave de nuestra estrategia competitiva. Después hemos reconocido que [alguien señala al mapa mental de la pared] el tipo de experiencia personalizada al cliente que queremos ofrecer depende de tener gente bien formada y motivada. Eso nos ha llevado a descubrir que atraerlos y retenerlos debe ser un aspecto clave de nuestra cultura organizativa. Y hemos reconocido que sólo podemos atraer y retener a elementos de primera si éste es un lugar fantástico donde trabajar. Eso significa que debemos medir, supervisar y mejorar continuamente la satisfacción de los empleados.»

Eso es lo que yo llamo unir los puntos.

---

<sup>3</sup> El escritor y conferenciante británico Tony Buzan ha reclamado derechos de marca registrada sobre los términos «mapas mentales» (*mindmaps*) y «mapeado mental» (*mindmapping*). [Véase el libro de Buzan: *Use Both Sides of Your Brain: New Mind-*

*Mapping Techniques*; Plume Publishers, Londres, 1991.] Una obra más reciente, que se refiere al método como «mapa de ideas» es la de Jaime Nast: *Idea Mapping: How to Access Your Hidden Brain Power, Learn Faster, Remember More, and Achieve Success in Business*; John Wiley & Sons, Nueva York, 2006.

4 Figura y textos adaptados de «A Mindmap from IDEO's David Kelley»; *Business Week*, 25 de septiembre, 2006. Versión en Internet: [www.businessweek.com/magazine/content/06\\_39/b4002408.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_39/b4002408.htm). Usado con permiso.

5 Un producto de software específicamente diseñado para la construcción de mapas mentales es *MindManager*, publicado por MindJet. La dirección de Internet es [www.mindjet.com](http://www.mindjet.com). El producto de Microsoft Visio también resulta apropiado para la creación de mapas mentales.

## EXPLICAR LA PANORÁMICA GENERAL: USAR EL LENGUAJE DE LAS IDEAS

¿Recuerdan esta famosa cita de la obra *Julio César* de William Shakespeare, con la que Marco Antonio se dirigía al populacho romano en el funeral de César?:

Amigos, romanos, compatriotas:  
Os vi a contá una cosilla.

¿No? Ya me lo parecía. Lo que dijo fue:

Amigos, romanos, compatriotas, escuchadme;  
he venido a enterrar a César, no a ensalzarlo.  
El mal que hacen los hombres les sobrevive;  
el bien suele quedar sepultado con sus huesos.  
Que así ocurra con César.

Los líderes poderosos, a lo largo de la historia, y sobre todo los de pensamiento, han entendido cómo usar el lenguaje de las ideas para mover a las personas. Esta verdad —o «verdad»— manifiesta parece habersele escapado a la mayoría de los habitantes del planeta, entre ellos a muchos de los llamados «educados». Resulta asombroso, al menos para mí, que tan pocas personas valoren en realidad el vocabulario de las ideas y hayan aprendido a usar poderosos patrones verbales y figuras retóricas para influir en los demás. ¿Por qué no podemos aprender todos a usar el poder mágico del lenguaje en nuestro beneficio, no para engañar o manipular a la gente, sino para captar su atención y ayudarles a apreciar nuestra verdad?

El lenguaje de las ideas no es necesariamente pomposo, intelectual o abstruso. Durante los días más aciagos de la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill hizo historia con la frase: «No tengo nada que ofrecer salvo sangre, sudor y lágrimas.» El novelista Victor Hugo dijo: «Existe algo más poderoso que todos los ejércitos del mundo, y ese algo es una idea cuyo momento ha llegado.» Del presidente de Estados Unidos Franklin Delano Roosevelt es la famosa cita: «No tenemos nada que temer salvo el propio miedo.»

Los niños que se crían en cualquier cultura moderna tienen la oportunidad de aprender a adquirir fluidez conceptual procurándose fluidez verbal. Así de sencillo.

Aunque muchas personas tienen la impresión de que la capacidad de tejer ideas en redes significativas de persuasión debe de ser una habilidad innata, probablemente determinada por el CI, la verdad es que la fluidez conceptual es en buena medida cuestión de fluidez verbal. Una persona con un vocabulario limitado tiene una capacidad limitada para hablar —y pensar— conceptualmente. A la inversa, una persona con un vocabulario rico y diversificado, y dispuesta a usarlo de forma apropiada en diferentes situaciones conversacionales, posee un elevado nivel de habilidad conceptual.

Por desgracia, en la actual cultura de la diversión basada en los medios que impera en la mayoría de las sociedades occidentales, el pensamiento conceptual y la expresión elegante no parecen un bienpreciado. A decir verdad, los famosos que nos ofrecen como iconos del éxito por lo general se comportan como si la capacidad de enhebrar una serie de ideas en un pensamiento coherente fuera algo impropio de la «gente real».

La típica estrella del pop, el cine, la música o el deporte, cuando la entrevistan para un telediario o programa para fans, hace gala de un dominio pasmosamente pobre del lenguaje. Se diría que sonar a «listo» es un *handicap* terminal para la carrera. A lo mejor la premisa es que nuestros famosos deben de ser al menos tan tontos como nosotros, o por lo menos tan tontos como los productores de los medios nos creen. No les pagamos para que hablen de forma inteligente; les pagamos para que canten, toquen música, cuenten chistes, actúen o hagan cosas con una pelota.

Sin modelos de conducta atractivos que demuestren el valor y el poder de la expresión conceptual, y privados de una experiencia de aprendizaje eficaz en la escuela, es probable que los niños crezcan imitando los patrones lingüísticos primitivos que oyen a los famosos mediáticos e iconos culturales a los que están expuestos. Los adolescentes son notoriamente primitivos y toscos en su uso del lenguaje, algo que podemos reconocer y perdonar mientras son jóvenes. El gran interrogante que pende sobre nuestras cabezas, sin embargo, es: ¿Por qué medios podrán desarrollar la profundidad de vocabulario y la sofisticación de lenguaje conceptual necesarias sin que se lo enseñen o tengan un modelo en que basarse? ¿Estamos desarrollando una generación entera de personas incapaces de pensar o explicarse coherentemente?

Todos tenemos tres conjuntos de palabras, o subvocabularios, en nuestro vocabulario total:

- *El vocabulario de reconocimiento.* Es el catálogo total de palabras que nos hemos encontrado y cuyas definiciones y patrones de uso entendemos o podemos deducir si es necesario.
- *El vocabulario de uso.* Es la porción de nuestro vocabulario total que usamos en realidad —por lo menos ocasionalmente— al expresarnos. La mayoría usamos un

porcentaje más bien reducido de nuestro vocabulario total, sea por las situaciones que nos encontramos o por las elecciones que hemos realizado sobre cómo hablar con los demás. Por lo común usamos un abanico algo más amplio de palabras por escrito que hablando.

- *El vocabulario de rutina.* Es la pequeña cantidad de palabras y expresiones que utilizamos en nuestra vida cotidiana. Para muchas personas, este subvocabulario más pequeño asciende a apenas unos pocos centenares de palabras.

Una persona con un vocabulario de uso extremadamente limitado, por cualquier motivo, tiene pocas probabilidades de ser habilidosa influyendo en las demás con sus ideas. Cuesta vender al prójimo tu visión del mundo si no puedes articularla de un modo atractivo.

Por desgracia, muchas personas que tienen un vocabulario de reconocimiento relativamente rico o básicamente adecuado limitan su vocabulario de uso a una pequeña porción de las palabras que conocen. Para algunos, no les pega utilizar palabras sofisticadas en una conversación; pueden sonar pretenciosas, impostadas o simplemente poco naturales. Un sentido limitado de la autoestima y de la propia valía puede impedir que algunos se expresen con sofisticación. Para algunos, la presión social de ser bien vistos, que perciben de un grupo de iguales, puede impedir que desplieguen todo su vocabulario: «Por aquí no hablamos así.»

Por los motivos que sean, demasiadas personas se perjudican restringiendo su vocabulario de uso al catálogo de rutina, o como mucho al vocabulario de necesidad. Esta autocensura actúa como un freno integrado a su inteligencia. A menudo no es acrecentar el propio vocabulario lo que supone un desafío, sino decidirse realmente a usar el vocabulario con más fluidez.

Una palabra, expresión o figura retórica conceptual es el mango de una gran idea. Ofrece un método abreviado para llamar la atención sobre el concepto sin tener que explicarlo cada vez con un largo chorro de palabras.

*Caso ejemplar:* el simple término «compromiso». Un compromiso es una elección que participa de dos o más opciones, o cursos de acción, en una situación en la que quizá se pueda tener una parte de cada opción, pero no las dos enteras. Si están planeando unas vacaciones de dos semanas, por ejemplo, podrían elegir entre pasar todo el tiempo en un país o repartirlo entre varios, pero no las dos cosas. Hay que llegar a un compromiso entre el valor de ver mucho en un solo país con el de ver muchos países; no pueden ser las dos cosas dentro de las limitaciones del tiempo disponible. De modo que un compromiso tiene que ver con elecciones, opciones y limitaciones. Esta práctica expresión nos permite plasmar una buena dosis de pensamiento en apenas cuatro sílabas.

Cuando entienden y saben usar la expresión, entienden y saben usar el concepto que encapsula.

*Caso ejemplar:* la palabra «paradigma». Se trata de una palabra de altos vuelos, pero que se está volviendo cada vez más habitual en la conversación normal. Un paradigma es un marco mental de referencia que controla el modo en que la gente piensa sobre algo. Por ejemplo, si una persona es fiel de una religión determinada, las enseñanzas de esa religión forman un paradigma que configura su manera de pensar en toda una serie de temas, como los valores morales, el matrimonio, la familia y el propio papel en una comunidad. Una vez más, cuando se entiende cómo usar la palabra, se entiende y puede usarse el concepto.

*Caso ejemplar:* la palabra «contexto». Un contexto es un conjunto de condiciones que confieren a una situación concreta cierto «significado». Toda interacción humana tiene lugar dentro de un contexto u otro. Las actitudes que aportan los participantes y el comportamiento que exhiben configuran y a la vez son configurados por el contexto. Por ejemplo, una ceremonia religiosa es un tipo muy específico de contexto, y la mayoría aceptan ciertas reglas y políticas de comportamiento en ellas. La gente suele comportarse de forma distinta, y el comportamiento de cualquier persona se interpretará de forma distinta en el contexto de un aeropuerto o unos grandes almacenes que en un lugar de culto. Como sucede con todos los términos de fluidez conceptual, cuando se entiende cómo usar la palabra, se entiende y puede usarse el concepto.

Podemos enseñar a nuestros hijos —y a nosotros mismos— a desarrollar y usar un vocabulario rico para la expresión conceptual. Sólo hace falta la voluntad y diligencia necesarias para aprender y usar esas herramientas para pensar.

## MEGAHABILIDAD 3

### El pensamiento «intulógico»

La lógica te llevará de A a B. La imaginación puede llevarte a cualquier parte.

Albert Einstein

He aquí dos retos, o acertijos, de pensamiento bastante sencillos, que ilustran dos procesos mentales contrapuestos. Les ruego que resuelvan los dos enigmas y luego lean el análisis que los sigue.

Antes de empezar, he aquí un par de pistas que quizá les ayuden a resolverlos con mayor rapidez:

1. Traten de pensar metamórficamente: pensar sobre el problema además de sobre los ingredientes del problema. Pónganse cómodos y contémplo. Pregúntense: «¿Qué tipo de pensamiento hará falta para resolver esto?» «¿Qué tengo que descubrir?» «¿Qué sé?»
2. Traten de hablar consigo mismo —en voz alta— sobre el problema. Cuando vocalizan su proceso de pensamiento, ponen en juego otros procesos mentales que capturan sus resultados intermedios en la memoria a corto plazo. Si se limitan a esperar que se les ocurra la respuesta, puede que esperen mucho tiempo. Aborden activamente el problema poniendo en palabras su pensamiento.
3. Por supuesto, hagan un dibujo o esquema con el que erijan un «andamio mental» para su pensamiento.

### El primer problema

Tres hombres se ponen de acuerdo para pagar a dos niños por el uso de su barca y poder llegar así al otro lado del río. La barca es bastante pequeña y no da para cruzar al



grupo entero en un solo viaje, de modo que los hombres deciden pagar a los niños un dólar por trayecto, en el bien entendido de que los niños acabarán en el mismo lado del río en el que empezaron.

La capacidad máxima de carga de la barca es de 70 kilos. Cada uno de los tres hombres pesa 70 kilos y cada uno de los dos niños pesa 35. Cada uno de los hombres y los niños es capaz de cruzar el río sin ayuda manejando los remos.

Está claro que tendrán que realizar una serie de trayectos para cruzar a los tres hombres y dejar a los dos niños en el punto de partida. Observen, sin embargo, que la barca puede llevar a un hombre solo, a dos niños a la vez (o un niño solo), pero no a más de un hombre, ni a un hombre y un niño.

Descubran cuánto costará (según los trayectos que hagan falta) llevar a los tres hombres al otro lado y a los dos niños al punto de partida, teniendo en cuenta la limitación de la capacidad de carga del bote. Consejo: haga un dibujo de la situación para ayudarse a pensar en ello.

Cuando lo hayan descubierto (o se rindan), lean la solución en el Apéndice A, «Soluciones a los acertijos».

## El segundo problema

Hay seis vasos normales y corrientes en fila. Empezando por la izquierda, los tres primeros vasos están vacíos y los tres siguientes están llenos de agua. Manipulando y moviendo un solo vaso, ¿cómo pueden cambiar esta distribución de tal modo que no haya ningún vaso lleno junto a otro vaso lleno y ninguno vacío al lado de otro vacío? Consejo: hagan un dibujo de los vasos para ayudarse a pensar en ello.

Cuando lo hayan descubierto (o se rindan), lean la solución en el Apéndice A, «Soluciones a los acertijos».

## Dos mecanismos de pensamiento distintos

Observen que los problemas 1 y 2 requerían dos mecanismos muy diferentes, pero íntimamente relacionados. El Problema 1 exigía que pensarán secuencialmente, que es en

lo que consiste básicamente el pensamiento «lógico». Tenían que organizar la información disponible y los elementos de una solución en una serie de pasos. Hacer un dibujo del proceso puede ayudar a organizar los pasos sobre la marcha.

El Problema 2, en cambio, les exigía pensar holísticamente, o «intuitivamente» como se dice a menudo. La respuesta se nos ocurre en un fogonazo, un incidente mental más que una serie de pasos. A veces llamamos a ese proceso «revelación»: la comprensión inmediata de algo importante que parece emerger de los niveles inconscientes de nuestro pensamiento.

## LA POLARIDAD LÓGICO-INTUITIVA: EL EJE L-I

Por algún extraño motivo, muchos integrantes de culturas occidentales parecen considerar la lógica y la intuición dos patrones enfrentados de pensamiento. Tenemos los tópicos de siempre: «Los hombres son lógicos, y las mujeres, intuitivas.» Estos prejuicios reconocidos a medias pueden enturbiar nuestra comprensión de los dos patrones. La lógica a menudo se presenta, de forma velada si no explícita, como «mejor» en cierto sentido que la intuición. La intuición suele calificarse de femenina, débil e intrascendente.

Parecemos víctimas de una especie de chovinismo hemisférico. Los defensores de un mundo percibido con objetividad, sumamente ordenado y basado en reglas proyectan la actitud: «Mi sensato y disciplinado hemisferio izquierdo es mejor que tu atolondrado hemisferio derecho.» Los defensores empeñados de todo lo subjetivo, sutil, espiritual, artístico y mágico replican: «Mi creativo hemisferio derecho es mejor que tu cuadriculado hemisferio izquierdo.»

Es como si cada uno de los defensores de uno de los dos patrones o estilos cognitivos alternativos hubiera repudiado el otro. La premisa implícita parece ser que, si se te da bien un patrón, no puedes —o no debes— ser bueno con el otro, de modo que hay que sostener con todos los argumentos posibles que tu modo de saber es el mejor.

La inteligencia práctica va más allá de la mentalidad excluyente de «lógica contra intuición» y hace suya la idea de la lógica más la intuición. ¿Por qué no ver ambos patrones como medios valiosos de saber y fuentes valiosas de éxito en la vida? En realidad, propongo casar los dos conceptos tan indisolublemente que adoptan un nuevo nombre:

*Pensamiento intulógico: proceso de pensamiento que integra patrones tanto lógicos como intuitivos de ideación en una combinación sinérgica.*

Aprender a pensar intulógicamente significa valorar los dos modos de saber, recurrir deliberadamente a ambos patrones de forma equilibrada y tal vez rehabilitar al que se hubiera repudiado.

Hay retos de pensamiento que no sólo invitan al pensamiento intulógico, sino que en verdad lo exigen. Uno de ellos es el proceso de diseño. Un diseño eficaz es una interacción de lógica e intuición, pensamiento objetivo y subjetivo, pensamiento racional y revelación.

Piensen, por ejemplo, en el diseño o rediseño de una cocina en su casa. De algunas cosas están seguros: tienen una cantidad dada de superficie con la que trabajar, hay ciertas funciones que llevar a cabo allí, existen elementos necesarios como almacenamiento, agua corriente, fogones, refrigeración e iluminación que deben estar presentes; además, es posible que haya un presupuesto al que ajustarse. Puede trabajarse con las dimensiones físicas, el número de puertas de armario y cajones y la secuencia de acontecimientos para completar el proyecto. Se trata de variables objetivas, susceptibles a una reflexión lógica.

Sin embargo, la auténtica emoción —o auténtico estrés, según lo que disfrute uno con este tipo de aventura— puede estribar en afrontar las variables subjetivas: la declaración de principios de estilo en general, del tipo tradicional, rústico, europeo, frío y sofisticado frente a cálido y acogedor; los juegos de colores; las relaciones entre elementos como el color del suelo y el de los armarios; qué hacer con las ventanas; el recorrido de la mirada al contemplar el espacio; el «sentimiento» que transmite, ¿qué «dice» a quien mira?. Se trata de variables intuitivas, que hay que comprender en un nivel diferente.

El diseño eficaz suele ser un proceso por etapas: se desarrolla a lo largo de fases y las decisiones se van volviendo más claras a medida que se toman decisiones previas.

Se trata de un proceso de ida y vuelta constante entre pensamiento objetivo y subjetivo; entre análisis y revelación; entre lógica e intuición.

## ESTILOS DE PENSAMIENTO: LOS PROPIOS Y LOS AJENOS

En los albores de la tecnología de procesamiento de textos, los programadores de IBM estaban creando unas máquinas de escribir electrónicas especiales con monitor pensadas para el trabajo de oficina. Esos nuevos aparatos de oficina resultaban, como es comprensible, algo extraños y desalentadores para los empleados de primera línea que tenían que aprender a usarlos. Parte del desafío que afrontaban los diseñadores era crear un manual de instrucciones que ayudara a los operarios a usar los sistemas y volverse productivos lo antes posible.

Tras una serie de versiones y revisiones, los diseñadores se llevaron un chasco al enterarse de que la mayoría de las operarias —casi todas jóvenes y con experiencia relativamente escasa— nunca abrían los manuales. Quienes lo hacían por lo general los hojeaban un poco, pillaban algún procedimiento suelto y seguían intentando aprender por medio del ensayo y error. O pedían ayuda a sus supervisores u otros empleados.

Los expertos en software no lograban entender por qué las trabajadoras no leían los manuales, cuando todo lo que necesitaban saber para manejar el sistema se explicaba en ellos a conciencia. En entrevistas, las mecanógrafas confirmaron repetidamente que no usaban los manuales y no los encontraban de utilidad. Tenían pocas sugerencias que aportar para mejorarlos salvo: «Que sean más sencillos.»

Los programadores recurrieron a un método distinto de investigación para intentar encontrar una solución. Se limitaban a observar en silencio desde detrás a una hilera de trabajadoras en fase de formación, fijándose en cómo enfocaban el aprendizaje de los distintos procedimientos, y tomaban notas. De vez en cuando hacían alguna pregunta a alguna de las operarias, sobre todo a las más nuevas.

Un episodio lo protagonizó un investigador que intentaba explicarle un procedimiento a una de las aprendices. Abrió el manual por la sección correspondiente, que explicaba detalladamente los conceptos básicos asociados al procedimiento, y preguntó: «¿Has leído esto?» «No», respondió ella. «¿No sería buena idea empezar por ahí?», preguntó él. «No, eso es sólo información», fue la respuesta.

«Sólo información.» Una afirmación que desarma. La información que él consideraba crucial para comprender los conceptos básicos, al parecer ella la veía como algo irrelevante.

A medida que los investigadores seguían estudiando a las trabajadoras —y los

manuales—, llegaron a un difícil descubrimiento: las operarias no querían conocer los «conceptos básicos»; sólo querían saber «cómo ejecutar los procedimientos». Percibían la «información» —los cimientos que sustentaban los procedimientos— como algo superfluo, sin relevancia para sus necesidades. A lo mejor era importante para alguien, pero no para ellas.

La mayoría de los diseñadores se lo tomaron a la tremenda: «Pero ¿cómo —preguntaban— van a poder entender cómo hacer los procedimientos cuando no entienden los conceptos básicos? ¿Cómo pueden “crear un nuevo documento” cuando no saben lo que es un “documento”?»

Poco a poco la revelación empezó a calar: los creadores, todos los cuales contaban con una educación superior, de corte teórico e inclinación técnica, acostumbrados a leer material técnico detallado, habían diseñado los manuales para ellos mismos. Empezaron a entender que los expertos técnicos como ellos tienden al aprendizaje deductivo: aprender empezando por la «panorámica general» para luego dominar los detalles. No sólo les gusta la «información», las explicaciones de fondo, sino que la ansían. Encaja con su estilo de procesamiento de información favorito.

Las personas no técnicas, sobre todo las que poseen una educación formal relativamente limitada, son más propensas al aprendizaje inductivo. Progresan de los casos específicos hacia una comprensión general. Se trata de un recorrido mental exactamente opuesto al que realizan las personas técnicas de orientación deductiva.

Ningún patrón de aprendizaje, inductivo o deductivo, es mejor que el otro. Cada uno puede ser eficaz o ineficaz en función de lo bien que haya aprendido a usarlo una persona determinada. Sin embargo, cuando una persona que prefiere un patrón de aprendizaje intenta explicarle algo a otra que prefiere otro, la experiencia puede ser difícil y frustrante.

Muchos de los llamados «conflictos de personalidad» son en realidad fruto de diferencias significativas en esas preferencias mentales o estilos de personalidad. La mayoría vamos por la vida «hablando solos», es decir, tendemos a proyectar en los demás nuestros patrones mentales favoritos, y tendemos a explicar las ideas del modo en que preferimos, no necesariamente en el que prefiere la otra persona.

Su estilo de pensamiento es su modo característico de procesar la información. Es el modo en que adquieren conocimiento, organizan sus pensamientos, forman sus puntos de vista y opiniones, aplican sus valores, resuelven problemas, toman decisiones, planifican y se expresan ante los demás. Tal y como tienen cierto estilo de interacción social, un estilo de hablar y un estilo de vestir, tienen un estilo de pensar.

Durante muchos años he estudiado esos estilos de pensamiento y recopilado datos

sobre los patrones recurrentes que parecen dominar los procesos mentales y la interacción humana. Este trabajo ha culminado en el *Mindex Thinking Styles Profile* («Perfil Mindex de Estilos de Pensamiento»), un cuestionario de autoevaluación que plasma el patrón de preferencias de actividad mental de una persona.

La investigación de los procesos del cerebro humano ha demostrado a las claras la existencia de dos nítidos modos diferentes de pensamiento. Esos dos modos están asociados con la división física del cerebro en hemisferio izquierdo y derecho, como se explica sucintamente en el capítulo 3. Para la mayoría de las personas, el «cerebro izquierdo» extrae las características del torrente de datos sensoriales que son lineales, secuenciales, numéricas, simbólicas, elementales y «lógicas». El «cerebro derecho», en cambio, está orientado a los procesos holísticos, espaciales, estructurales, emocionales e «intuitivos». Esos dos modos de pensamiento presentan un contraste tan acusado que pueden reconocerse en acción escuchando el modo de hablar de una persona.

Los procesos de pensamiento del cerebro izquierdo se ponen de manifiesto en oraciones orientadas al razonamiento lógico, los elementos, las secuencias, los datos y las cifras y las estructuras conceptuales. Los procesos de pensamiento del cerebro derecho salen a relucir como afirmaciones sobre personas, sentimientos, experiencias, patrones, relaciones y conceptos filosóficos.

Hemos reconocido durante siglos esos patrones contrastados, por lo menos vagamente, en la distinción entre pensamiento «lógico» e «intuición». Empezamos a entender que esos dos modos de pensamiento son tan fundamentales para el funcionamiento de la mente como la respiración para el cuerpo. Son la sustancia del pensamiento, por así decirlo.

También está claro que la mayoría tienden a favorecer uno de los dos modos de pensamiento por encima del otro a medida que crecen y se desarrollan hasta hacerse adultos. Esta tendencia a confiar en un modo predominante para la mayoría de los procesos de pensamiento apunta al concepto del estilo cognitivo como marco para entender cómo alguien piensa, aprende, se comunica, compra, vende y decide. Esa preferencia de modo es una de las dos dimensiones importantes del estilo de pensamiento, la dimensión de la *estructura*.

La otra dimensión del estilo de pensamiento tiene que ver con qué piensa una persona: el *contenido* de su pensamiento. Aquí el contraste reside entre pensamiento *concreto* y pensamiento *abstracto*. Las personas que prefieren el pensamiento concreto tienden a buscar resultados directos y tangibles. Les gusta tratar con lo que es «real», el aquí y el ahora y las cosas que pueden experimentar directamente. El pensador abstracto, en cambio, prefiere las cosas que existen en la imaginación y disfruta abordando materias

conceptuales o teóricas.

Concebir los procesos de pensamiento en términos de esos dos pares de polaridades —cerebro izquierdo/derecho y abstracto/concreto— da pie a cuatro posibles combinaciones, o estilos de pensamiento. Los cuatro estilos son: Cerebro Izquierdo Concreto, Cerebro Derecho Concreto, Cerebro Izquierdo Abstracto y Cerebro Derecho Abstracto.

Para que esos cuatro estilos de pensamiento resulten fáciles de comprender y recordar, les he puesto nombres metafóricos, en términos de colores. En el modelo Mindex, podemos llamar al modo de pensamiento del cerebro izquierdo pensamiento «azul», aunque sólo sea porque tendemos a pensar en las personas analíticas como poseedoras de una personalidad relativamente «fría», representada por un color de esa gama como es el azul. Podemos llamar al pensador de cerebro derecho pensador «rojo», porque tenemos a las personas de inclinaciones intuitivas por poseedoras de personalidades más «cálidas», como sugiere ese color.

De modo parecido, podemos otorgar nombres metafóricos sencillos al resto de dimensiones, los niveles concreto y abstracto. Podemos llamarlos «tierra» y «cielo», respectivamente. El pensamiento «tierra» es concreto, inmediato y orientado a los resultados. El pensamiento «cielo» es imaginario, visionario y conceptual. Usando esos nombres metafóricos para los cuatro estilos clave, obtenemos:

- A. Tierra Roja (cerebro derecho concreto)
- B. Tierra Azul (cerebro izquierdo concreto)
- C. Cielo Rojo (cerebro derecho abstracto)
- D. Cielo Azul (cerebro izquierdo abstracto)

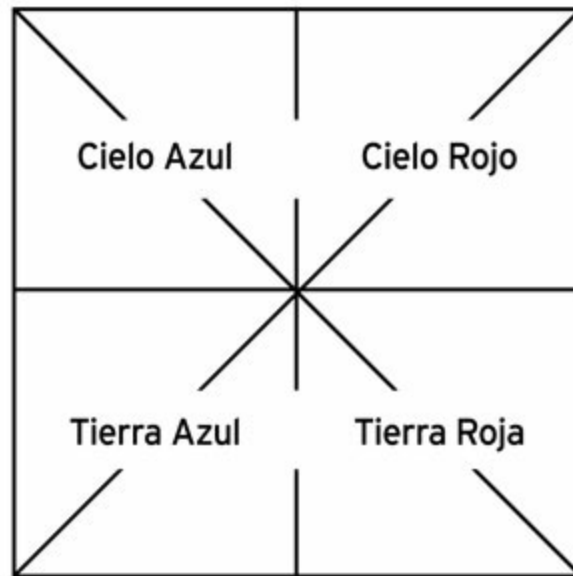
La Figura 10.1 muestra esos cuatro estilos en forma de un cuadrado de dos por dos.

Todo el mundo usa los cuatro modos de pensamiento, no sólo uno. El cerebro puede pasar con rapidez de un modo a otro, y con frecuencia los combina, según lo requiera la tarea que tengamos entre manos. Sin embargo, la mayoría tiende a tener un estilo «base de operaciones», un modo primario que emplean en la mayor parte de sus tratos con el entorno. Algunas personas son sumamente móviles y capaces de pasar con facilidad de un modo a otro. Otras son menos móviles y tienen más dificultades con la transición de modos. La gente que no puede apartarse de sus estilos de pensamiento primarios quizá se vea en desventaja en determinadas situaciones, no sólo comunicándose sino también practicando el tipo de pensamiento y resolución de problemas que sea necesario en un momento dado. Pueden ver estos cuatro modos como algo parecido a cuatro «ventanas» de software funcionando a la vez en su monitor, todas procesando datos de un modo



distinto.

Figura 10.1. El modelo Mindex



El siguiente análisis describe cada uno de los cuatro estilos básicos de pensamiento desde el punto de vista de una persona con una fuerte preferencia por ese estilo. Las personas con estilos «de combinación» quizá no exhiban estas tendencias de manera tan acusada como quienes tienden a confiar mucho en un solo estilo. Las descripciones pretenden aclarar los patrones más manifiestos de cada estilo y no deberían entenderse como una indicación de que todas las personas encajarán a la perfección con uno solo de los cuatro estilos.

- Probablemente el estilo más común sea la persona Tierra Roja. La Tierra Roja tiende a ser «intuitiva», orientada a las personas e inclinada hacia la experiencia directa. Tiende a tomar decisiones basándose en las impresiones personales, más que en los hechos o cifras individuales. A Tierra Roja suele gustarle ver el resultado de sus esfuerzos en forma concreta, tangible y reconocible. Siente poco interés por los detalles técnicos, las teorías o los procesos lógicos elaborados. Para la persona Tierra Roja, los sentimientos son «datos». Sus sentimientos en una situación, y los sentimientos aparentes de otros, son igual de importantes que cualquier otro «dato». Tiende a encontrarse una elevada proporción de exponentes de Tierra Roja

en profesiones de «trato con personas» como la enseñanza, las ventas, el trabajo social y el asesoramiento.

- La Tierra Azul es una persona que valora la estructura y el orden, la lógica y los balances finales. Tierra Azul disfruta organizando cosas, resolviendo problemas con lógica y realizando trabajos que tengan que ver con datos, cifras y atención al detalle. Los ámbitos que tienden a atraer a personas Tierra Azul son la contabilidad, algunos tipos de programación de software y varias modalidades de ingeniería.
- El Cielo Rojo es una persona a quien gusta la panorámica general, y se interesa más por el «qué» que por el «cómo». Cielo Rojo tiende a disfrutar de las aventuras emprendedoras, el trabajo en red con otras personas para lograr grandes metas y el manejo de conceptos y posibilidades globales. Las personas Cielo Rojo tienden a sentirse atraídas por campos o actividades que recompensan el pensamiento emprendedor, pero no exigen mucho conocimiento teórico o trabajo «al detalle».
- El Cielo Azul es el teórico. Esta persona valora las ideas abstractas, el razonamiento lógico y el pensamiento relacional. Cielo Azul también disfruta contemplando la panorámica general, pero se inclina más hacia la organización conceptual de los problemas, la creación de teorías y la búsqueda de soluciones sistemáticas. Tiende a encontrarse una elevada proporción de personas Cielo Azul en ámbitos como la arquitectura, la ingeniería de sistemas y la planificación estratégica. El pensador Cielo Azul es aquel a quien gusta dibujar esquemas y modelos, como la figura ofrecida en la página 321.

Repito que muy poca gente usa sólo uno de esos estilos excluyendo los demás. Sin embargo, cuando una persona sí tiene un estilo marcadamente dominante, éste tiende a desempeñar un papel importante en sus procesos de pensamiento e interacciones con los demás.

Obsérvese que éste es un modelo igualitario, y sobre todo un modelo apreciativo. No hay un estilo «mejor». Si otra persona con la que tratan no piensa como ustedes, ninguno de los dos necesita «arreglarse». La otra persona no está equivocada, sólo es diferente. Comprendiendo esas diferencias y aprendiendo a adaptarse a ellas, los dos pueden alcanzar un estado de «resonancia», una condición sumamente satisfactoria de entendimiento intelectual y psicológico.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Porciones del material de esta sección proceden de *Mindex: Your Thinking Style Profile*, un instrumento de autoevaluación desarrollado por Karl Albrecht International. Usado con permiso. Véase [www.KarlAlbrecht.com/mindex/mindexprofile.htm](http://www.KarlAlbrecht.com/mindex/mindexprofile.htm).



## PENSAMIENTO SECUENCIAL: READUEÑARSE DE LAS HABILIDADES LÓGICAS

Los amantes del detective de ficción de Arthur Conan Doyle Sherlock Holmes sabrán que Sherlock tenía un hermano, Mycroft Holmes, del que reconocía que sus poderes de deducción superaban incluso a los suyos.

Un motivo por el que las historias de Holmes se han demostrado tan perdurables en la historia literaria y todavía atraen a muchos lectores más de un siglo después de su creación, quizá sea la sensación de potencia y dominio que experimentamos al leer esas inspiradoras hazañas de lógica. Podemos disfrutar de una sensación prestada de ser brillantes identificándonos con el personaje de Holmes. En uno de los pocos episodios en que aparecen juntos Sherlock y Mycroft, nos llevamos dos tazas de ese caldo intelectual. He aquí un fragmento de una escena de «La aventura del intérprete griego», narrada por el siempre admirado doctor John Watson:

Los dos se sentaron juntos en el mirador del club.

—No hay mejor sitio que éste para cualquiera que desee estudiar al género humano —dijo Mycroft—. ¡Observa qué especímenes tan espléndidos! Mira esos dos hombres que se acercan hacia nosotros, por ejemplo.

—¿El juez de billar y el otro?

—Exacto. ¿Qué me dices del otro?

Los dos hombres se habían parado delante del mirador. Varias marcas de tiza en el bolsillo del chaleco eran el único indicio de billar que pude distinguir en uno de ellos. El otro era un sujeto moreno y muy menudo, con el sombrero echado hacia atrás y varios paquetes bajo el brazo.

—Un ex soldado, observo —dijo Sherlock.

—Y licenciado hace muy poco —comentó el hermano.

—Sirvió en la India, por lo que veo.

—Y de suboficial.

—La Artillería Real, diría yo —añadió Sherlock.

—Y viudo.

—Pero con un hijo.

—Hijos, amigo mío, hijos.

—Venga —dije yo [habla Watson], riéndome—, esto es pasarse un poco.

—A buen seguro —replicó Holmes— no cuesta adivinar que un hombre con ese porte, esa expresión de autoridad y esa piel tostada por el sol es un militar, algo más que soldado raso y regresado no hace mucho de la India.

—Que no lleva mucho de civil lo demuestra el que todavía calce sus «botas de munición», como las llaman ellos —observó Mycroft.

—No tiene la zancada de los soldados de caballería, y aun así llevaba la gorra ladeada, como demuestra la franja de piel más clara de ese lado de su frente. Su peso nos dice que no fue zapador. Estuvo en la artillería.

—Además, por supuesto, su luto completo informa de que ha perdido a alguien muy querido. El hecho de que haga las compras en persona apunta a que fue su esposa. Ha estado comprando cosas para niños, como puede verse. Hay un sonajero, lo que demuestra que uno de ellos es muy pequeño. Es probable que la mujer muriera de parto. El hecho de que lleve un cuento ilustrado bajo el brazo muestra que hay otra criatura en quien pensar.

Empecé a entender lo que quería decir mi amigo cuando comentó que su hermano poseía unas facultades más agudas si cabe que las suyas. Me miró de reojo y sonrió.

Como dice el experto en Holmes Edgar W. Smith: «Ése es el Sherlock Holmes que amamos; el Holmes implícito y eterno en nosotros mismos.»

En realidad, los hermanos Holmes nos ofrecen una demostración de dos habilidades muy valiosas relacionadas con el pensamiento lógico: la observación perspicaz y la deducción certera.

Cuando estudiaban el escenario de un crimen, ellos veían más de lo que otros observadores escogían ver. Habían adiestrado sus filtros mentales para dejarlos abiertos a un abanico completo de información y no excluir por acto reflejo más de lo que dejaban entrar. En realidad, podrían sostener —si estuvieran aquí para hablar con nosotros— que la observación era el elemento más importante de sus notables habilidades.

¿Y si todos pudiéramos observar y percibir con la infatigable curiosidad de que hacían gala los hermanos Holmes? ¿Podría ser que nuestros poderes de observación fueran también muy agudos pero sencillamente no los estuviéramos usando y aguzando?

¿Cuántos miramos con ojos cansados y vemos sólo los pocos elementos clave de una escena o situación que nos parecen más relevantes? ¿Cuántas veces nos desentendemos de todo salvo aquello que nos preocupa en ese momento? ¿Podríamos entender mucho mejor las situaciones, las personas, los problemas y las oportunidades analizándolos con mayor detenimiento y observando más elementos de ellos?

A continuación les presento un modesto ejercicio de percepción, que puede ayudarlos

a condicionar su biocomputador para el pensamiento lógico.

## Ejercicio de observación

La próxima vez que coman algo, concéntrense sólo en aquello que comen y la experiencia sensorial de comerlo. Reparen en lo fuerte que es la tendencia a desplazar su atención a otros elementos de su entorno. Después de dar un mordisco a esa galleta o un sorbo a ese café, ¿se desvían automáticamente sus ojos hacia otras cosas que los rodean? ¿Saborean, mastican y tragan con el «piloto automático»? Devuelvan toda su atención a la experiencia de paladar, saborear, masticar y tragar los alimentos. Entre bocados, contemplen con atención lo que les queda. Sientan la comida en la boca; noten la textura mientras la sostienen en la mano. ¿Qué observan del color? ¿A qué huele? ¿Está frío, tibio, caliente? ¿Emite algún sonido cuando lo muerden? Si venía envuelto de algún modo, ¿cómo estaba hecho el envoltorio? ¿Cuántos «datos» distintos pueden observar en ese simple alimento?

He aquí un segundo ejercicio, éste destinado a relacionar las cosas que observan en un patrón lógico.

## Ejercicio de deducción lógica

La próxima vez que entren en un supermercado, tómense dos o tres minutos de más sólo para pasear, antes de empezar con las compras. Intenten detectar todos los patrones lógicos, reglas y relaciones posibles que les cuenten cómo funciona la tienda. Comprueben hasta dónde pueden expandir su conciencia para examinar el establecimiento en cuanto sistema lógico. Alguien lo diseñó como es. ¿Por qué? ¿Cómo entra y sale la gente de la tienda? ¿Cómo contribuyen —o dejan de contribuir— el diseño y la distribución a evitar los robos? ¿Están todos los artículos frescos y perecederos como frutas y verduras en la misma zona general? Si es así, ¿por qué? ¿Tendría sentido recolocarlos? ¿En qué mejora o empeora la experiencia de la compra el diseño visual general, el color, el uso de la luz, la variedad visual y el flujo de tráfico? Ahora imaginen que son espías y que su misión es memorizar la distribución del establecimiento, sin dibujar un plano, para contar a sus cómplices con exactitud dónde está todo para que

puedan infiltrarse. ¿Cambia esa intención su modo de observar? Imaginen que son un policía que ha acudido a investigar una llamada denunciando un robo. ¿Qué querrían saber sobre la distribución de la tienda con miras a cumplir su misión? ¿Qué observan sobre el establecimiento que quizá se les hubiera pasado antes por alto?

## Gimnasia lógica

A veces darle un poco de ejercicio a sus «músculos lógicos» puede suponer una mejora general en sus procesos de pensamiento secuenciales-lógicos. Hay personas que se abandonan sin más al sedentarismo mental. Les sorprendería lo mucho que queda con apenas realizar unos sencillos ejercicios de lógica.

Consideren, por ejemplo, un tipo elemental de acertijo lógico como la «escalera de palabras». La idea es empezar por una palabra y, cambiando una letra cada vez, transformarla en otra palabra, con el requisito de que cada cambio de letra cree una palabra válida. Valen las flexiones verbales. He aquí un ejemplo:

### *Cambiar de «gama» a «lobo»*

gama = > goma

goma = > loma

loma = > lomo

lomo = > lobo

A continuación se ofrecen otros para practicar. Traten de sacarlos hablando y, si hace falta, usen el bolígrafo para escribir los pasos. Mientras los solucionan, es importante relajarse y desprenderse de cualquier ansiedad que puedan estar asociando a la tarea, para ir avanzando con calma paso a paso. Presten más atención a la experiencia mental de ir superando los pasos, sin concentrarse necesariamente en la consecución del resultado final.

1. Cambien «tanga» a «yermo»
2. Cambien «mato» a «onda»
3. Cambien «soñar» a «calor»
4. Cambien «alba» a «frío»

El Apéndice A ofrece una secuencia para cada uno de los problemas; puede haber

otras.

Con práctica habitual y determinación, a lo mejor todos podemos volvernos detectives tan habilidosos como Sherlock Holmes... o incluso Mycroft.



## CONFIAR EN LAS CORAZONADAS: READUEÑARSE DE LAS HABILIDADES INTUITIVAS

La intuición, en contraste con la lógica, es un patrón de ideación que tiene lugar fuera de la conciencia. Podemos ser conscientes de los resultados del pensamiento intuitivo — la «producción», por así decirlo— pero no podemos percibir directamente el proceso en sí.

La producción de un episodio intuitivo cualquiera es una «corazonada», o una conclusión de algún tipo, que sus módulos mentales del nivel no consciente someten a la consideración de los niveles conscientes. Una conclusión intuitiva puede sin duda «tener sentido»; es decir, puede expresarse en forma lógica, de tal modo que podemos decir que, en cierto sentido, la intuición es un proceso cuasilógico, cuyos pasos son desconocidos para la conciencia.

En realidad, lo hacemos de forma rutinaria. Nos sacamos una conclusión o descubrimiento del nivel intuitivo, la pasamos a palabras —el lenguaje de la conciencia— y entonces podemos poseerla conscientemente. Una vez la hemos capturado en forma verbal, se antoja «normal». En verdad, el proceso se produce repetidamente, sin tregua, en todo biocomputador normal y en todas las horas que pasamos despiertos. Probablemente siga incluso durmiendo, con la salvedad de que la expresión consciente del material intuitivo por lo general se ve mermada cuando no estamos despiertos.

Esta fácil interacción entre niveles intuitivos y conscientes es en verdad a lo que nos referimos cuando hablamos de pensamiento intulógico. Sin embargo, no todo el material intuitivo que se produce fuera del nivel de la conciencia puede llegar a nuestro «monitor» mental consciente. Hay demasiado. Lo que llamamos mente consciente es un sistema procesador de «banda estrecha», lo que significa que en realidad tiene una capacidad muy limitada para procesar información en cualquier momento dado.

Al parecer disponemos de módulos mentales que actúan de porteros y toman decisiones en todo momento sobre qué material se trasladará a nuestra conciencia. Estos módulos porteros bloquean mucha más información de la que dejan pasar. Prueben un modesto experimento para ilustrar esta función selectora.

Mientras leen estas líneas, intenten prestar atención a las sensaciones que proceden de su cuerpo. ¿Cobran conciencia de cómo están sentados, del tacto de su ropa en contacto con diversas partes de su cuerpo, de las sensaciones que llegan de su sistema digestivo, de su respiración, de los sonidos de su entorno? A medida que sintonizan con esas

diversas señales, ¿notan que su conciencia de las palabras de esta página tiende a desvanecerse? Esas diversas señales han estado allí todo el tiempo, más allá de su conciencia. Cuando sintonizan con algunas señales, otras van desapareciendo, porque su procesador consciente sencillamente no tiene ancho de banda suficiente para ser consciente de todas.

Ahora prueben otro pequeño experimento que realmente puede convencerlos, a propósito de este efecto de banda estrecha y portero. Levanten el pie derecho unos centímetros del suelo y empiecen a moverlo en círculos en la dirección de las agujas del reloj. Sin dejar de moverlo, y al cabo de unos cinco segundos, empiecen a desplazar a la vez la mano derecha en una rotación en contra de las agujas del reloj. Para la mayoría de nosotros, hasta este sencillo ejercicio sobrecarga nuestro procesador principal. Es como el conocido reto de darse palmaditas en la cabeza y frotarse el estómago; el cerebro sólo puede manejar una de las dos maniobras conscientemente, y tiene que delegar la otra a un módulo mental de «piloto automático».

La conversación intulógica —esa interacción entre actividad intuitiva y conciencia— parece más fluida en algunas personas que en otras. No es infrecuente que una persona prefiera un nivel al otro en lugar de integrar los dos. Del mismo modo en que algunas personas de orientación intuitiva quizá desconfíen y renieguen de sus procesos de pensamiento lógico y sistemático, algunos individuos de inclinaciones analíticas pueden desconfiar y renegar de sus procesos intuitivos. Está claro que necesitamos las dos cosas, y cuanto más tengamos de cada, mejor.

## LA «MENTE ZEN»: DESAPEGO Y ATENCIÓN

El distinguido maestro y filósofo zen D. T. Suzuki intentó explicar lo que consideraba un aspecto clave de la diferencia entre pensamiento convencional occidentalizado —un patrón sumamente analítico— y el proceso de pensamiento zen, que es sumamente intuitivo. Comparó dos poemas, uno del poeta japonés del siglo xvii Bashó y otro del poeta inglés Alfred Lord Tennyson, que vivió unos dos siglos después.

El poema de Bashó, un clásico *haiku* de diecisiete sílabas (en la versión japonesa) habla de una florecilla silvestre que descubre el poeta por casualidad en un lugar recóndito:

*¡Cuando miro con atención  
veo la nazuna  
floreciendo junto al seto!*

El poema de Bashó no hace más que percibir la existencia de la flor; no intenta analizarla, clasificarla u objetivizarla. En el sentido zen, el observador y la flor son uno, y no entidades separadas. El poema trata de la experiencia de la flor, no de una entidad separada llamada flor.

En el poema de Tennyson, según Suzuki, el poeta caracteriza la flor como objeto, no como parte de la misma naturaleza que él:

*Flor en la pared agrietada,  
te arranco de las grietas;  
te sostengo aquí, con raíz y todo, en la mano,  
florecilla; pero si pudiera entender  
qué eres, con raíz y todo, y del todo,  
sabría lo que es Dios y el hombre.*

Observen, dice Suzuki, que el poeta Tennyson arranca la flor, la confisca, intentando hacerla suya, y la mata en el proceso. Percibe la flor como una cosa, un elemento de su entorno que tiene derecho a controlar, manipular y analizar. El poema de Tennyson trata la flor como algo que debe ser manipulado. El poema de Bashó trata la experiencia de percibir la flor como una verdad por derecho propio.

En su fascinante libro *Budismo zen y psicoanálisis*, Erich Fromm y D. T. Suzuki,

junto con Richard de Martino, refieren el intercambio de ideas en una revolucionaria conferencia de psicología celebrada en Cuernavaca, México, en 1967. En aquella época, a los psicólogos y psicoanalistas convencionales les habría escandalizado la idea de comparar una disciplina seria como el psicoanálisis con una práctica oriental «mística» como el budismo zen. Hoy en día, sin embargo, las ideas de Oriente y Occidente se consideran mucho más compatibles y complementarias que nunca, y más merecedoras de consideración en una nueva comprensión del proceso mental humano.<sup>2</sup>

Readueñarse de nuestra intuición pasa por aprender a pensar de ese modo cercano al zen. En esos momentos en que temporalmente dejamos a un lado nuestras intenciones, nuestras definiciones, etiquetas, categorías y clasificaciones, nuestra necesidad de estructura, orden y control y nuestro pensamiento de causa y efecto, podemos percibir sin concluir. En esos momentos, el propósito de nuestra percepción es la percepción en sí, no prepararnos para hacer algo a propósito de lo que hemos percibido. Es el estado mental en que sintonizamos con nuestra comprensión interior, la sabiduría inexpressada que espera a ser experimentada.

Un modo de agudizar la sensibilidad de sus señales intuitivas es practicar el arte de experimentar sin verbalizar. Es una práctica muy común para los occidentales, por poner un ejemplo, entrar en una galería de arte y contemplar todos los cuadros uno por uno, con comentarios del estilo de: «Éste me gusta», «Ése no me gusta», «¿Qué es?», «Es demasiado recargado» o «No sé nada de arte, pero sé lo que me gusta». Cuanto más verbalizamos sobre lo que percibimos, menos lo percibimos. Una afirmación como «Qué bonito» es un acontecimiento mental que adjudica una sensación de finalización a la experiencia perceptiva. Una vez hemos etiquetado y categorizado lo que observamos, podemos pasar a lo siguiente.

## Un ejercicio de percepción

Como experiencia de percepción intuitiva, plántense ante una obra de arte y limítense a experimentarla sin decir nada sobre ella. Procuren no decir nada ni siquiera en silencio, en su cabeza. Eviten pretender decir algo sobre ella. Intenten experimentarla en silencio y con neutralidad, sin evaluarla, sin aprobar o desaprobare. Permitan que exista sin más, y permítanse existir sin más con ella. Busquen la sensación de que ustedes y ella son uno, o al menos partes de lo mismo. ¿Qué sienten compartiendo el espacio con este algo inclasificado e inclasificable? ¿Qué sensaciones despiertan en ustedes? Dejen que su

atención vaya a parar a cualquier característica de ella que les atraiga en un momento dado. Cierren los ojos y visualícenla con toda la claridad posible; luego abran los ojos y véanla de otro modo.

Podemos aplicar este mismo método estilo zen de percepción intuitiva en cualquier situación. Imaginen que participan en una reunión o sesión de trabajo relacionada con su empleo. Pueden «observar con ojos blandos», como dicen los maestros de zen: percibir a todas las personas, todas las cosas y todos los acontecimientos, sin intención. Quizá descubran que cobran conciencia de información en la que de otro modo no habrían reparado. La manera de hablar de la gente, su tono de voz, la sensación de energía, o falta de ella, en el grupo, las corrientes ocultas de la conversación; todo proporciona «datos» para su comprensión intuitiva de lo que está pasando.

Cuando más abiertos estén a este tipo de experiencia no intencional de las situaciones, más ricas serán su percepción e interacción con las situaciones que se encuentren.

En el cara a cara, con su pareja sentimental o cónyuge, o con amigos y conocidos, se llama «estar presente» o «vivir el momento». En vez de escuchar con atención, podemos aprender a escuchar con empatía y curiosidad, aprendiendo sobre la otra persona y sobre nosotros mismos, al respetar la profundidad y riqueza de lo que hay por saber.

Y hasta cuando estamos solos, o tal vez sobre todo cuando estamos solos, podemos calmar nuestra mente y sintonizar con la conversación intuitiva que prosigue a todas horas dentro de nosotros.

La peor clase de soledad es no estar cómodo con uno mismo.

Mark Twain

El afamado psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi habla de un estado especial de conciencia que él y otros llaman, simplemente, «fluir». Cuando nos enfrascamos profundamente en algo que hacemos, cuando perdemos la sensación del presente inmediato y suspendemos nuestro sentido del tiempo y cuando experimentamos poca o ninguna ansiedad nos encontramos en el estado del flujo. Las personas que actúan en un estado de estrés y agitación crónicos rara vez experimentan el flujo. O quizá sea al revés; las personas que no han aprendido a experimentar el estado del flujo dedican más tiempo y energía a la zona del estrés o «zona del pánico», como la llama Csikszentmihalyi. Quienes han aprendido a alcanzar el estado del flujo pueden liberar sus habilidades naturales y rendir a un nivel superior.

Según Csikszentmihalyi, los músicos, artistas, deportistas y otros profesionales practican su disciplina con más destreza cuando entran en el estado del flujo. Muchos

virtuosos lo describen como «estar en la zona». Hay quien habla de la zona alfa, porque tiende a asociarse con la presencia de la frecuencia alfa de ondas cerebrales, que va de los ocho a los dieciséis ciclos por segundo.<sup>3</sup>

Como hemos estudiado con anterioridad, un aspecto clave del estado de pensamiento intuitivo, la zona, el estado alfa —según prefiera llamarlo cada cual—, es la ausencia de intención ansiosa. Puede antojarse extraño y paradójico que los maestros de una disciplina en buena medida suspendan su intención consciente. Es como si «no les importase» —conscientemente— si la pelota acaba en el agujero, en la canasta o al otro lado de la red; si llegan a la peliaguda nota alta; si «conectan» con el público al que están entreteniéndolo o hablando. Han delegado la intención en los bien entrenados módulos mentales que trabajan con maña por debajo del nivel de la conciencia. Ese estado mental es en realidad a lo que nos referimos al decir que somos «despistados».

## Un ejercicio de despiste

He aquí una sencilla ilustración del potencial del «pensamiento basado en la zona». ¿Alguna vez han hecho una pelota de papel, la han lanzado sin prestar atención a la papelera del otro lado de la sala y la han visto entrar directa? Es probable que sintieran una leve euforia y un poco de diversión. «¡Caramba! Qué cosas.» Luego lo vuelven a intentar, y fallan.

La diferencia entre el primer y el segundo intento es la intención, o ausencia de ella. En el primer lanzamiento, tenían «la cabeza en otra parte», de modo que su cerebelo —el piloto automático de las actividades motoras— tomó las riendas de la misión. Sin interferencia del nivel consciente —el córtex motor de su cerebro— el cerebelo se limitó a activar un guión bien conocido y cumplió el trabajo sin expectativa, aprensión o ansiedad. Es incapaz de ese tipo de reacciones; sencillamente, hace.

En el segundo lanzamiento, es probable que su proceso cerebral tomara las riendas y provocara un tira y afloja intencional. Los músculos implicados en el lanzamiento recibían señales de dos centros de mando a la vez, el córtex motor del cerebro y el propio cerebelo. Lo más normal habría sido que las señales mezcladas interfirieran en la coordinación de los músculos.

Intenten un sencillo ejercicio práctico. Reúnan una docena o así de trozos de papel, o algún otro objeto que tengan pensado tirar. Sitúense en el lado opuesto de la habitación respecto de la papelera, concentren en ella su atención y desprendan su pensamiento de

toda sensación de resultado. Decidan que no importa si los objetos que lanzan entran en la papelera o no; sólo van a lanzarlos «al tuntún». Concéntrense en la papelera e imaginen el objeto que van a lanzar describiendo la parábola de su trayectoria, directa a la papelera, aunque «no les importe» si entra o no.

Practiquen con muchos lanzamientos, prestando especial atención a la sensación de desapego, expectación pasiva y confianza en su conocimiento intuitivo. Cada vez que sientan que han alcanzado el estado de zona, o se han acercado a él, noten la sensación general del cuerpo y hagan un esfuerzo por memorizarla. Cuanto más a menudo practiquen, con mayor rapidez y facilidad podrán acceder a esa zona intuitiva.

---

2 Fromm, Erich, D. T. Suzuki y Richard de Martino: *Budismo zen y psicoanálisis*; Fondo de Cultura Económica de España, Madrid, 1979.

3 Czikzentmihalyi, Mihaly: *Fluir: una psicología de la felicidad*; Kairós, Barcelona, 1997.

## MEGAHABILIDAD 4

### El pensamiento «viscerracional»

El hombre no es racional; sólo capaz de serlo.

Jonathan Swift

En la astracanada de Broadway *A Funny Thing Happened on the Way to the Forum*, Zero Mostel hacía el papel del maquinador esclavo romano Pseudolo, que está tramando un plan para obtener su libertad de su amo, un joven noble que se ha enamorado de una cortesana que, por desgracia, ha sido vendida a otro hombre. Si Pseudolo consigue obrar de alcahuete entre los dos, quizá lo pongan en libertad.

Centrada en tres casas adyacentes, la trama va acelerándose en un complejo cada vez más frenético de episodios en que el esclavo se salva por los pelos y que con cada giro presentan más visos de destaparlos. En una escena caótica, el ayudante de Pseudolo, un esclavo con el adecuado nombre de Histerio, empieza a perder la compostura y se pone... bueno, histérico.

Mostel, en el papel de Pseudolo, lo agarra, lo sacude y grita: «¡Cálmate! ¡Ya te diré yo cuándo es el momento de sucumbir al pánico!»

En ese preciso instante entra uno de los personajes clave y descubre su fechoría. Mostel, tras una pausa de un segundo, declara con calma: «Es el momento.» Luego se lanza a un estado de pánico.

El juego entre lo que llamamos pensamiento racional y lo que consideramos emoción caracteriza casi toda la vida humana. Somos, a fin de cuentas, criaturas emocionales primero y racionales después.



## LA POLARIDAD RACIONAL-EMOTIVA: EL EJE R-E

Nuestra conversación cotidiana y las frases hechas que usamos normalmente reconocen nuestra comprensión de la emoción como fuente soterrada de al menos parte de nuestro comportamiento. Algunas personas hablan de ciertas decisiones como de juicios «viscerales», con lo que dan a entender que se originan en algún lugar del biocomputador, en niveles invisibles para la conciencia. Por el contrario, por lo general hablamos de juicios «racionales» como resultado de un proceso mental coherente que tiene lugar a nivel consciente. El sentido habitual de pensamiento racional típicamente implica un movimiento de las pruebas a las conclusiones, una progresión, que podemos reconocer y describir.

Tanto la modalidad visceral como la racional del proceso mental —podemos referirnos a las dos incluso como a formas de ideación— tienen su importancia y valor en nuestras interacciones con el mundo. A decir verdad, sería muy difícil separarlas. Parece más razonable asumir que todo proceso mental tiene un componente consciente o racional, que está entrelazado con un elemento inconsciente o visceral. Este modo de pensar sobre pensar justifica una nueva definición, basada en una fusión de ambos patrones:

*Pensamiento viscerracional: proceso de pensamiento que integra tanto el patrón racional como el visceral de ideación en una combinación sinérgica.*

Solemos hablar de personas que actúan de modo «irracional»; nos preguntamos: «¿Cómo puede creer algo semejante cualquier persona racional?» Tratamos de vender nuestras ideas y sugerencias como «soluciones racionales» a problemas.

Parecemos comprender el concepto de pensamiento —y comportamiento— racional e irracional por lo menos en un sentido general. Sin embargo, el concepto se vuelve algo más esquivo cuando intentamos definirlo con mayor concreción, y al poco debemos afrontar la proposición de que lo que es racional para una persona puede resultar irracional para otra.

Piensen, por ejemplo, en que para la mayor parte de la cultura occidental el suicidio suele considerarse un acto irracional. Intentamos impedirselo a la gente; puede que hasta los castigamos por intentarlo. Sometemos a las personas con tendencias suicidas a psicoterapia, con la esperanza de que «mejoren». Aun así, en ciertas culturas el acto del suicidio posee una definición más noble, romántica e idealizada de lo que es costumbre

en Occidente.

El 11 de junio de 1963, un monje budista llamado Thich Quang Duc, que era un *bodhisattva*, o maestro espiritual, sumamente avanzado, se mató prendiéndose fuego en un concurrido cruce del centro de Saigón. Él y varios monjes más llegaron en coche al lugar. Thich Quang Duc salió del vehículo, caminó hasta el centro del cruce, adoptó la tradicional posición del loto y, con la ayuda del resto de los monjes, se empapó de gasolina. A continuación encendió una cerilla y prendió fuego al combustible. Murió quemado en cuestión de minutos. La fotografía de su autoinmolación se convirtió en una de las imágenes legendarias de la era de Vietnam.

El historiador David Halberstam, a la sazón un joven reportero de *The New York Times* desplazado a Vietnam, presenció el suceso:

Vería la escena más veces, pero con una me bastó. Surgían llamas de un ser humano; su cuerpo se marchitaba y consumía poco a poco, con la cabeza negra, carbonizada. Flotaba en el aire un olor a carne humana quemada; los seres humanos arden con sorprendente rapidez. A mi espalda oía los sollozos de los vietnamitas que empezaban a congregarse. Estaba demasiado estupefacto para llorar, demasiado confuso para tomar notas o hacer preguntas, demasiado anonadado para pensar siquiera [...]. Mientras ardía no movió un solo músculo, no pronunció un solo sonido, con una compostura externa que suponía un acusado contraste con las personas desconsoladas que lo rodeaban.<sup>1</sup>

Tras su muerte, Thich Quang Duc fue incinerado debidamente; cuenta la leyenda que su corazón no ardió. Se supone que está en custodia del Banco Central de Vietnam.

El propósito de su inmolación era llamar la atención sobre la brutal represión de los budistas por parte del régimen católico de Ngo Dinh Diem. Se había preparado para el acto mediante varias semanas de profunda meditación. Había explicado su motivación en cartas a miembros de la comunidad budista además de al gobierno de Vietnam del Sur, recalcando que no contemplaba su muerte como un acto de suicidio en el sentido convencional.

No era presa del desespero absoluto, no había renunciado a toda esperanza, no sentía que no valiera nada y no deseaba poner fin a su existencia: aspectos generalmente reconocidos de la ideación suicida. Aun así, invirtió su vida en hacer la declaración que creía necesaria. Podría tildarse su comportamiento incluso de muy racional... desde cierto punto de vista. En los meses siguientes, varios devotos monjes budistas más se quemaron en público por la misma causa.

Piensen también en los pilotos suicidas japoneses de la Segunda Guerra Mundial, los

kamikazes, jóvenes de diecisiete a diecinueve años que partían en misiones sólo de ida para atacar a la flota estadounidense, soldados a las cabinas de aviones de usar y tirar. Se calcula que cuatro mil de ellos despegaron en sus misiones suicidas en el espacio de unos cinco años, y los voluntarios superaban en número a los aviones disponibles en proporción de tres a uno.

Cada piloto kamikaze recibía un manual que debía estudiar antes del despegue en su última misión. Supuestamente algunos pasajes del manual eran:

La misión de las unidades de ida. Trasciende la vida y la muerte. Cuando elimines todos los pensamientos de vida y de muerte, podrás desentenderte por completo de tu existencia terrenal. Eso también te permitirá concentrar tu atención en erradicar al enemigo con inquebrantable determinación, a la vez que refuerza tu excelencia en el pilotaje...

Sé siempre alegre y puro de corazón. Un combatiente leal es un hijo filial y puro de corazón.

Alcanza un elevado nivel de adiestramiento espiritual. Para lograr la máxima capacidad posible, debes preparar tu yo interior. Hay quien dice que el espíritu debe anteponerse a la habilidad, pero se equivoca. Espíritu y habilidad son la misma cosa. Hay que dominar los dos elementos a la vez...

En el momento preciso del impacto, da lo mejor de ti. Toda deidad y los espíritus de tus camaradas muertos te observan con atención. Justo antes de la colisión es esencial que no cierres los ojos ni por un momento para no errar el blanco. Muchos se han estrellado contra sus objetivos con los ojos abiertos de par en par. Te contarán lo mucho que se divertieron.

Cuando te abalances sobre el enemigo recuerda gritar a pleno pulmón «*Hissatsu!*» [¡Húndete sin remisión!]. En ese momento, todas las flores de cerezo del santuario de Yasukuni de Tokio te sonreirán con alborozo...<sup>2</sup>

Observen el uso del «mantra de la muerte», la declaración para centrar la atención que debe gritarse en el último instante, destinada probablemente a apartar la atención del piloto de su último impulso de supervivencia.

En Oriente Próximo, los atentados suicidas individuales se volvieron cada vez más numerosos a partir de 2003, a medida que la ocupación estadounidense de Irak se prolongaba y el agónico callejón sin salida entre Israel y los palestinos seguía fermentando.

He aquí un detalle técnico interesante: el hombre bomba nunca experimenta el dolor que precede a la muerte, a diferencia del piloto kamikaze, que probablemente era

consciente de las balas de las ametralladoras defensivas o el choque que lo mataría. La explosión se produce en un intervalo de tiempo tan breve —menos de una milésima de segundo— que el cerebro del suicida ya no existe para cuando cualquier señal perceptiva podría haberlo alcanzado y ser experimentada conscientemente. Lo último que sabe es que pulsa el botón, sin experimentar el estallido. Podría ser un incentivo útil para reclutar hombres bomba.

Por costumbre, los «ciudadanos de a pie» de las sociedades occidentales se han afanado por enmarcar el comportamiento de los «suicidas ideológicos» dentro de los confines de las ideologías occidentales, con considerable frustración. Muchos comentaristas políticos y ciudadanos comunes parecen desdeñarlos de buenas a primeras: «Esa gente está loca y punto», «No valoran la vida humana», «Ni siquiera son humanos». Endosarles etiquetas peyorativas quizás ayude al hablante a sentirse menos desconcertado e impotente para influir en un mundo que no entiende, pero hace poco por explicar el comportamiento del suicida ideológico.

Parece que no nos queda más remedio que concluir que el pensamiento racional e irracional, como la «verdad», es local respecto de la mente individual en que se produce. A lo mejor nuestro mejor cauce para comprender la dimensión racional-emotiva de la inteligencia práctica es considerarlos elementos inseparablemente entrelazados; en verdad, partes del mismo proceso. Si logramos entender cómo funcionan en nuestra mente, quizá podamos entender e incluso tolerar su funcionamiento en la de otros.

---

<sup>1</sup> Este fragmento de la obra de Halberstam aparece citado en una gran variedad de fuentes. He sido incapaz de localizar la referencia en el artículo original de 1963.

<sup>2</sup> Extracto de la página web [www.hpr1.com/archives/jul2403/gadfly.htm](http://www.hpr1.com/archives/jul2403/gadfly.htm). La secuencia de los párrafos se ha alterado ligeramente para este ejemplo.

## PRIMERO DECIDIMOS, LUEGO JUSTIFICAMOS: LA EXPLICACIÓN DEL PENSAMIENTO IRRACIONAL

Lo que típicamente llamamos comportamiento irracional tiene sentido si se comprenden sus orígenes. Y podemos entenderlo en nosotros y en otros si lo vemos como algo normal y dejamos de lado nuestra tendencia a condenar, criticar o incluso evaluarlo. Debemos entenderlo como una expresión de varios impulsos enfrentados que surgen de niveles inconscientes, mezclados con la influencia del proceso «razonador» consciente. Si lo prefieren, podemos considerar ambos niveles de ideación como modalidades de razonamiento; lo único es que una la podemos articular y la otra resulta difícil hacerlo.

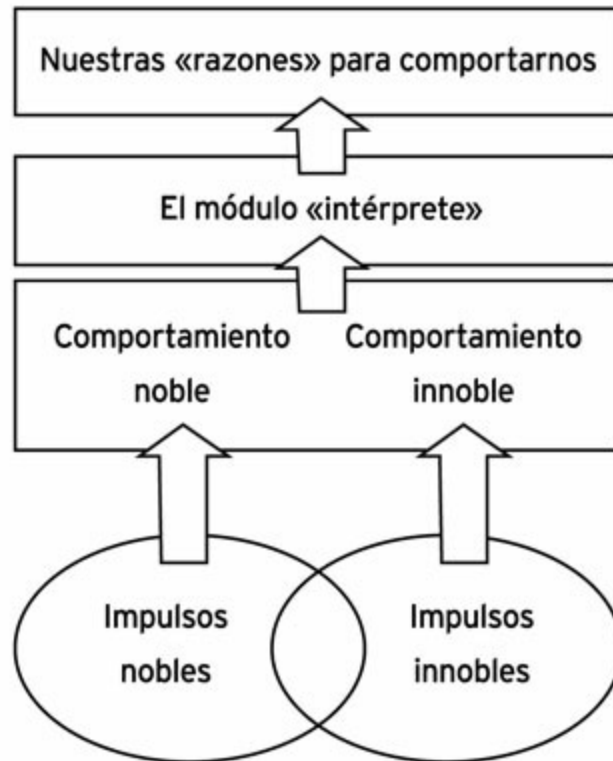
Una vez más el concepto de la mente modular nos ofrece una útil perspectiva sobre la interacción entre ideación consciente e inconsciente y el modo en que influyen en nuestro comportamiento. Quizás ayude a entender esa interacción entre ideación visceral y racional, y los conflictos que a veces conlleva, visualizar los dos niveles tal y como lo ilustra la Figura 11.1. Estudiemos un ejemplo simplificado, a cámara lenta.

Un estudiante está nervioso por un examen, que será importante para su nota en una asignatura clave. No ha seguido el ritmo de las clases y ha estado empollando para ponerse al día. Le preocupa no estar preparado para el examen, para el que faltan tres días.

Le pide a su mejor amiga que lo ayude a ponerse a punto. En el nivel consciente, parece lo correcto. Según la representación de la Figura 11.1, se trataría de un comportamiento noble, acorde con su motivación noble de querer dominar la materia y aprobar el examen justamente. De momento, no hay conflicto.

Cuando va a casa de la amiga para la sesión de estudio y tutela, se encuentra a otros dos amigos. Uno ha descubierto un modo de entrar en el ordenador del instituto y descargarse el mismísimo examen que la profesora ha preparado. El archivo informático que contiene el examen no ha sido protegido debidamente, informa el estudiante pirata, y resulta fácil descargarlo sin que nadie se entere. Está seguro de que nadie lo descubrirá nunca. «¿Te apuntas?», le pregunta a su amigo.

Figura 11.1. El proceso de racionalización



Los estudiantes se miran unos a otros. Uno por uno, con expresiones avergonzadas, acuerdan descargar el examen y mantenerlo en secreto. Hay risas nerviosas, bromas y cierta sensación de aventura.

Ahora nuestro estudiante experimenta un dilema, hablando en términos racionales-emotivos. Siente dos motivaciones enfrentadas; dos o más módulos mentales pelean por influir en su decisión. Uno es la motivación noble: la influencia del módulo mental «honesto»; el otro es la motivación innoble: la influencia del módulo mental temeroso al que asustan las consecuencias de suspender el examen.

Está sintiendo lo que el profesor de Stanford y psicólogo Leon Festinger llamó *disonancia cognitiva*, que es una sensación de ansiedad fruto de una contradicción entre las creencias y las acciones de uno. Su mente consciente y racional le dice que estudiar mucho y jugársela en el examen habría sido el comportamiento noble. Sin embargo, su mente racional también observa lo que en realidad hace —su comportamiento innoble— que contradice su motivación noble.

Si sigue adelante con el comportamiento innoble y hace trampas en el examen, su motivación innoble se habrá impuesto a la noble. Entonces o tendrá que admitir que ha sido deshonesto sin paliativos, sin excusas, o —la opción más probable— tendrá que racionalizar sus trampas haciendo que suenen menos innobles y algo más justificadas.

El genuino cometido de un amigo es serte fiel cuando estás equivocado. Casi cualquiera te será fiel cuando tienes razón.

Mark Twain

Él y sus compañeros dan con un surtido de motivos por los que consideran que está bien hacer trampas en el examen. Pueden restarle importancia al hecho: «No es más que un examen, no es el fin del mundo.» Pueden culpar a otro: «Si la profesora no hubiera sido tan tonta de dejar el archivo desprotegido en el servidor del instituto, nadie se lo habría descargado.» Pueden apelar al apoyo de sus iguales: «Hoy en día lo hace todo el mundo; si otros pudieran haberse descargado el examen, también lo habrían hecho.» Y pueden apelar al derecho del interés: «Tengo que aprobar esta asignatura. Si suspendo, podría echar a perder mi nota media. No quiero que me rechacen en [un trabajo o la universidad XYZ] por esa asignatura de m.»

Nuestro estudiante puede sacarse de la manga una serie ilimitada de razones creativas por las que su comportamiento, en realidad, fue aceptable con arreglo a su código personal de valores. El efecto consiste en resolver su disonancia cognitiva haciendo que su comportamiento parezca menos innoble, por lo menos a sus ojos. El efecto de la presión de los compañeros no es sólo persuadirlo de que se comporte innoblemente, sino también ayudarlo a racionalizar sus acciones.

El concepto de la disonancia cognitiva de Leon Festinger se ha convertido en un puntal del pensamiento psicológico sobre el comportamiento racional e irracional y sobre el proceso de la racionalización. También es un concepto favorito de los expertos en publicidad y *marketing*. En términos sencillos, la teoría dice que los seres humanos tenderemos a actuar para resolver la disonancia cognitiva, sea reafirmando la creencia o idea que es disonante con el comportamiento, sea explicando el comportamiento de un modo que lo haga parecer menos disonante.

Uno de los ejemplos por antonomasia de la racionalización como medio para aliviar la ansiedad de la disonancia cognitiva se encuentra en los modos en que los fumadores aprenden a explicar por qué no lo han dejado. Desaprueban el impulso encubierto que les hace fumar —el ansia corporal causada por la dependencia de la nicotina—, de modo que tienen que hallar explicaciones que resten gravedad al comportamiento de seguir fumando: «Bueno, todos nos moriremos tarde o temprano» o «No me creo todo ese rollo de que fumar provoca cáncer» o el clásico «Puedo dejarlo cuando quiera».

Para explicar la teoría en pocas palabras:

*Tendemos a racionalizar nuestro comportamiento cuando desaprobamos el motivo real que lo causa.*

A la mayoría nos pone algo nerviosos la posibilidad de que nuestro comportamiento llamado «racional» pueda estar en realidad influido por impulsos más oscuros y ocultos por debajo del nivel de la conciencia. Hace unos años, cuando la noción de los «mensajes subliminales» en los anuncios se convirtió en un tema popular de conversación, muchas personas sospecharon que las estaban «programando» para comprar diversos productos mediante mensajes ocultos enterrados en los programas televisivos que veían. Resultó que la técnica tenía poco impacto, y los publicistas renegaron de ella a bombo y platillo... en cuanto vieron que no funcionaba bien.

El cómico Johnny Carson tocó el tema en uno de sus monólogos de la época:

¿Saben?, nunca había dado mucho crédito a ese asunto de la publicidad subliminal. Pero el otro día tuve una experiencia curiosa. Estaba en casa viendo la tele y de repente me levanté y salí a comprar un tractor.

La verdad es que los seres humanos somos muy fáciles de manipular. No nos gusta reconocerlo, pero nos manipulan inconscientemente a diario. Hay quien se gana la vida sacando partido a los patrones irracionales de comportamiento que pueden inducir en los demás. En su revelador libro *Influence: The Psychology of Persuasion*, Robert Cialdini explica la lógica visceral que hay detrás de las estafas y otras variedades de manipulación social.

Un motivo subconsciente que Cialdini identifica es lo que él llama reciprocidad: la tendencia que tenemos todos a ser agradecidos y querer corresponder a lo que percibimos como un acto de generosidad. Los discípulos del Hare Krishna que piden donativos en los aeropuertos han usado este método para recaudar cantidades astronómicas de dinero entre desconocidos. La maniobra habitual consiste en una joven simpática que se planta delante de un viajero, las más de las veces un hombre, y le entrega una flor. «Es un regalo para usted», dice. Si él intenta devolvérsela, ella se niega a cogerla: «No, por favor, quédesela. Es para usted.» Después entabla con él una conversación sobre prácticas espirituales, le ofrece algo de leer y al final le pide un donativo.

Apelando a un programa subconsciente y visceral de respuesta —«Ella me ha dado algo de valor, de modo que tengo que darle algo»—, los recaudadores de HK han conseguido un índice de acierto extraordinario, el porcentaje de personas abordadas de este modo que dan dinero.<sup>3</sup>

Por poner otro ejemplo de comportamiento no del todo racional, piensen en un juego en apariencia sencillo que a veces se practica en bares y *pubs*, llamado «la subasta del billete de dólar». El estafador invita a dos primos —esto, parroquianos— a participar en



el juego «sólo para echar unas risas». El juego avanza con rapidez y tiende a funcionar especialmente bien después de unas cuantas copas. El estafador realiza la siguiente oferta:

1. Pone un billete de un dólar encima de la barra y se ofrece a vendérselo al mejor postor.
2. Los jugadores pueden pujar por la cantidad que deseen, pero cuando acaban las pujas los dos tienen que pagar la última cantidad que ofrecieron. En otras palabras, quien no gana la subasta debe pagar la cantidad que ofreció antes de parar de pujar. Quien gana se lleva el dólar y supuestamente sale ganando.

Las pujas suelen empezar por un céntimo, luego suben a cinco centavos o así y a partir de ahí van creciendo. Llegado un momento, cada uno de los jugadores experimenta al neblinoso descubrimiento de que perderá dinero a menos que gane la subasta. Siguen pujando uno contra otro, con pujas cada vez más abultadas que suelen detenerse alrededor de los 50 centavos. A esas alturas, se den cuenta los participantes o no, la persona que subasta el dólar tiene garantizado un beneficio, porque cobrará de los dos.

Con la cabeza quizá no muy despejada todavía, y ya algo nerviosos, los jugadores empiezan a pujar en serio. No es infrecuente que alcancen ofertas muy superiores al dólar, un acto a todas luces irracional que significará que uno tenga que pagar más de un dólar para llevarse un dólar, y el otro pague más de un dólar para no llevarse nada.

A esas alturas el subastador (que probablemente ya ha vuelto el cuerpo hacia la puerta y detectado una ruta de salida despejada) los tiene en competición directa uno contra otro, mientras que antes del punto de inflexión ellos albergaban la vaga idea de que competían de algún modo contra el subastador. Al fin y al cabo, se suponía que éste iba a perder dinero vendiendo el dólar por menos de su valor.

En algún momento, uno de los jugadores se da cuenta de que se ha convertido en un juego de a ver quién «se raja» antes y de que, aunque gane, perderá; la única diferencia es que perderá un dólar menos que el otro. Sin embargo, no es raro que se entable una batalla de voluntades, en la que ambos participantes acrecientan sus pérdidas para defender su ego de la idea de «fracasar». En realidad, lo han hecho los dos.

Si alguno de ellos se hubiera dado cuenta —hubiera pensado racionalmente— desde el principio de lo que pasaba, podrían haberse conchabado fácilmente contra el subastador, acordando que uno se retirase tras pujar un centavo para dejar que el otro ganara con una puja de dos. Después podrían haber recuperado su dinero y repartido 97 centavos (quizá jugándose el centavo suelto a cara o cruz). Cuando se dan cuenta de que los han timado, por lo general es demasiado tarde para revisar su estrategia.

¿Por qué funciona tan a menudo este juego tan tonto? Porque sortea el razonamiento consciente y activa impulsos inconscientes. Ésta es la definición esencial del pensamiento racional e irracional, y la relación entre los dos patrones.

---

3 Cialdini, Robert: *Influence: The Psychology of Persuasion*; ed. rev.; William Morrow, Nueva York, 1993.

# TODOS SOMOS NEURÓTICOS, Y NO PASA NADA

Terapeuta, n. Despachador de equipaje emocional.

Los personajes del cómico Woody Allen, y su vida personal hasta cierto punto, son ejemplos de manual del tipo de persona a la que el lenguaje de la cultura popular califica de «neurótica». Es perpetuamente ansioso, aprensivo y excesivamente preocupado por lo que puede salir mal. Su «clave de personaje», en la jerga de los guionistas cómicos, es la ansiedad. Lo define ante el espectador y se convierte en el trampolín para gran parte de su humor.

Los terapeutas y otros profesionales de la salud mental tienden a ver con malos ojos que ciudadanos de a pie utilicen términos psicológicos como «neurótico» o «neurosis», porque supone una invasión de su privilegio profesional y enturbia los significados específicos que han acordado a efectos de diagnóstico. Por desgracia, a los legos parece gustarnos confiscar parte del vocabulario del ramo, y es probable que el término siga usándose como diagnóstico popular de salón para cualquier tipo de pensamiento peculiar que no nos guste.

Sin embargo, en realidad, todos somos neuróticos muy funcionales, salvo, por supuesto, quienes son neuróticos disfuncionales. Nadie escapa a la neurosis. Es una característica de la interacción entre la ideación consciente y la inconsciente.

Con permiso de mis colegas del gremio de la psicología, he aquí una definición en lenguaje llano:

*Neurosis: un patrón de pensamiento alterado, acompañado de ansiedad, que viene causado por la represión de una emoción inaceptable.*

Eso podría describirnos a todos, poco más o menos.

Una perturbación en el pensamiento podría ser lo bastante grave para clasificarse de neurosis clínica, lo que significa que es precisa la ayuda de un profesional de la salud mental para resolverla. La neurosis subclínica es la variedad normal que llevamos auestas todos los días. Cuanto más sanos estamos de mente, menos llevamos. Si necesitamos los servicios de un terapeuta es sólo cuestión de grado, de lo locos que estamos en realidad.

La versión extrema de la neurosis, la variedad clínica, tiene que ver con la represión de algún tipo de emoción intensa. Puede ser la culpabilidad, la ira, la vergüenza, el deseo

sexual o cualquiera del repertorio habitual de emociones. Se trata básicamente de un conflicto en los niveles inconscientes.

Ciertos módulos mentales no conscientes están intentando transmitir un mensaje al nivel consciente: «¡Oye! ¡Aquí abajo estamos fatal!» Otros módulos no conscientes, conocidos en la psicología freudiana como defensas del ego, trabajan con igual denuedo por evitar que la emoción llegue a la conciencia. El resultado del conflicto entre estas dos facciones modulares es la ansiedad: una excitación física general que quema energía de un modo negativo.

El segundo efecto del conflicto reprimido es una deformación de ciertos aspectos de la ideación creativa, de tal modo que ayude a los módulos defensores a mantener el asunto fuera de la conciencia. La ideación neurótica se pone de manifiesto en una amplia gama de posibles comportamientos neuróticos, como la repetición compulsiva de un movimiento o actividad, hablar sin parar o una distribución ritualista del espacio o los efectos personales.

Las variedades extremas de neurosis pueden presentar síntomas físicos, en ocasiones graves. La ansiedad en sí puede causar diversos síntomas viscerales, tales como insomnio, pérdida del apetito, dificultades de digestión y efectos generales de estrés. En casos puntuales, es posible que los módulos mentales inconscientes transmitan su mensaje a la conciencia en código; la parálisis de alguna parte del cuerpo o la enfermedad o disfunción de un órgano, que podría estar metafóricamente relacionado con la emoción que se reprime.

*Caso ejemplar:* un asociado que es terapeuta relató el caso de una mujer que había contraído cáncer de recto. Al trabajar con ella, observó que se describía regularmente a sí misma y a sus problemas en el lenguaje de las víctimas. Conjeturó que su ira reprimida se manifestaba en muchas de sus expresiones. Una de sus favoritas era: «Es un auténtico grano en el c\*\*\*.» Posiblemente sus módulos inconscientes se lo tomaron al pie de la letra.

Sin embargo, por volver a los afanes de nosotros los neuróticos normales y sanos, pensemos en las lecciones que podemos extraer. La emoción es información. Las emociones son claves y pistas; proporcionan indicios de ideación no consciente que quizá sean importantes para nuestras necesidades y propósitos en el nivel consciente. Podemos aprender a reconocer, poseer, respetar, comprender y hasta celebrar nuestras emociones. No nos destruirán y, desde el punto de vista bioinformativo, están ahí para ayudarnos.

¿Por qué tienden los seres humanos a reprimir la emoción? Irónicamente, es una emoción la que nos hace reprimir las emociones: el miedo. Una de las emociones más perjudiciales que podemos experimentar es el miedo a las emociones. A decir verdad:

*La principal causa de los malos sentimientos es el miedo a los malos sentimientos.*

El psicólogo Albert Ellis, que fue el pionero del método terapéutico conocido como terapia conductual racional-emotiva (REBT, en sus siglas en inglés), enseñaba que podemos alcanzar un elevado nivel de salud mental mediante los siguientes pasos:

1. Cobrar conciencia y comprensión de nuestros procesos emocionales.
2. Reformular nuestros procesos racionales para hacerlos más sanos.
3. Integrar las dimensiones tanto racional como emocional en un patrón unificado de reacción a nuestras experiencias.

Cuando superamos la autoalienación que nos lleva a repudiar y reprimir nuestras emociones naturales, devenimos, a la vez, más primitivos y más evolucionados. Aprendemos a integrar nuestros procesos primarios y viscerales de ideación con nuestros patrones conscientes y aprendidos de ideación consciente.

En realidad es una de las mejores definiciones de cordura que he encontrado.

## LOS CINCO TEMORES PRIMARIOS CON LOS QUE VIVIMOS: LA PSICOLOGÍA DEL RIESGO

Los seres humanos somos notoriamente incompetentes para estimar el riesgo en situaciones en que éste presenta carga de emociones; el resultado tiene una fuerte interpretación emocional anexa.

*Caso ejemplar:* durante varios meses, después del atentado del 11-S en Nueva York, millones de estadounidenses se negaron a viajar en avión. «Nunca volveré a volar», decían muchos. Por horrendo que fuese el atentado, y su coste en vidas, no aumentó las posibilidades de morir a bordo de un avión secuestrado, para cualquier individuo, en más de un porcentaje infinitesimal. Daba igual; millones de estadounidenses habían decidido que volar era un peligro inaceptable. Pensando que en Estados Unidos operan más de seis mil vuelos todos los días, y hasta suponiendo que hubiera un secuestro diario, las posibilidades de cualquier persona dada de morir en un secuestro terrorista seguirían siendo más o menos iguales a las de morir atropellada por un autobús. Sin embargo, por culpa de las fantasías de miedo sumamente cargadas asociadas al 11-S, muchas personas adoptaron una especie de evaluación de miedo binaria: si vuelas, mueres. Lo curioso —o irónico— es que muchas personas aficionadas al juego viajaban en coche a lugares como Las Vegas, Reno y Atlantic City, con la esperanza de vencer las probabilidades en el casino a la vez que se felicitaban por burlar a la muerte a manos de terroristas imaginarios.

Como tenemos por costumbre, adoptaremos una definición sencilla de miedo:

*Miedo: estado de excitación ansiosa asociado con una expectativa.*

Tenemos muchas expresiones y metáforas para el miedo, que parecen indicar que existen muchos tipos. Sin embargo, al margen de las numerosas variaciones en las situaciones que nos provocan miedo, la verdad es que tenemos una cantidad relativamente pequeña de miedos absolutos básicos, o primarios. Según mi teoría no aprobada del miedo humano, he aquí el repertorio preseleccionado de lo que nos asusta:

1. **Miedo a la extinción.** Los psicólogos y antropólogos lo llaman «ansiedad existencial»; el miedo a dejar de ser. El más fundamental de los hechos de la existencia humana es que no podemos dominar y controlar nuestro entorno; lo más que podemos hacer es componérmolas en él hasta cierto punto. Siempre en un

rincón de nuestra mente, al acecho justo por debajo del nivel de la conciencia, está la inquietante certeza de que podríamos ser erradicados en cualquier momento. Por lo general, los adultos normales y razonablemente ajustados hemos aprendido a reconocer y a la vez ocultar esta verdad. Contamos chistes sobre la muerte, morir y envejecer, mientras en secreto esperamos que no nos suceda nunca. Algunos filósofos atribuyen grandes logros artísticos y vidas heroicas a la energía primaria generada por la ansiedad existencial. Ciertas ideologías, rituales y ceremonias religiosas sirven para enmascarar la ansiedad existencial.

**2. Miedo a la mutilación.** En un nivel bastante primario, somos nuestro cuerpo, al menos por lo que respecta a nuestra ideación no consciente. Una herida física, una mutilación o la pérdida de una extremidad poseen temibles y amenazadoras implicaciones para la mayoría de nosotros. No deja de ser razonable; tenemos que vivir con el cuerpo que nos toca en suerte, del todo intacto. La idea de perder una parte esencial de nuestra anatomía, o que ésta reciba daños permanentes, suscita una variedad primaria de ansiedad y estrés. Probablemente esté relacionado con el miedo a las alturas y el miedo a animales como insectos, serpientes y otras criaturas que algunos consideran «asquerosas». A lo mejor esa ansiedad es la que proyectamos sobre otros que pueden estar incapacitados o gravemente desfigurados, o quizás hayan perdido alguna extremidad. Es probable que también forme parte de la aprensión asociada a la actividad sexual con una nueva pareja o la preocupación por comer alimentos extraños.

**3. Miedo a la pérdida de la autonomía.** Los seres humanos somos una forma de vida automotora. Estar inmovilizados —gravemente impedidos físicamente, lisiados o encarcelados— es experimentar una variedad primaria de ansiedad, la pérdida de la capacidad de ser libres. Esta forma de ansiedad parece hallarse en la raíz de la claustrofobia: el miedo irracional a los espacios pequeños. Probablemente también sea uno de los motivos por los que pasar un largo periodo de tiempo en la cárcel sea para muchos una experiencia devastadora; uno pierde su fundamental sensación de autonomía, el definitorio derecho a moverse a su antojo.

**4. Miedo al abandono.** Los seres humanos somos animales sociales. Estamos «diseñados» para conectarnos, pese a que al mismo tiempo nos mostremos ambivalentes acerca de mantenernos así. El niño se aparta de su madre, pero aun así vuelve corriendo cuando ella se aleja demasiado. Ser abandonado es un trauma espantoso para un niño, y verse completamente aislado del resto de seres humanos es una forma de sufrimiento que destruye el alma. Lo que se conoce como «castigar con el silencio» es eficaz porque puede erosionar la base misma del sentido que tiene una persona de su valía como ser humano. Las personas que

sienten un miedo exagerado al abandono pueden ser celosas, posesivas o hiperdependientes y sumisas, y a menudo son susceptibles a la manipulación y el control.

**5. Miedo a la muerte del ego.** Una vez nos las hemos ingeniado para reconciliarnos con los cuatro primeros temores, tenemos que vérmolas con el miedo a que nuestro concepto de nosotros mismos, elaborado con esmero, se venga abajo. Este miedo primario a la desintegración del yo presenta muchas caras: miedo al fracaso, miedo a la vergüenza, miedo a quedar en evidencia, miedo a ser ridiculizados, miedo a la culpa, miedo al rechazo, miedo a la dependencia y miedo a la intimidad. Gran parte de lo que creemos poder hacer y lo que no, lo que somos o no capaces y aquello a lo que tenemos o no derecho en la vida viene dictado por nuestro ego-identidad y nuestra necesidad de protegerlo y conservarlo.

Los temores primarios que van del 1 al 3 son bastante automáticos, instintivos y de supervivencia, y por lo general permanecen cómodamente reprimidos. Se activan sobre todo en circunstancias amenazadoras. Si bien algunas personas pueden obsesionarse con ellos de diversas maneras, la mayoría vivimos con ellos en la frontera de la conciencia.

El temor primario número 4, el miedo al abandono, tiene algo más de patrón adquirido que de instintivo. Se vuelve patológico cuando la persona se comporta de modos disfuncionales con la esperanza de evitarlo. Por ejemplo, alguien que experimente sentimientos de dependencia atemorizada, celos y posesividad en realidad puede alejar a la persona que espera «poseer», porque el miedo irracional al abandono contamina el conocimiento racional de esa persona de cómo ser un individuo afirmativo y nutritivo al que la gente quiera conocer. Puede desaprenderse mediante una combinación de pensamiento claro y racional y experimentación con un comportamiento afirmativo hacia los demás.

El temor primario número 5, el miedo a la muerte del ego, tiende a estar más socialmente programado y ser menos instintivo que los demás. Puede ser casi tan fuerte e intenso como los otros, en función de las circunstancias que lo desencadenen. Además, puede activarse desde debajo del nivel del pensamiento consciente, lo que le confiere la impresión de una reacción instintiva o de supervivencia. Sin embargo, es el temor que tenemos más probabilidades de cambiar.

Lo más seguro es que no fuera recomendable, aunque fuese fácil, eliminar por completo los tres primeros temores primarios de nuestros patrones de reacción. El miedo es información; es una señal o conjunto de señales que nos ayudan a saber lo que pasa por debajo del nivel de la conciencia.

Si los temores constituyen una variedad de información, y la información puede



reestructurarse, entonces podemos reestructurar nuestros miedos, incluso los primarios, por lo menos hasta cierto punto.

*Caso ejemplar:* una vez realicé un experimento en el que intentaba usar una técnica de control mental —una especie de estado cerebral meditativo— para superar un miedo asociado a las alturas y las caídas. Mientras pasaba el día con unos amigos y sus hijos en un parque de atracciones del sur de California, tuve ocasión de subir a la «Montaña Splash», que consistía en subirse a una barca en forma de tronco vaciado y morirse de miedo mientras remontaba pendientes abruptas para luego precipitarse por el otro lado. Mientras realizábamos el largo ascenso previo a la última y terrorífica caída, me sumí deliberadamente en el estado alfa, usando una especie de método de meditación atenta. Mientras bajábamos disparados hacia el pie de la rampa, era consciente de los chillidos de quienes me rodeaban y las salpicaduras de agua, pero sentía muy poca de la ansiedad que suele asociarse a este tipo de experiencias. Estoy seguro de que el pulso y la respiración apenas se me alteraron, y mantuve una calma sorprendente durante todo el descenso. Bien es cierto que entonces la atracción perdió toda su gracia; el objetivo, al fin y al cabo, es aterrorizarse, para eso se sube uno.

El guionista de comedias y profesor John Varhaus habla de superar el miedo a la muerte del ego para adquirir habilidad en entretener a la gente. «Tienes que saber, de todo corazón —dice—, que el público no va a matarte, al menos en circunstancias normales. Cuando te desembarazas de la fijación ansiosa por su aprobación (sus risas), en realidad te vuelves más libre para hacerles reír. Tienes que estar lo bastante embaldado para ir a tu aire, pero sin temer por el resultado. Puedes parecer bobo y hacer el bobo sin sentirte bobo. En cuanto te desprendes del miedo a la muerte del ego, todo depende de tener un material estupendo y practicar mucho. Supongo que podría llamarse confianza.»

Hablar en público es una perspectiva parecida, en la que el miedo a la muerte del ego paraliza a muchas personas. La primera vez que hablé para un auditorio relativamente grande, unos quinientos directivos de la empresa para la que trabajaba hace muchos años, sentí una enorme aprensión. Sólo probé un par de bocados de la deliciosa cena de filete y langosta, y me pasé todo el postre pensando: «¿Por qué diría que sí?» y «¿Por qué no me pegan un tiro ahora mismo y me ahorran el sufrimiento?». En cuanto me levanté para hablar, como iba bien preparado, dejé atrás el miedo y me metí en la experiencia de compartir ideas con ellos. Acogieron muy bien mi charla y desde entonces me siento muy afortunado de haber tenido la oportunidad de afrontar y superar esa dimensión particular del miedo a la muerte del ego. La mayoría de los oradores consumados les dirán que la experiencia y la práctica no tardan en superar el miedo.



## REACCIONES DE SEÑAL: DESCONECTAR LOS BOTONES DE ALARMA

Un viejo número de vodevil presenta a dos conocidos que entablan una conversación informal. Uno de ellos menciona inocentemente el nombre de una conocida: «Marta.» De repente el otro se pone hecho una furia y entra en un estado disociado, incoherente, con los ojos vidriosos. «¡Marta! —grita—. ¡Las cataratas del Niágara! Poco a poco, me volví... paso a paso...» y agarra al extraño inocente por la garganta y empieza a estrangularlo. Las protestas de la víctima lo devuelven a la realidad y se disculpa profusamente por perder los papeles. Minutos más tarde, el implicado inocente utiliza por casualidad otra palabra que lo vuelve a encender. Se repite la reacción maníaca y automática y el episodio de estrangulamiento.

El gag continuo es la reacción «de resorte». Se acerca otro desconocido, se mete en la conversación y utiliza sin saberlo la palabra resorte, momento en el cual el individuo inestable se lanza a la misma recitación y también intenta estrangularlo.

Es una parodia cómica de un acontecimiento psicológico muy típico de los humanos: la reacción automática, también llamada respuesta de «botón de alarma». Algunos psicólogos lo llaman reacción de señal, sobre todo porque la desencadena una clave concreta: cierta palabra o expresión que alguien usa, cierto comportamiento, una expresión facial o gesto; casi cualquier cosa puede actuar de resorte emocional para alguien. Otra expresión que lo describe es la respuesta del «electrodo», que sugiere que reaccionamos de forma tan automática e inmediata que es como si alguien nos hubiera tocado con un electrodo de alto voltaje.

El mecanismo de la respuesta de señal puede ser, al mismo tiempo, un rasgo valioso y también destructivo del software de su biocomputador. El mismo mecanismo que asegura nuestra supervivencia como criaturas también puede extraviar nuestros procesos de pensamiento racional.

He aquí cómo funciona: el cerebro tiene un sensor de alerta temprana, llamado *amígdala*, que avisa al cuerpo entero sobre cualquier cosa que perciba como una posible amenaza a la integridad física. La amígdala es un pequeño bulto de tejido cerebral situado en la región límbica, que es una colección de estructuras con fines especiales ubicada bajo el córtex cerebral, justo por encima del paladar.

Uno de sus cometidos es conectar con el flujo entrante de señales sensoriales que se reúnen en una estructura de entrada cercana conocida como el *tálamo*. Todas las señales

que llegan al cerebro —a través de la médula espinal— pasan por el tálamo para someterse a una revisión rápida antes de dispersarse hacia las muchas regiones especializadas como la vista, el procesamiento de sonido, las sensaciones corporales y el reconocimiento lingüístico.

El cometido de la amígdala es conectar con ese flujo de datos sensoriales y supervisarlos en busca de patrones que puedan suponer una amenaza para nuestra supervivencia. Cuando detecta algo por lo que alarmarse, lanza un mensaje de correo electrónico figurado al hipotálamo (la unidad que se encuentra «debajo» del tálamo) y le dice que prepare el cuerpo para una emergencia. El hipotálamo y sus socios en el sistema límbico lanzan toda una cascada de señales coordinadas de excitación que ponen en marcha la bien conocida reacción de luchar o huir.

Una experiencia personal me hizo entender a la fuerza lo poderoso que es el funcionamiento de este proceso de pensamiento simultáneo en muchos niveles. Caminaba por el borde de un acantilado alto y cubierto de hierba sobre el océano Pacífico, tras disfrutar de una comida en un club de golf cercano. Era un hermoso y despejado día californiano y estaba enfrascado en pensamientos agradables. Mientras paseaba absorto en mis cavilaciones, de improviso reparé en algo muy inusual. Durante una fracción de segundo fui incapaz de descubrir qué me había hecho reaccionar, pero mi respuesta automática fue, aun así, muy potente.

De repente sentí una oleada de miedo en todo el cuerpo al cobrar conciencia de que una sombra enorme me pasaba por encima. Es posible que algún programa primitivo codificado en las profundidades de mi cerebro reptiliano interpretara la sombra fugaz como la de un ave de presa gigantesca y decidiese salvarme de convertirme en presa. La instantánea reacción de «luchar o huir» se había activado antes de que entendiera conscientemente lo que pasaba. Una fracción de segundo más tarde, al alzar la vista, me di cuenta de que un planeador me había sobrevolado en silencio a escasa altura.

La zona de los acantilados era un enclave popular para quienes disfrutaban del vuelo con ala delta o planeador, sobre todo por las potentes corrientes ascendentes que se elevaban desde los acantilados. La combinación de señales —la ausencia de sonido, la sombra veloz irrumpiendo en un cielo despejado— suscitó una reacción de supervivencia, aunque innecesaria, en uno o más de mis módulos mentales primitivos.

La buena noticia es que ese sensor de alerta precoz probablemente les ha salvado la vida en muchas ocasiones. La mala es que pueden activarlo cosas que no deberían. Del mismo modo en que una alarma antirrobo en casa puede saltar por culpa de una serie de influencias externas que no tengan nada que ver con un allanamiento, también la amígdala puede activarse indebidamente. Cuando eso sucede, es como si el tálamo, la

puerta de entrada de la información al córtex, fuera secuestrado por la exagerada amígdala. A eso nos referimos cuando hablamos de reacción de señal.

Los seres humanos modernos hemos adiestrado a nuestra amígdala a reaccionar a diversas experiencias y provocaciones que no suponen una amenaza para la vida. Yo llamo a esos resortes emocionales «agarrones»: te agarran la amígdala y disparan tus timbres de alarma. Un agarrón es una señal específica de algún tipo a la que se reacciona con poderosos sentimientos negativos: la ira, la culpabilidad, la vergüenza, el miedo o las sensaciones de incompetencia, por ejemplo.

La señal en sí podría ser una palabra, una afirmación o pregunta, una expresión, el tono de voz que alguien usa, una expresión facial u otra clave no verbal; cualquier cosa con la que se haya desarrollado una asociación negativa.

Pueden aprender a desarmar esos agarrones identificándolos, estudiando sus reacciones a ellos y debilitando paulatinamente su influencia sobre ustedes.

He aquí un ejercicio que puede ayudarles a identificar sus agarrones favoritos y empezar a trabajar en desarmarlos.

## Ejercicio: Reacciones de señal

Repasen la siguiente lista de claves y marquen todas las que puedan ser agarrones, o resortes, para ustedes. Después añadan cualquier otra de la que sean conscientes y no aparezca en la lista.<sup>4</sup>

### ¿Cuáles son sus agarrones?

1. Que se rían de ustedes, que les tomen el pelo.
2. Que les llamen tonto, estúpido, ignorante o bobo.
3. Palabras o expresiones específicas como: «Si fueras listo, harías...»
4. Que lo pinten como inocente o socialmente inepto.
5. Bromas o pullas sobre su cara, cuerpo, peso o apariencia física.
6. Bromas o pullas sobre diversas habilidades (deporte, baile, canto, etc.).
7. Bromas o pullas sobre su dicción o acento.

8. Bromas o pullas sobre su ropa o aseo.
9. Bromas o pullas sobre su gusto estético, por ejemplo, la decoración del hogar, el mobiliario, etc.
10. Bromas o pullas sobre su experiencia o potencia sexual.
11. Bromas o comentarios despectivos sobre su herencia étnica.
12. Desaires o humor sexistas.
13. Las críticas a su persona; las críticas a su trabajo.
14. Que les hagan parecer incompetentes.
15. Que se ponga en entredicho su competencia o calificación.
16. Que les hablen en tono paternalista.
17. Que se muestren condescendientes con ustedes.
- 18 «Lo que tendrías que hacer es...»
19. Insinuaciones sexuales no deseadas.
20. Bromas de mal gusto o humor grueso.
21. Las personas ruidosas o escandalosas.
22. La falta de consideración.
23. Que los ridiculicen por falta de conocimiento o habilidad en alguna materia.
24. Que alguien abuse de su confianza para pedirle favores, etc.; que presupongan el derecho a aprovecharse de ustedes.
25. Que no les hagan caso o les hagan esperar.

La principal característica de la reacción de señal, y el estado cerebral que impone, es la pérdida del pensamiento coherente y racional. Suele tratarse de una respuesta iracunda, que posiblemente alcance el grado de furia ciega, aunque también puede conllevar otras emociones como el miedo irracional, unos remordimientos o vergüenza de autocastigo o el bochorno.

Un método útil que pueden adiestrarse a utilizar es la «pausa de un segundo», que les permite retrasar o atenuar su reacción de señal hasta que los procesos racionales hayan tenido tiempo de intervenir y así poder reaccionar de forma menos automática.

Para usar el método de «un segundo» tienen que ser conscientes de que se ha producido uno de sus agarrones. Un conocido ha hecho el mismo comentario feo sobre su peso, su pelo, su inteligencia o cualquier otro elemento de su existencia al que le gusta recurrir para «ponerlo de los nervios». Aunque empiecen a enfadarse, realicen un esfuerzo especial por reparar en el agarrón en sí. Entonces cuenten mentalmente un segundo, con la cabeza en una especie de compás de espera, antes de reaccionar. Un segundo más o menos es mucho tiempo, neurológicamente hablando. Es tiempo de sobra para que los centros superiores de su biocomputador decidan que esta vez no va a

ponerles de los nervios. Ya no está a su alcance.

El método no es perfecto, por supuesto, ni una solución mágica, pero con práctica diligente quizá les sorprenda lo bien que pueden liberarse de las reacciones de señal, o al menos reducir su frecuencia e intensidad.

---

4 Partes de este análisis se han adaptado a partir de materiales utilizados en el seminario «Brain Power», desarrollado por Karl Albrecht International. Usado con permiso.

## EMOCIONES Y SALUD: SI ESTÁ EN LA CABEZA, ESTÁ EN EL CUERPO

Los neurocientíficos en realidad han resuelto el llamado misterio «mente-cuerpo», por lo menos en teoría. Sabemos ya qué mecanismos del biocomputador transforman nuestros pensamientos en consecuencias fisiológicas: bienestar o enfermedad. Lo que todavía no sabemos, de manera fiable, es cómo crear exactamente los patrones específicos de ideación que cumplen el cometido. Descubrir o aislar esos procesos cognitivos llegado el momento podría ser uno de los mayores avances de la historia de la ciencia. Espero de corazón poder verlo.

Según el pionero de la hipnoterapia, Ernest L. Rossi, el «plano de cableado» de la biocognición está bastante claro, como ilustra la Figura 11.2.

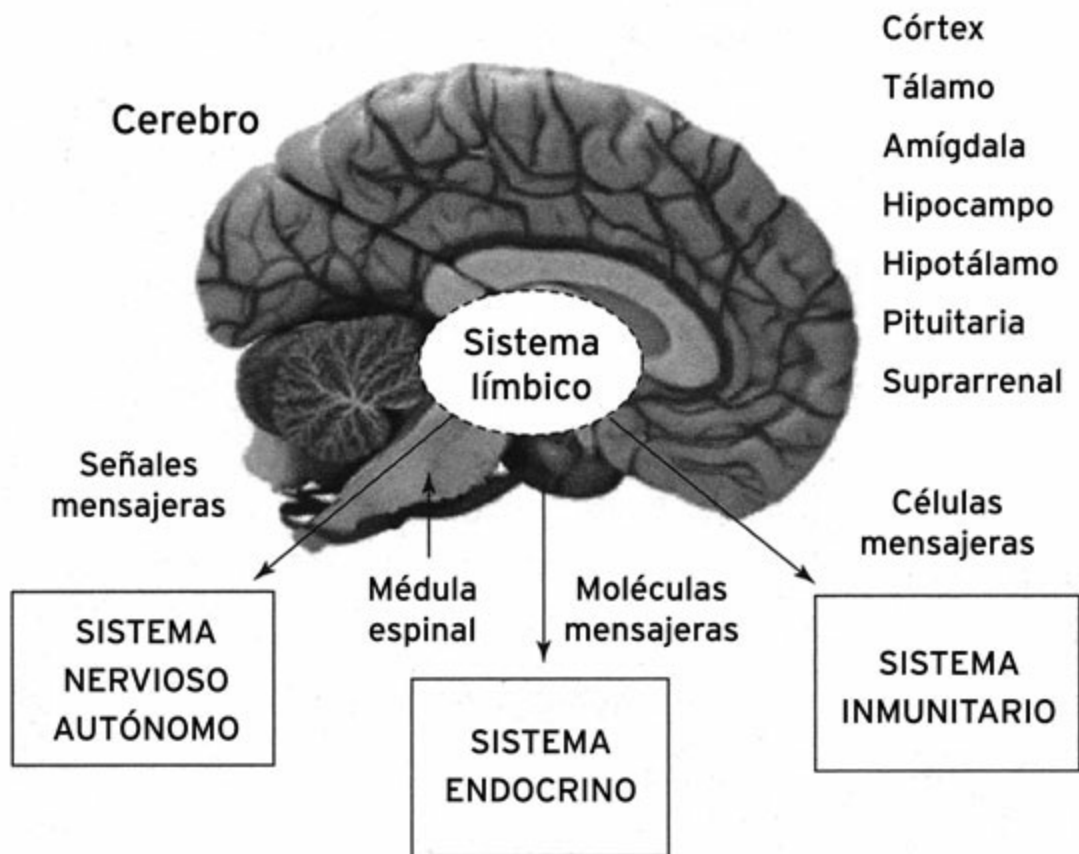
Según Rossi:

La idea básica de la psicobiología de la curación mente-cuerpo es que la información es el concepto central y nexo de unión entre todas las ciencias, humanidades y artes clínicas. La psicología, la biología y la física tienen ya la información como su nuevo denominador común.

Según las investigaciones más fiables, el hipotálamo, descrito con anterioridad, actúa de traductor entre los procesos mentales abstractos y los procesos más primitivos y viscerales. Posee una serie de funciones cruciales, pero una de capital importancia es oficiar de intermediario entre los niveles consciente e inconsciente.

Figura 11.2. Cómo afectan los pensamientos a la fisiología





Las vías nerviosas que descienden de distintas regiones del córtex convergen en el hipotálamo, que está conectado con tres grandes subsistemas, cada uno de los cuales puede calificarse de sofisticado computador por derecho propio. Esos tres subsistemas clave son:

1. **El sistema nervioso autónomo**, también conocido como sistema nervioso involuntario, que tiene dos ramas principales. La rama, o división simpática, es un conjunto de vías nerviosas que actúan para excitar, estimular y aumentar el ritmo de todos los procesos del cuerpo. La otra rama es la división parasimpática, que actúa de contrapeso del sistema simpático. El sistema o subsistema nervioso parasimpático se vuelve más activo para calmar los procesos corporales y así prepararnos para el relax, el sueño, la digestión, la actividad sexual y un sinnúmero más de funciones «no cruciales para la misión». Cuando estamos excitados o estresados, el sistema nervioso simpático está muy activo. Cuando estamos tranquilos y relajados, el sistema nervioso parasimpático está más activo.
2. **El sistema endocrino**, que es un conjunto de órganos que segregan hormonas y todo un surtido de «moléculas mensajeras»: sustancias que recorren el torrente sanguíneo y los tejidos corporales para regular diversos procesos muy dispares.

3. **El sistema inmunitario**, que es un conjunto de órganos, tejidos, células y productos celulares, como anticuerpos y productos químicos mensajeros, que identifica y neutraliza organismos o sustancias potencialmente dañinos que de algún modo penetran en el cuerpo.

Estos tres sistemas clave poseen una poderosa influencia colectiva en la práctica totalidad de aspectos del funcionamiento del cuerpo, y un efecto directo en la salud y el bienestar en cada segundo de nuestra vida. El hecho de que estén estrechamente integrados con el hipotálamo, y de que el hipotálamo converse con los niveles corticales del cerebro, es un indicio muy contundente de la íntima relación que existe entre nuestra ideación consciente y las funciones más básicas de nuestras células. La ciencia se ha puesto a la altura del conocimiento común: las ideas pueden enfermar o curar a la gente; pueden matar o sanar. Cada pensamiento que tenemos posee consecuencias fisiológicas. Por repetir el mantra definitorio de la inteligencia práctica: pensar es una función corporal.

Durante siglos, curanderos, chamanes, hechiceros, gurús, predicadores, maestros, terapeutas, hipnotizadores y oradores de motivación han pretendido descubrir los códigos ocultos de ideación consciente que pueden producir extraordinarios efectos mente-cuerpo. Los resultados por el momento han sido frustrantemente escasos, pero las posibilidades siguen estando tentadoramente cercanas.

Una de las vías más prometedoras de investigación del llamado efecto mente-cuerpo es el concepto de los estados de inventiva. Un estado de inventiva, o «EDV», es un estado cerebral, zona mental o estado de ánimo —como cada cual prefiera llamarlo— que es la disposición bioinformativa correcta para que sucedan cosas buenas en el cuerpo.

En el capítulo 5 hemos explorado la actitud de la gratitud, la actitud de la abundancia y la actitud del altruismo práctico como posibles estados de inventiva susceptibles de fomentar la curación, el bienestar y la salud en general. Hace falta mucha más investigación, y gran parte de ella está en marcha. Cuesta predecir cuándo y cómo dará fruto, pero los potenciales beneficios para la especie humana son tan grandes como para merecer todo el talento, tiempo y energía que podamos dedicarle.

## ¿PUEDE MOTIVARSE UNO MISMO? EL «PUNTO POPEYE»

La cantante y actriz Tina Turner presuntamente aguantó años de maltratos físicos y emocionales a manos de su marido y coestrella Ike Turner. Exponente del clásico patrón de aguante de negación, racionalización y autoculpabilización, había sido incapaz de afirmar su propia individualidad y liberarse de la situación tóxica que padecía.

Sin embargo, una noche, tras una paliza especialmente atroz justo antes de una actuación programada, algo cambió en su interior. Se marchó de improviso, con menos de un dólar y una tarjeta de crédito de gasolinera en la mano. Se escondió y, con la ayuda de sus amigos, se distanció de la influencia devastadora que había dominado su vida. Sin dinero propio, pasó varios meses escondida, viviendo de vales para comida y préstamos de los amigos.

Una vez libre, construyó una carrera nueva por completo y, mientras la de su marido se iba a pique, se reinventó como nueva figura del rhythm and blues. Su autobiografía *Yo, Tina* se convirtió en el éxito de pantalla *Tina* en 1993, y en ciertos sentidos llevó a las portadas el tema del maltrato a las mujeres.

Cabe preguntarse, en el caso de Tina Turner y tantas mujeres más que han escapado de situaciones de maltrato: ¿Qué cambió? ¿Por qué, en ese momento dado, en ese lugar preciso, en ese instante concreto, decidió ella hacer algo de lo que había sido incapaz hasta entonces? ¿Qué suceso mental interior le permitió cruzar un puente que antes no había podido recorrer?

La gente que entiende poco del síndrome de la mujer maltratada quizá se pregunte: «¿Qué tiene en la cabeza? ¿Por qué tolera eso? ¿Por qué no se levanta y se larga, sin más?» Todo suena de lo más sencillo y fácil desde la resguardada perspectiva del observador que no se ve atrapado en la situación. Desde luego, puede decirse que la persona atrapada tiene opciones y ha decidido quedarse y sufrir. Eso, sin embargo, no es decir casi nada. La cuestión es que casi todos nosotros nos vemos atascados en algún punto de nuestra vida en situaciones que no escogeríamos necesariamente, pero que encontramos difícil abandonar.

¿Cuántos nos hemos quedado atascados en relaciones tóxicas, empleos nefastos para el alma, dilemas personales y callejones sin salida demasiado tiempo, cuando —presumiblemente— podríamos haber actuado con decisión para desembarazarnos de ellos? ¿No nos encontramos todos, en algún momento de nuestra vida, en la situación de

Tina Turner? Cuando por fin damos el paso de cambiar nuestras circunstancias, ¿qué es lo que ha pasado en nuestro interior? ¿En qué hemos cambiado? ¿Y cómo cambiamos?

Yo llamo a ese momento interno decisivo —la decisión que dice «No pienso aguantar más esto»— el «Punto Popeye». La metáfora procede de la escena marca de la casa en muchos de los episodios de las historietas clásicas de Popeye, concebidas por Elzie C. Segar en 1929. Nuestro héroe Popeye, siempre ejemplo de hombre honorable, ha aguantado tantos abusos de parte de los malos que al final se ha hartado. Tiene que defenderse. Realiza su proclama por antonomasia: «¡Hasta aquí hemos llegado, no lo soporto más!» Aparece la lata de espinacas, que engulle de un bocado. Entonces, con energías y determinación redobladas, deja a los abusones para el arrastre.

Creo que eso es lo que pasa cuando por fin actuamos contra nuestras circunstancias y cambiamos como nos van las cosas. Llegamos al Punto Popeye. Algo pasa en nuestro interior y somos diferentes.

El rasgo más interesante del fenómeno del Punto Popeye es que podemos explicar nuestras razones para superar la situación de forma muy clara y convincente... cuando ya lo hemos hecho, pero no antes. Un segundo antes del Punto Popeye, nos las vemos y deseamos, estamos confusos y quizás hasta nos sentimos superados o derrotados. Un segundo después de que se produzca ese suceso mágico en nuestro biocomputador, nos encontramos en una realidad distinta.

Escuchen a quien ha decidido salir de una situación tóxica y oirán una considerable energía, convicción y sensación de confianza en cómo describe su nuevo modo de pensar en sí mismo y su vida. «No tengo por qué soportar esto», «La situación no me convenía», «Tengo derecho a vivir la vida como me parezca correcto».

Yo sugiero que el Punto Popeye no es un acontecimiento cognitivo; se trata de un acontecimiento precognitivo. Es decir, no llegamos a él mediante una lógica consciente, sino por medio de una decisión visceral inconsciente. Una vez tomamos esa decisión visceral clave, pasamos a explicarnos de forma racional por qué era exactamente la decisión correcta.

No cambiaremos de conducta hasta y a menos que lleguemos al Punto Popeye. Un buen amigo mío se lamenta de que su mujer no pare de ganar peso. «Me gustaría que se apuntase a un programa de adelgazamiento o empezara a ir al gimnasio conmigo.» Mi respuesta es: «Todavía no ha llegado al Punto Popeye.» Él no puede hacerle querer perder peso, recobrar la forma y cuidar su salud. Sólo ella puede.

Podemos encontrar pruebas del Punto Popeye —o su ausencia— en muchísimas experiencias que nos rodean. Recuerdo que, cuando era muy joven, mi padre dejó de fumar, de sopetón. Hacía un tiempo que no se encontraba bien y ya sabía que uno de sus

pulmones estaba gravemente dañado a resultas de la inhalación de polvo. Fumador de dos cajetillas al día, llegó a casa de la consulta del médico y, por lo que sé, no volvió a tocar un cigarrillo en toda su vida. A menudo me he preguntado qué debió de decirle el doctor, o cómo se lo dijo, porque desde luego lo desenganchó. Aquel día fue su particular Punto Popeye.

Entender el Punto Popeye como fenómeno sigue sin responder a la pregunta básica que plantea: ¿Cómo sucede? ¿Qué acontecimiento interno, qué reconstrucción de los patrones de información hace que una persona de repente abandone un comportamiento disfuncional para adoptar otro nuevo y propicio para la vida?

Los intentos heroicos de «autodisciplina» no resultan muy prometedores. Millones de personas se ponen a dieta todos los días y millones se la saltan. Millones dejan de fumar todos los días y millones vuelven. El índice de éxito de los programas de abandono del tabaco de todo tipo —pasar el mono, hipnosis, parches médicos, fármacos recetados, grupos de apoyo, camareros comprensivos, enamorarse de alguien que no quiere salir con un fumador— ronda una media muy constante del 25 por ciento.

Mucha gente se arma de valor y emprende dietas agresivas, con una mentalidad de todo o nada que es sencillamente insostenible. Al cabo de un mes o dos, por lo general habrán recaído en sus viejos patrones alimenticios de siempre.

Muchos preguntan: «¿Cómo puedo cambiar un hábito?», «¿Cómo puedo dejar de gastar tanto dinero con la tarjeta de crédito?» o «¿Cómo puedo ser más puntual y dejar de llegar tarde a todas horas?». La respuesta sencilla es: Tiene que querer. Y hasta que no lleguen al Punto Popeye de cualquier comportamiento dado que les esté perjudicando, pueden olvidarse de cambiarlo.

Alguien podría decir: «La verdad es que querría leer más.» Pero la cuestión es que si uno no lee más, la afirmación no es cierta. He aquí lo que es cierto:

*Si se preguntan qué es lo que «realmente» quieren hacer, piensen que lo que están haciendo en este momento es lo que realmente quieren hacer.*

*Por definición:* lo que están haciendo ahora es lo que quieren hacer, porque es lo que han decidido hacer. Si hacen algo que es perjudicial para ustedes o dejan de hacer algo que les beneficiaría, posiblemente «les gustaría» hacerlo, pero todavía no «quieren» hacerlo. Su desafío es convertir ese «me gustaría» en un «quiero». Cuando pasan del «gustaría» al «quiero», han superado el Punto Popeye.

Quizás el hábito que hablan de cambiar no sea en realidad algo que quieran cambiar o siquiera les gustaría cambiar; a lo mejor es algo que se dicen que deberían cambiar. Tal vez digan: «Debería ser más organizado; necesito llevar mejor la cuenta de lo que hago u

ordenar mi casa, habitación o despacho de forma más sistemática.» Sin embargo, en el fondo, quizá no crean de verdad que eso es lo que necesitan. Si se sienten cómodos en un estado de caos creativo, ¿por qué repudiar esa zona de comodidad y castigarse por no comportarse como hacen otros? Si son unos vagos rematados, acéptenlo y disfruten de ser vagos. Quizá no sea un cambio que de verdad necesiten o deseen hacer.

Sin embargo, supongamos que hay un cambio que a su entender les resultaría muy beneficioso, uno que se ven haciendo, si pueden movilizar sus energías creativas hasta hacerlo realidad.

Yo creo que puede hacerse que suceda el Punto Popeye, o al menos invitarlo a suceder, mediante una conversación entre identidades, entre el nivel consciente de su pensamiento y los niveles no conscientes que son los que mandan en realidad.

Si están pensando en obrar cambios en su vida, saquen el bolígrafo y unas cuantas fichas y empiecen a redactar una lista de cosas de «me gustaría». Cuando tengan un buen repertorio de candidatas, escojan una —sólo una— y empiecen a pensar en ella. Pónganle nombre. Empiecen a identificar los beneficios que podrían experimentar obrando ese cambio. Descompónganlo en pasos pequeños: ¿Cómo empezarían? ¿Cuál sería un calendario razonable?

El objeto de esta autoconversación es preparar las cosas para el Punto Popeye. Probablemente descubran que, cuanto más se recuerden la idea del cambio que se están planteando, más razonable y posible les parecerá. Cuantos más motivos encuentren para realizar el cambio, más motivación darán a los módulos mentales inconscientes que están incubando el problema. A medida que dialoguen consigo mismos, y posiblemente lo comenten con otros, quizá descubran que su sensación de motivación cobra fuerza.

La idea no es intentar motivarse directamente con aventuras heroicas basadas en la fuerza de voluntad, sino ayudarse a uno mismo a descubrir, en múltiples niveles, el valor real del cambio. Entonces es muy posible que se encuentren queriendo obrar el cambio y aun avanzando en la nueva dirección. A medida que emprendan el cambio, su autoconversación continua les irá ofreciendo el refuerzo que facilita seguir adelante.

## CÓMO CONVERTIRSE EN UN EXPERTO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

Ningún problema puede resolverse desde la misma conciencia que lo creó.  
Debemos aprender a ver el mundo con nuevos ojos.

Albert Einstein

Según una noticia, dos ladrones entraron en el sótano de un edificio en Vang, Noruega, bajo una ferretería. Al parecer encontraron demasiado difícil pasar por la puerta de arriba de las escaleras que llevaban a la tienda, de modo que tuvieron que conformarse con lo que encontraron en el sótano.

Una de las cosas que encontraron fue una vieja caja fuerte, que parecía muy prometedora. Como tenían cierta habilidad en forzar cajas fuertes, montaron una pequeña carga de explosivo plástico, la pegaron en la grieta que rodeaba la puerta de la caja y se escondieron tras una pared mientras la detonaban, es de suponer que esperando que la puerta saltara y pudieran marcharse con algo de efectivo para compensar sus esfuerzos.

Por desgracia, la caja fuerte no contenía ningún dinero; contenía explosivos. El sótano del edificio y los ladrones acabaron demolidos. Los investigadores dedujeron los detalles del episodio a partir de lo que quedaba del escenario del crimen.

Cabe preguntarse por el proceso de solución de problemas empleado por los dos malhadados delincuentes: qué daban por sentado, qué opciones se plantearon y, en verdad, qué definían como «el problema» que intentaban resolver.

En consonancia con nuestro hábito de especificar definiciones simples para los términos e ideas clave en los que intentamos pensar, aquí va una definición muy sencilla:

*Problema: estado de cosas que deben cambiar para conseguir lo que quieren.*

Están insatisfechos con algún aspecto de la realidad; no están consiguiendo lo que quieren; lo que quieren que pase no está pasando; creen ver una oportunidad de mejorar las cosas, pero todavía no saben cómo aprovecharla. De modo que adoptan una suerte

de modo de pensamiento especial; un proceso mental que esperan que les permita descubrir cómo cambiar el estado de las cosas para poder conseguir lo que quieren. Eso es resolver problemas.



## OLVIDEN ESOS «CINCO PASOS» QUE LES ENSEÑARON

Si su experiencia educativa ha sido bastante típica, en algún momento les hablarían del «proceso de solución de problemas». Es probable que les dijeran: «Hay cinco pasos en la resolución de un problema», o seis o siete, según el método favorito del profesor o el centro. Probablemente el método conllevaba pasos como «definir el problema», «reunir información», «identificar opciones para resolverlo», «seleccionar la mejor opción» y quizá «pasar a la acción» basándose en la solución elegida. Quizás incluyera también un paso adicional, como evaluar los resultados para ver si la solución había funcionado en realidad.

He aquí una pregunta peliaguda: ¿Cuándo usaron por última vez ese proceso de solución de problemas en cinco pasos? ¿Es así realmente como funciona su cabeza? ¿Se sientan y dicen: «Ahora voy a resolver el problema X. Veamos, el primer paso es definir el problema X»?

Es muy probable que el problema X esté entrelazado con varias cosas más sobre las que haya que pensar y decidirse; es menos verosímil que consigan asaltarlo en un proceso de pasos. Quizás hayan estado recapacitando sobre varios aspectos de él antes de que lo declararan oficialmente un problema. Quizá lo hayan resuelto en parte de forma intuitiva aun antes de empezar a sopesarlo conscientemente. La resolución de problemas tiende a ser un proceso mucho más embarullado de lo que nos gustaría creer. Sin embargo, entender ese embarullamiento intrínseco y aprovecharlo en nuestro beneficio puede hacernos unos solucionadores de problemas mucho más habilidosos que si intentáramos seguir un método formal por pasos todas las veces.

No hace muchos años, mientras reflexionaba sobre el proceso de resolución de problemas por enésima vez, tuve una repentina revelación, una especie de comprensión súbita de lo obvio. Llevaba décadas enseñando y promocionando el proceso estándar de resolución de problemas (yo usaba un modelo de seis pasos) y me di cuenta de que no es en realidad el modo en que resuelvo los problemas. Tampoco es el modo en que resuelven los problemas los solucionadores de problemas más diestros a los que he observado.

*La resolución eficaz de problemas no consiste en una serie de pasos; se trata de un proceso adaptable que se desarrolla en función de la naturaleza del problema que se*

*resuelve.*

Empecé a pensar con más detenimiento en el fluir de procesos mentales que entran en acción en diversas clases de situaciones de toma de decisiones y resolución de problemas. Al final me vi abocado a la conclusión de que el «proceso en cinco pasos» que todos tuvimos que aprender era básicamente una cómoda ficción intelectual, algo que nos decimos para apuntalar nuestra fe en un mundo lógico y racional. Cuando se renuncia a la idea de que todo pensamiento debe ser lógico y racional, no sólo se divierte uno más, sino que además se convierte en un solucionador de problemas mucho mejor.

# EL USO DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS HEURÍSTICA (ALIAS «NATURAL»)

Una descripción más acertada del flujo de procesos mentales implicados en una típica experiencia de resolución de un problema quizá se pareciera a algo como lo que sigue:

- Notan que algo va mal; cobran conciencia de los síntomas, alguien les dice que algo va mal o varias personas acuerdan declarar que algo supone «un problema». Llevan el problema a un nivel consciente: el suyo o el de un grupo de personas afectadas por él.
- Consiguen más información; hacen unas cuantas preguntas, exploran más los síntomas; ¿qué se ha hecho hasta el momento para intentar resolverlo, si es que se ha hecho algo?
- Reflexionan sobre algunas soluciones posibles; ¿qué acciones tendrían posibilidades de resolverlo? ¿Qué opciones parecen más prometedoras? ¿Existe alguna opción que no se le haya ocurrido a nadie?
- Consiguen más información; ¿cómo llegó a ser un problema este problema? ¿Qué lo causó o dejó suceder? ¿A quién afecta? ¿A quién interesa verlo resuelto? ¿Hay alguien que no quiera verlo resuelto?
- Buscan opciones con más ímpetu; ustedes, y otros si se trata de un empeño de resolver un problema en equipo, se ponen el gorro de explorador y amplían las fronteras de lo posible. Intentan hallar una nueva perspectiva; buscan más conexiones y posibilidades.
- Reúnen más información; ¿cuáles son los límites o limitaciones que deben tener en cuenta? ¿Qué clase de opciones están descartadas una vez que entienden la naturaleza del problema con mayor detalle? ¿Ha resuelto alguien más ese tipo de problema o una variación de él? De ser así, ¿qué podemos aprender de su experiencia?
- Reformulan el problema; basándose en una comprensión más clara de la situación, las posibilidades y las limitaciones, ya disponen de una comprensión más concisa del resultado que se desea. ¿Qué aspecto debería presentar una solución si la tuvieran?
- «Etcétera, etcétera, etcétera», como le gustaba decir al rey de Siam. Con el tiempo, llegan a una solución.

A primera vista, este flujo hipotético de proceso mental podría sonar confuso y desorganizado; en cierto sentido, lo es. ¿Dónde están los «cinco pasos» que su profesor les dijo que debían usar? ¿En qué paso han «definido el problema»? ¿En qué paso «reunieron información»? ¿En qué paso «definieron las opciones»? Está todo ahí, pero no en un orden pulcro y gradual.

La muestra de proceso que acabamos de describir no sigue la receta estándar de los cinco pasos que todos aprendimos, pero en realidad se parece más al proceso natural por el que pasamos de los problemas a las soluciones. Es lo que los científicos de la información llaman un proceso de pensamiento heurístico: lo que se haga en cada punto del proceso dependerá de todo lo que se haya aprendido hasta el momento.

El pensamiento heurístico, además de ser un proceso de pensamiento muy natural, es una forma bastante lista de pensar. Lo vemos como un aprendizaje de «dejarse llevar» o «ensayo por el error». Podemos definirlo así:

*Pensamiento heurístico: llegar a un resultado mediante conjeturas inteligentes en lugar de siguiendo una fórmula preestablecida.*

Quien tenga mentalidad técnica puede contrastar el pensamiento heurístico con el pensamiento algorítmico, que sigue un proceso fijo de pasos. Un algoritmo es una fórmula escalonada, con procedimientos de ramificación predefinidos.

Supongan que consideramos la resolución de cualquier problema un proceso de aprendizaje; uno «aprende» el camino a una solución aumentando su comprensión a cada etapa de la travesía. Llamémoslo una «travesía de aprendizaje». En lugar de intentar seguir ciegamente un conjunto predeterminado de pasos o un algoritmo, usemos nuestra sabiduría natural —nuestro sentido común— sumada a nuestra capacidad de aprender, descubrir y concluir, para hallar la ruta de los síntomas a las soluciones. Desplazamos nuestra atención de la dependencia de los «cinco pasos» a la confianza en nuestra inteligencia natural.

## LAS CINCO ZONAS MENTALES CLAVE

El pensamiento y la resolución de problemas heurísticos no tienen por qué ser completamente aleatorios o instintivos. Aplicando algunos de los hallazgos básicos de la investigación del cerebro y la psicología cognitiva, en verdad podemos dar forma al proceso de pensamiento heurístico. Podemos complementar sus patrones naturales, exploratorios y basados en el descubrimiento con un proceso consciente de gestión de nuestras estrategias mentales a medida que el problema cobra forma ante nosotros.

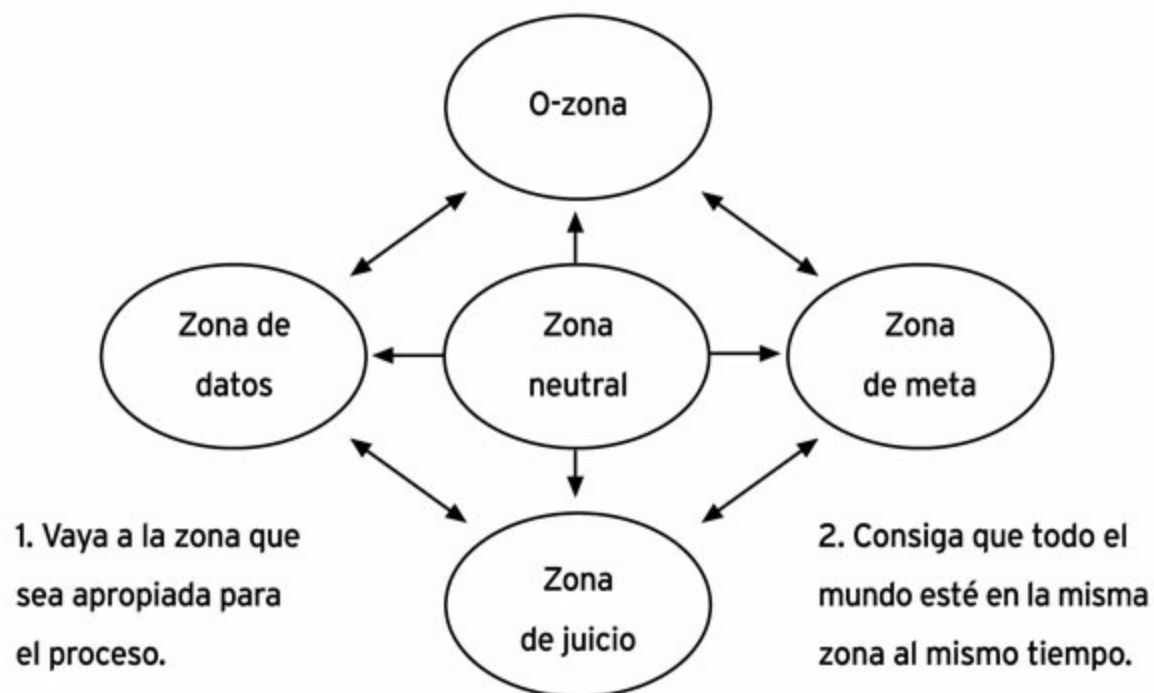
Un modo útil de pensar en el proceso de solución de problemas es planteándose los diversos tipos de procesos mentales a los que podemos recurrir en nuestro camino hacia la solución. Llamemos a esos patrones o procesos *zonas mentales*. Una zona mental es un «territorio» de la mente, un lugar del cerebro al que acuden en pos de un tipo especial de pensamiento. Existen cinco zonas mentales útiles que pueden entrar en juego cuando se encuentran en su modo de resolver problemas, como ilustra la Figura 12.1.

- **La zona neutral.** Éste es el terreno de juego central del proceso de pensamiento, algo así como la «plaza mayor» donde coinciden las ideas y al que no paran de regresar los participantes en una reflexión colectiva para evaluar su avance hacia la solución. En la zona neutral construimos un «modelo» del problema y juntamos todos los elementos clave en un solo sitio para poder pensar en ellos en un contexto completo. Allí también unimos los puntos; trazamos las relaciones entre diversos elementos del problema y describimos la solución a medida que se desarrolla.
- **La zona de meta.** Es el punto de llegada, el lugar donde estaremos cuando tengamos la solución básicamente en el punto de mira y estemos listos para definir todos los detalles: qué se hará, quién lo hará, cuándo, con qué inversión de coste y tiempo, y los criterios que usaremos para evaluar la solución y estar seguros de que resuelve realmente el problema.
- **La zona de datos.** Es la tierra de las evidencias: datos y cifras, «verdades» básicas, conclusiones lógicas de las que podemos fiarnos, premisas que acordamos adoptar (y contrastar), especulaciones que acordamos tener en cuenta (y contrastar), hipótesis debidamente identificadas (y contrastadas), opiniones debidamente presentadas como opiniones, juicios de expertos, informes que consideraremos válidos.
- **La o-zona.** Es la «zona de las opciones», el «espacio exterior» del pensamiento, la generación de ideas, el *brainstorming* y la cosecha de posibles opciones que

puedan convertirse en ingredientes de la solución. Aquí no se permiten juicios o evaluaciones; la única actividad aceptable es el pensamiento divergente.

- **La zona de juicio.** Es el lugar para la evaluación crítica, donde se somete a las ideas, opciones, posibilidades y potenciales soluciones a un escrutinio imparcial e impersonal. Aquí los juicios están específicamente permitidos y oficialmente exigidos; la única actividad aceptable en esta zona es el pensamiento convergente.

Figura 12.1. Modelo de resolución de problemas de alta velocidad



Un motivo por el que tantas personas no son más diestras en resolver problemas es que tienden a embrollar sus procesos de pensamiento mezclando zonas mentales al tuntún. En vez de cobrar conciencia del proceso de pasar de una zona a la otra, muchos se limitan a deambular por el proceso, respondiendo de forma impulsiva a cualquier pensamiento que se les pase por la cabeza o cualquier opción que surja.

Primero pon en claro los hechos. Luego ya podrás distorsionarlos tanto como te apetezca.

Mark Twain

Por parafrasear el versículo bíblico, hay un momento para juzgar y un momento para abstenerse de juzgar; un momento para reunir pruebas y un momento para darles uso; un momento para plantearse ideas descabelladas y un momento para volver a la tierra y ver cuáles son prometedoras. Los expertos en resolver problemas por lo general pueden orientarse por esas cinco zonas mentales con facilidad y fluidez. También pueden ustedes.

# EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE ALTA VELOCIDAD

Mientras andaba a vueltas con los procesos mentales fundamentales implicados en la resolución de problemas, empecé a plantearme los modos en que las cinco zonas mentales clave que acabamos de reconocer pueden entrar en acción y cómo pueden trabajar juntas con sinergia para llevarnos a buenas soluciones. Desarrollé un proceso heurístico de resolución de problemas basado en una habilidosa navegación entre las cinco zonas mentales, que bauticé como «resolución de problemas de alta velocidad» o «RPAV». Funciona especialmente bien con un grupo de personas que intentan combinar sus mejores ideas, su conocimiento y sus experiencias vitales de cara a resolver algún problema complejo. Cuanto más complejo sea el problema, mejor parece funcionar este proceso heurístico.<sup>1</sup>

Los elementos, reglas y políticas clave de la RPAV son:

- Junten a la gente adecuada en la habitación. Reúnan una colección de cerebros — o biocomputadores— que posea el conocimiento, la experiencia y la apertura de miras necesarias para afrontar el problema.
- Empiecen por dejar al margen, en la medida de lo posible, toda idea preconcebida de cómo debería ser la solución. Asalten el problema con una página en blanco.
- Mantengan a todos los integrantes del grupo en la misma zona mental a la vez. Cuando varias personas van saltando por varias zonas al mismo tiempo, tienden a malgastar energía mental y dificultar mucho la sinergia de ideas. Esta regla de la «zona única» puede conllevar la necesidad de un hábil líder de grupo o alguien con formación en facilitación de procesos.
- Vayan a la zona mental que resulte más apropiada, a entender de los participantes, para la etapa de desarrollo a la que han llegado en el camino hacia la solución.
- Desplácense con fluidez entre las cinco zonas mentales, sin perder la conciencia de cómo está evolucionando la comprensión colectiva del problema.
- Eviten el pensamiento de grupo; lo que cuenta no es quién está en lo correcto, sino qué es lo correcto.
- Confíen en la naturaleza intuitiva del proceso; todos los participantes pueden permitirse recurrir a su inteligencia individual y natural mientras deciden qué zona mental visitar a continuación y qué necesitan conseguir en esa zona mental antes de



dejarla y visitar otra. Muy a menudo, con sólo dejar de lado nuestros patrones habituales de persuasión a favor o en contra y contemplar el problema con «ojos inocentes», como les gusta decir a los practicantes del zen, podemos descubrir que la información nos habla. Quizá nos cuente su historia y veamos que los elementos de la solución nos devuelven la mirada.

Ilustremos el poder de la resolución heurística de problemas siguiendo la pista de una hipotética travesía por las zonas mentales. Lo que sigue es una de una ingente cantidad de posibilidades secuenciales, cuyo valor concreto dependerá en gran medida de los detalles del problema que se esté resolviendo:

1. Empecemos en la zona neutral. Podríamos comenzar, por ejemplo, enumerando los síntomas del problema. A lo mejor no tenemos de partida una «definición» acordada del problema, pero probablemente sabemos qué estado insatisfactorio de cosas está causando. En la zona neutral empezamos a construir un «modelo» preliminar del problema. ¿Cuáles son las consecuencias indeseables que nosotros y otros estamos teniendo que aguantar?
2. Si se trata de un problema bastante complejo o que afecta a una serie de personas de diferentes maneras, podemos optar por ir a la o-zona para celebrar una ronda de pensamiento divergente. Podríamos identificar tantos síntomas o efectos secundarios indeseables como fuera posible. Después, a lo mejor, devolvemos la lista de la compra de síntomas a la zona neutral y los capturamos para su posterior uso.
3. De vuelta en la zona neutral, quizás estemos preparados para pedir una «formulación del problema» preliminar. A menudo me gusta plantear esa pregunta como sigue: «Por favor, enuncien el aparente problema que se proponen abordar.» Cuando lo calificamos de «aparente problema», nos concedemos el derecho a reformular y revisar la enunciación del problema tantas veces como deseemos, hasta que lleguemos a un modo de conceptualizarlo que nos parezca atractivo y manejable.
4. A continuación podemos ir a la zona de meta y empezar a intentar describir el aspecto que podría tener la solución cuando la encontremos. ¿Qué síntomas desaparecerán? ¿Qué nuevo estado de cosas disfrutaremos? ¿Quién hará o dirá qué, y de qué modo, en nuestro beneficio? Al acudir a la zona de meta en una fase temprana del proceso, aun antes de saber qué solución queremos aplicar, podemos fingir que miramos hacia atrás desde la solución —aunque sólo conozcamos sus características generales, si no su forma real— hacia el presente estado de las

cosas. Eso puede ayudarnos a empezar a trazar una línea de acción que con el tiempo nos lleve a una solución.

5. A continuación, podemos visitar la zona de datos: ¿hemos recopilado todos los hechos, cifras, ideas clave, conceptos y «verdades» importantes o relevantes que necesitaremos tener en cuenta? Las evidencias a partir de las cuales avanzaremos iluminarán el proceso de aprendizaje, descubrimiento y desarrollo que caracteriza la resolución eficaz de problemas. Si descuidamos el proceso de recopilación de evidencias, seremos menos capaces de identificar y evaluar opciones viables para una solución.

6. En este momento, es posible que necesiten volver a la zona neutral, la figurada «plaza mayor» a la que no dejamos de volver mientras pintamos un cuadro cada vez más claro del problema, compartimos nuestra comprensión de él y empezamos a vislumbrar más posibilidades para resolverlo.

7. A estas alturas, si hemos desarrollado una comprensión bastante clara y un consenso sobre la naturaleza del problema, quizá queramos volver a la o-zona para empezar a enumerar algunas de las opciones prometedoras para resolverlo. Aquí nos limitamos a generar opciones —pensamiento divergente— sin evaluar o juzgar ninguna todavía. Nos las llevamos de vuelta a la zona neutral y las añadimos a nuestro cuadro en desarrollo del problema.

8. A medida que el conjunto de opciones prometedoras se vuelve cada vez más claro y nuestra comprensión del problema sigue desarrollándose y madurando, quizá queramos acudir a la zona de juicio para reducir las opciones de solución a una cantidad manejable. En la zona de juicio podemos estrechar más aún el alcance del problema, y quizá regresar a la zona neutral con un ataque más centrado. Observen que el retorno a la zona neutral tiende a actuar como una especie de «prueba de cordura» del proceso. ¿Estamos progresando con una eficacia y eficiencia razonables hacia una solución?

9. A medida que avanza el proceso, tendemos a percibir un movimiento hacia el consenso, un patrón convergente. Podemos acudir a la zona de juicio para un último proceso de evaluación, acotamos las posibles soluciones a la opción preferida y especificamos qué aspecto tendría en la vida real.

10. Suponiendo que tengamos los ingredientes básicos de la solución, en este momento podemos visitar la zona de meta y especificar el «quién, qué, dónde, cuándo y cómo» del curso de acción. El proceso de pensamiento de la zona de meta puede ser todo lo detallado que deseemos, dependiendo de lo precisos que necesitemos ser en la enunciación de la solución. Aquí es donde nos comprometemos con la solución, la enunciamos con el suficiente detalle e invitamos

a los diversos participantes a asumir la responsabilidad de su parte de la puesta en práctica.

Este proceso puede antojárseles a algunos bastante laxo, vago y desorganizado, sobre todo a quienes tienen una gran preferencia por la estructura, el orden y la disciplina. Las personas con escasa tolerancia a la ambigüedad y la complejidad quizá deseen que pudiera reducirse de algún modo a una fórmula más sencilla. La mala noticia es que el proceso de resolución de problemas suele ser confuso, evolutivo y exploratorio. Aunque eso también es lo que lo hace divertido para algunos.

La buena noticia es que, si se estudia y aplica este modelo de RPAV de cinco zonas mentales, empieza a parecer más natural a medida que uno se familiariza con él. Puede incluso empezar a presentar una especie de elegancia intelectual que quizás atraiga por su sentido estético de pasar del caos a un orden inteligente.

Teniendo en cuenta el estado general de la resolución de problemas que tiende a imperar en nuestro mundo actual —confusa, incoherente, cargada de emociones y enfrentamiento—, un método que invite a la humildad, la suspensión del juicio y un proceso continuo de aprendizaje puede satisfacer una importante necesidad.

---

<sup>1</sup> Partes de este análisis están adaptadas de materiales usados en el seminario «Brain Power», desarrollado por Karl Albrecht International. Usado con permiso.

## PROGRAMACIÓN DEL ÉXITO

### Causar los resultados que uno desea

El mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos, cambiando las actitudes internas de sus mentes, pueden cambiar los aspectos externos de sus vidas [...]. Es una pena que más personas no acepten este sensacional descubrimiento y empiecen a vivirlo.

William James, pionero de la psicología moderna

En su best-séller *Psicocibernética*, el médico y cirujano plástico Maxwell Maltz sentó las bases de buena parte del campo de la psicología de la autoayuda. Como cirujano plástico de éxito, Maltz había presenciado en muchas ocasiones la influencia psicológicamente incapacitadora que tenían en sus pacientes las desfiguraciones significativas. Muchas personas con deformidades —imágenes físicas no atractivas— también cargaban con autoevaluaciones muy negativas y un bajo sentido de autoestima: imágenes negativas de ellos mismos. Esas autoimágenes negativas restringían sus ambiciones y motivaciones y limitaban sus creencias sobre lo que les era posible en la vida.

Lo que le sorprendía, sin embargo, era la cantidad de pacientes que devenían significativamente más atractivos a resultas de la operación, pero no cambiaban sus autoconceptos negativos. Seguían viéndose como personas sin atractivo, imposibles de amar e indignas. Su nueva apariencia tal vez redujera un tanto sus evaluaciones negativas de sí mismos, pero no en el grado que cabría esperar. Concluyó que sus autopercepciones negativas no venían causadas por su desfiguración, sino por desfiguraciones mentales de origen más profundo.

Maltz empezó a estudiar este asunto del autoconcepto con mucho detenimiento, y con el tiempo desarrolló una teoría y un conjunto de estrategias para el pensamiento afirmativo, que él llamó psicocibernética, basándose en la analogía entre la mente humana y los ordenadores que se desarrollaban en la época. Su libro, con ese mismo título, subió a las listas de los más vendidos, con más de treinta millones de ejemplares, y

sigue siendo a día de hoy una de las fuentes más respetadas para la psicología de la autoestima.

Maltz, y otros expertos en motivación como Andrew Carnegie, Norman Vincent Peale y Napoleon Hill, predicaban, como hemos estudiado en capítulos anteriores, que los seres humanos pensamos y nos comportamos con arreglo a nuestros modelos mentales, que a menudo se imponen a la influencia de nuestras percepciones de la realidad en ese momento. En cuanto una persona construye e interioriza un modelo de cualquier aspecto de la experiencia, incluido uno de sí mismo, por lo general no lo revisa o lo pone al día sin tener un motivo poderoso. Muchos de los pacientes de Maltz actualizaban su apariencia, pero nunca sus modelos mentales de ellos mismos.<sup>1</sup>

Está bastante claro que si queremos de la vida algo más o algo distinto de lo que estamos consiguiendo, tenemos que cambiar el software mental. Tenemos que «reprogramar» el biocomputador con modelos actualizados de nosotros mismos, nuestras situaciones, nuestras posibilidades, nuestras creencias y nuestras intenciones.

Casi la travesía entera de exploración que hemos seguido en este análisis hasta este punto ha tenido la intención de actualizar nuestro software mental. Lo que necesitamos ahora es proporcionar a nuestro biocomputador nuevo y mejores datos. Tenemos que actualizar los modelos que definen lo que queremos para nuestra vida. Para eso está diseñada la programación del éxito.

---

<sup>1</sup> Maltz, Maxwell: Psicocibernética: el secreto para mejorar y transformar su vida; Open Project, Sevilla, 2000.

## USAR LO QUE HEMOS APRENDIDO

Recapitulemos y revisemos los métodos y habilidades básicos que hemos estado estudiando en esta exploración de la inteligencia práctica y dediquémonos a darles buen uso, con diligencia, todos los días de nuestra vida. Las dimensiones clave de la IP que hemos explorado son:

- *Cuatro hábitos mentales clave*: flexibilidad mental, pensamiento afirmativo, uso sano del lenguaje y valoración de las ideas. Esos hábitos clave, aplicados a diario, pueden liberar y canalizar nuestra inteligencia natural, las prestaciones integradas de nuestro biocomputador.
- *Cuatro megahabilidades clave*: el pensamiento bivergente (que incluye el pensamiento metamóldico), el pensamiento de helicóptero, el pensamiento intulógico y el pensamiento viscerracional, aplicados a diario, pueden ampliar inmensamente nuestro «ancho de banda» mental, el abanico de procesos y competencia mental al que podemos recurrir. Son nuestra caja de herramientas para pensar. Estas cuatro polaridades, o dualidades, pueden serles de utilidad cuando las integran en una combinación sinérgica.

Algunos principios clave que vale la pena recordar y aplicar todos los días:

- Pensar es una función corporal.
- Tienen muchas mentes, o módulos mentales.
- Si quieren tener muchas buenas ideas, deben ponerlas por escrito, constantemente.
- Organizan buena parte de su experiencia en forma de modelos mentales, que dan forma a sus percepciones y reacciones.
- Tienen una serie de estados cerebrales a su disposición, que apoyan la rica variedad de la experiencia mental.
- Entran y salen de un estado de trance «normal» muchas veces en un día típico.
- Las emociones son un tipo valioso de información, y merecen que las integren en su proceso mental general, no para reprimirlas o evitarlas, sino comprenderlas y acomodarlas.
- La resolución de problemas es un proceso de aprendizaje de discurrir fluido y adaptable, no un conjunto de pasos estándar.

Algunos lectores quizá nombren otros conceptos y principios como más importantes para ellos personalmente. La lista anterior tiene la simple pretensión de reactivar gran parte de lo que se ha aprendido a estas alturas refrescando las asociaciones entre ideas.

El Apéndice B, «Cincuenta consejos para pensar mejor», ofrece una revisión algo más exhaustiva de los puntos clave y puede servir de guía de estudio.

## PELÍCULAS MENTALES: ¿QUIÉN PRODUCE LA HISTORIA DE SU VIDA?

¿Alguna vez han pensado en su vida como en una película? Es posible que la historia de su vida no resultara especialmente emocionante para un productor de Hollywood, pero es importante para ustedes. Es el registro donde consta de dónde vienen, dónde han estado y cómo han llegado a donde están y a quiénes son.

Saben cómo ha sido la película, hasta este momento, o al menos recuerdan grandes partes de ella. Pero ¿qué viene a continuación? ¿De qué tratará el resto de la película de su vida? ¿Han pensado que ese «resto de la película» depende muy mucho de ustedes? Será el resultado de las elecciones que hagan en adelante.

En realidad, teniendo en cuenta cómo funciona el biocomputador, el concepto de vivir una película es una analogía bastante buena. La diferencia estriba en que, en lugar de los dos canales habituales del drama —vídeo y audio— que tienen las películas normales, sus películas mentales tienen tres. Su biocomputador graba información constantemente en un canal visual, un canal auditivo y un canal cinestésico. Los canales visual y auditivo probablemente les resulten familiares, pero el cinestésico merece una explicación más completa.

Además de lo que vemos y oímos, nuestro biocomputador anda siempre procesando también lo que sentimos. A efectos de este análisis, entendemos que el canal de los sentimientos —la información cinestésica— incluye las sensaciones corporales, las señales viscerales, el estado emocional y hasta sensaciones como el olor y el sabor. Cuando alguien rememora una «película de la memoria», una escena o progresión de escenas que ha experimentado en el pasado, llega acompañada con un sentimiento o combinación de sentimientos.

Imaginen tan sólo que atraviesan sus experiencias vitales diarias como si llevaran una cámara de cine sobre los hombros. Todo lo que ven, oyen y sienten entra. Casi todo pasa desapercibido, buena parte se pierde, y algo queda grabado.

Como ejercicio para cobrar conciencia de sus películas mentales, rememoren algún acontecimiento muy significativo de su historia personal. Puede ser su primera cita, graduarse en el instituto o licenciarse en la universidad, o algún otro suceso que conserven vívido en la memoria. Cierren los ojos e imaginen que están viendo la película de recuerdos que grabaron mientras se desarrollaba el acontecimiento. Las escenas de la película aparecerán casi a ciencia cierta desde el ángulo y la perspectiva desde los que las



contemplaron ustedes. Después, cuando las imágenes se vuelvan más claras y abundantes, busquen con el oído cualquier sonido que oyeran durante la experiencia: voces ajenas, la propia voz, música o sonidos de fondo. A continuación, recuerden con toda la intensidad posible cómo se sintieron durante la experiencia.

Lo que están haciendo, por seguir con la analogía fílmica, es reproducir las películas que ya han rodado. ¿Y si pudieran hacer sus propias películas por adelantado? ¿Y si pudieran diseñar las películas que quisieran que su vida reflejase y luego crearlas en su imaginación? ¿Haría el ensayo de experiencias importantes antes de que se produzcan para que éstas tuvieran más probabilidades de desarrollarse como ustedes quieren que lo hagan?

Ésa es la idea básica que hay detrás de las películas mentales. Ustedes deciden por adelantado cómo quieren que se desarrolle determinada situación o experiencia, crean el guión para la película que «acaba bien» de la experiencia, «ruedan» la película en su imaginación, la «reproducen» una serie de veces y se convierte en parte de su intención para la experiencia cuando ésta se produzca.

# PROGRAMACIÓN ALFA: RODAR LAS PELÍCULAS QUE UNO QUIERE

Si les gusta la analogía de la película mental, la pregunta clave pasa a ser:

*Si su vida es una película, ¿son ustedes quienes la producen? ¿O no son más que el cámara?*

La mayoría de los seres humanos viven su vida de forma pasiva. Son como el cámara: apuntan sus objetivos mentales a lo que sea que suceda y sus películas vitales son sobre todo grabaciones de lo que experimentan. Por supuesto, toda persona toma decisiones de vez en cuando, pero ¿cuántas de ellas son meras selecciones de entre el menú de opciones que presentan otras personas o las circunstancias? ¿Cuántas de nuestras decisiones son fruto de un proceso proactivo y una planificación consciente? ¿Cuántos rodamos las películas que de verdad queremos en la vida?

Antes que pensar en su vida en adelante como una única gran producción, probablemente sea más realista pensar en términos de hacer muchas películas —o episodios, si lo prefieren— de la serie a largo plazo que es su vida.

Los expertos en la teoría de la programación neurolingüística, o PNL, se refieren al método de las películas mentales como al *future pacing* («proyección del futuro»). La idea es lograr que la potencial experiencia futura sea todo lo real posible para sus diversas mentes creando imágenes y sensaciones que resulten parecidas a las que experimentarán en la situación real. El experto en autoconceptos Maxwell Maltz sostuvo, hace muchos años, que la mente inconsciente no puede diferenciar entre la fantasía y la realidad si la fantasía es lo bastante detallada.

Pueden rodar películas mentales para casi cualquier experiencia que prevean. Por ejemplo, ayudé a un buen amigo que es ejecutivo de grado medio a rodar una película mental para sobrellevar una situación estresante en su trabajo. Creía que sus superiores estaban siendo injustos con él y que se estaba poniendo en duda su competencia a propósito de un asunto que según él representaba un fallo de la política de la empresa. Tenía programada una reunión con los altos ejecutivos para debatir la situación.

Me pidió que lo ayudara a prepararse para la reunión. En concreto, no quería entrar en ella sintiéndose a la defensiva ni dejarles que lo colocaran en una posición de desventaja en relación con los problemas ocasionados por la política fallida. Tras

comentarlo un rato, decidió que su mejor estrategia para la reunión era reconducir la discusión desde el «¿quién se equivoca?» al «¿qué está equivocado?». Decidió abordarlos como miembro del equipo de gestión, no como «acusado», y señalar que compartían la responsabilidad de crear y aplicar políticas capaces de evitar que el problema se produjera o repitiera. Decidió tomar la iniciativa desde la primera palabra de la charla y cambiar el contexto a una situación de resolución de problemas.

Una vez decidida su estrategia para la reunión, construyó una película mental para el encuentro según quería que se desarrollase. Lo guíé en un proceso de relajación y visualización, en el que ensayó la secuencia de acontecimientos desde el momento en que se levantaba la mañana de la reunión, se vestía, desayunaba, conducía al trabajo, entraba en su despacho, trabajaba hasta la hora de la reunión, entraba en la sala de juntas, saludaba a los ejecutivos, se sentaba a la mesa de conferencias, tomaba la iniciativa para enmarcar la conversación, expresaba sus opiniones con claridad y convicción, sin ponerse a la defensiva, prestaba atención a las inquietudes de los ejecutivos y concluía la reunión haciendo que accedieran al curso de acción que él proponía.

Tras construir su película mental, una tarde de domingo, le sugerí que la reprodujese por lo menos dos o tres veces antes de la reunión de la mañana siguiente; antes de acostarse esa noche y al menos una vez por la mañana.

A la noche siguiente, llamó para informarme de los resultados. «Ha sido alucinante —dijo—. La reunión ha ido exactamente como quería. Era como volver a ver mi película, sólo que esta vez era real. He conseguido todo lo que quería.»

Su experiencia lo volvió un aficionado al empleo de películas mentales para otras situaciones de su vida. «Lo que hizo que fuera un éxito —concluyó— fue que yo tenía una película, y ellos, no. Entraron en la reunión como si tal cosa, sin haber sopesado a conciencia lo que querían que sucediese. En cierto sentido, yo ya había vivido la reunión y sabía cómo iba a acabar. Me sabía la trama, por así decirlo, porque había escrito el guión.»

He usado muchas veces la técnica de las películas mentales, para ayudarme a lidiar con situaciones difíciles o peliagudas, y para evitar permitir que otros me estresaran o enfurecieran. Pueden hacer que sus películas mentales resulten especialmente eficaces probando los siguientes consejos:

- Escoger un resultado o secuencia de acontecimientos deseados muy definido y concreto.
- Especificar los detalles de la experiencia: el entorno físico, quién habrá, las visiones y sonidos, las acciones de los demás y los procedimientos.

- Diseñar un guión completo: quién hace qué, cuándo, en qué secuencia; ¿qué hacen ustedes y cómo actúan o reaccionan los demás?
- Ensayar la película al menos tres veces, con los tres canales en marcha: visual, auditivo y cinestésico.
- Tener una gran confianza en que la experiencia cuadrará con su película bastante al dedillo, a la vez que se preparan para afrontar cualquier desviación del guión.
- Repasar los resultados a posteriori y aprender de la experiencia. ¿Cómo pueden conseguir que su siguiente película sea aún más eficaz?

Las películas mentales tienden a funcionar mejor como cortometrajes, y no como megaproducciones. Obtendrán mejores resultados asaltando una oportunidad o desafío concretos, centrándose en un resultado o cambio interno específico que quieren realizar y creando una película sólo para eso.

Si se aficionan a las películas mentales, como me ha sucedido a mí, descubrirán que con experiencia pueden hacerlas cada vez más convincentes, y hallarán modos creativos de construir las historias. Con el tiempo llegarán al punto en que puedan construir una película personalizada para una experiencia específica en cuestión de segundos. Después pueden ensayarla —o «rodarla», si prefieren la metáfora— también en cuestión de segundos. Un par de pases, y estarán listos para el momento de la verdad.

## LA RUEDA DE LA VIDA: HACER BALANCE, FIJAR PRIORIDADES Y OBRAR CAMBIOS

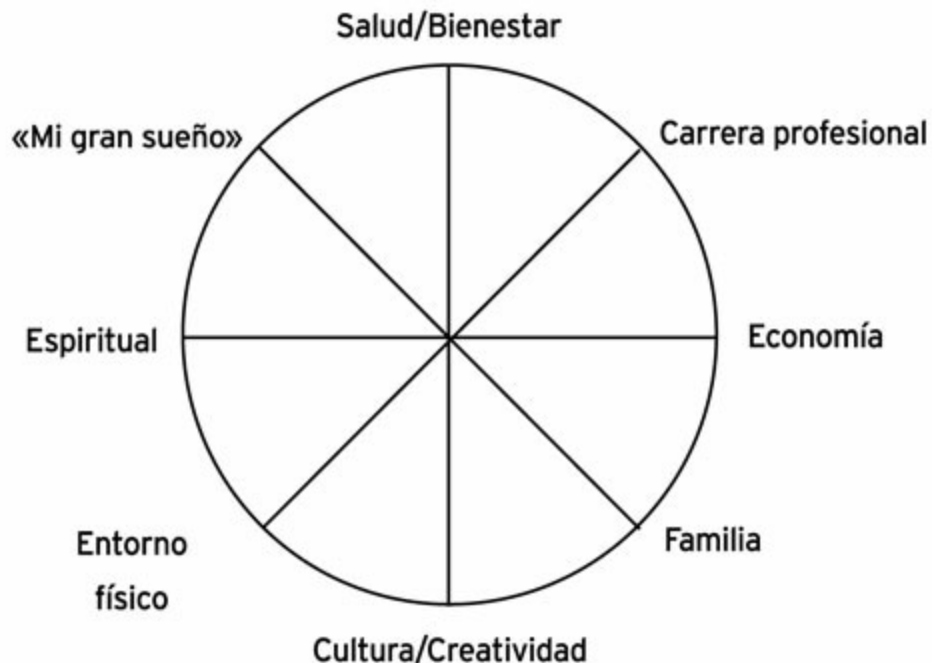
Armados con nuestro arsenal de recursos de la IP —los cuatro hábitos mentales clave, las cuatro megahabilidades clave, la actitud del altruismo práctico, los estados de inventiva disponibles a través de las diversas zonas mentales, la meditación y la programación alfa y los distintos métodos como la escritura de fichas y la resolución de problemas de alta velocidad— podemos obtener una impresión más clara de dónde nos hallamos en la vida, cómo queremos que sea nuestra vida y qué podemos hacer para cerrar proactivamente la brecha entre lo que es y lo que debería ser.

La Rueda de la Vida es un útil concepto, modelo e instrumento de planificación que puede ayudarlos a repasar sus posibilidades, fijar algunas prioridades, concentrar sus energías y volcarse en unas pocas áreas clave que sean especiales e importantes para ustedes.

La Figura 13.1 muestra un típico ejemplo de la Rueda de la Vida, aunque es posible que su versión personal tenga distintas zonas de focalización o áreas clave de resultados, como también se las conocen. Pueden dibujar el diagrama con las categorías que más signifiquen para ustedes.

Un modo útil de usar la Rueda de la Vida es pensar con detenimiento en cada una de las áreas clave de resultados, una por una y luego juntas. Piensen en lo que les sugiere cada categoría en términos

Figura 13.1. La Rueda de la Vida



de actividades, intenciones y recompensas asociadas a ella. Después asignen una puntuación a cada categoría, pongamos que en una escala del 1 al 10, para indicar lo satisfechos —o, quizás, insatisfechos— que están con ella en ese momento, en relación con las demás. ¿Les llaman la atención de inmediato algunas categorías? ¿Hay algunas, o tal vez una, que destaquen como ámbitos en los que le gustaría obrar cambios, fijar algunas metas y prioridades y volcar una energía especial?

Varias categorías que tal vez quieran tener en cuenta son:

- Salud y bienestar físico.
- Familia.
- Relaciones personales.
- Actividad intelectual.
- Educación.
- Progreso profesional.
- Situación económica.
- Experiencias culturales.
- Experiencias estéticas, expresivas o artísticas.
- Inquietudes espirituales.
- Entorno físico (su espacio personal y lo que hay en él).
- «Mi gran sueño» o MGS, que puede ser un área de interés suya muy

especializada.

Si incluyen una gran cantidad de áreas clave de resultados en su rueda de la vida, quizá se sientan inclinados a esparcir sus energías. Como dice el proverbio japonés: «Si persigues diez conejos, puede que no caces ninguno.» De seis a ocho categorías tendrían que bastar.

Una vez hayan puntuado sus áreas clave de resultados en términos de prioridad para la acción, plantéense fijar tan sólo una meta alcanzable en cada una de las tres primeras categorías. No hace falta que repudien o se desentiendan del resto de categorías, pero ayuda concentrar las energías donde más quiere verse resultados.

Pongan por escrito su plan si lo desean, o escriban sólo las áreas clave de resultados y las metas en una ficha que después deben llevar encima.

Repasen las metas y categorías de vez en cuando y revísenlas del modo que les parezca más adecuado.

## APÉNDICES



# A

## Respuestas a los ejercicios de pensamiento

*IMPORTANTE:* Les ruego que lean sólo la solución del problema en el que están trabajando. Si se adelantan y miran las otras soluciones antes de abordar los problemas, quitarán diversión al proceso y se privarán de una oportunidad de aprendizaje.

### Capítulo 6. Solución al problema de la «Inferencia»

La Afirmación 1 es Verdadera. Las pruebas —el texto de la historia— lo especifican.

La Afirmación 2 es Inverificable (debemos marcarla con un «?»). El texto de la historia no aporta información con la que determinar si alguno o todos los empleados niegan haber cogido el dinero.

La Afirmación 3 es Inverificable. Sabemos por la historia que Joe A. estaba de vacaciones cuando se produjo el incidente; eso no demuestra nada sobre si cogió el dinero.

La Afirmación 4 es Inverificable. Jane B. se ha negado a hacer cualquier declaración y ha insistido en consultar a un abogado. Sería un juicio de valor —no un hecho demostrable— decir que se ha «negado a cooperar».

La Afirmación 5 es Inverificable. Sabemos que Jim C. se ha ofrecido a pasar la prueba del detector de mentiras, pero no sabemos si Joe A. —o cualquiera de los otros empleados— lo ha hecho o no.

La Afirmación 6 es Inverificable. Sabemos que los tres conocían la combinación de la caja fuerte, pero no si eran los únicos. Si les gusta hilar fino, podríamos cuestionarnos incluso si «sabían abrir la caja fuerte»; sólo sabemos que conocían la combinación.

La Afirmación 7 es Inverificable. Sabemos que «no aparece» una suma de 1.500 dólares. No sabemos en realidad si estaba en la caja fuerte de la oficina, y la historia no dictamina si el dinero fue robado, sea de la caja o de cualquier otra

parte. La noción de que el incidente fue un robo sería una inferencia.

La Afirmación 8 es Inverificable. No podemos verificar, a partir de las pruebas aportadas en la historia, si se robó la caja fuerte.

La Afirmación 9 es Inverificable. Por el mismo motivo que la Número 8, no podemos verificar, a partir de las pruebas aportadas en la historia, si se robó la caja fuerte. Es posible que la hubieran robado y, de ser así, es posible que se hubiera identificado al ladrón; pero no podemos probar o desmentir la afirmación a partir de las pruebas que se dan.

La Afirmación 10 es Inverificable. A estas alturas, podemos ver que la proposición entera de un robo es inferencial, y que la implicación de los tres empleados en un supuesto robo es del todo circunstancial.

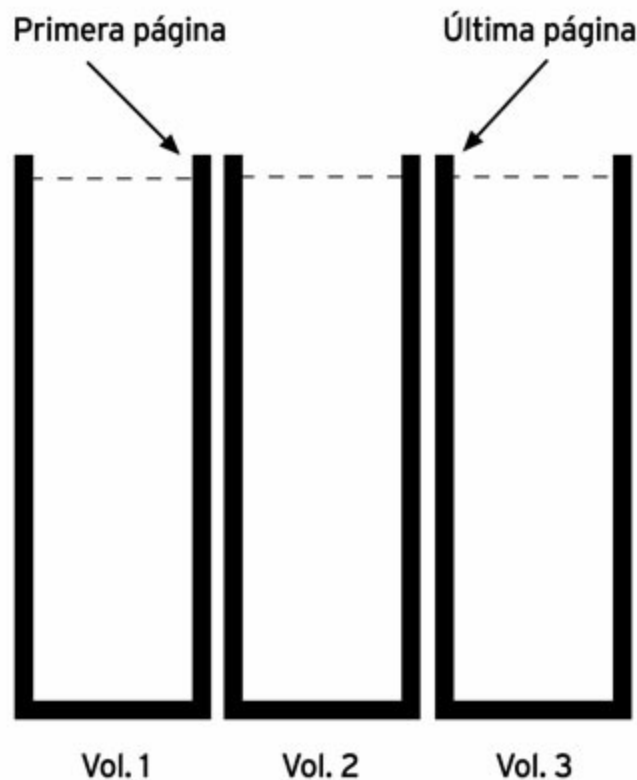
Observen que la única afirmación verificablemente verdadera es la Número 1, que viene confirmada explícitamente por el texto de la historia. Todas las demás afirmaciones son inferencias; podrían ser verdaderas, y es fácil ver cómo sentiría una persona que escuchara la historia la tentación de suponer o inferir que son verdaderas. Sin embargo, todas son inferencias, que es el punto clave que debe aprenderse de este ejercicio.

Observen también que una afirmación que no podemos verificar como verdadera no se convierte automáticamente en falsa. Piensen en la Afirmación 5, por ejemplo. La historia identifica a Jim C. como el que se ha presentado voluntario para pasar la prueba del detector de mentiras, mientras que la afirmación que debe ser evaluada identifica a Joe A. como el voluntario. Sin embargo, eso no prueba que la afirmación sea falsa; Joe A. también podría haberse ofrecido a pasar la prueba, pero la historia no detalla nada en un sentido o el otro.

## Capítulo 7. Solución al problema de la polilla

Véase la Figura A.7.1.

### Figura A.7.1. El problema de la polilla



En primer lugar, reconozcamos que la polilla viaja hacia la derecha para llegar al último volumen, por el orden normal en que están dispuestos los libros en el estante (el primer volumen a la izquierda, luego a su derecha el segundo y a la derecha de éste el tercero). Eso significa que no tiene que atravesar el bloque de páginas del primer volumen; sólo su cubierta, para llegar a la contracubierta del volumen dos.

Después tiene que atravesar el segundo volumen entero —cubierta y contracubierta más el bloque de páginas que las separa— para llegar a la contracubierta del tercer volumen.

Y como la última página del volumen tres está pegada a la parte interior de la contracubierta, la polilla no tiene que atravesar el bloque de páginas del tercer volumen para llegar a ella, sólo la contracubierta.

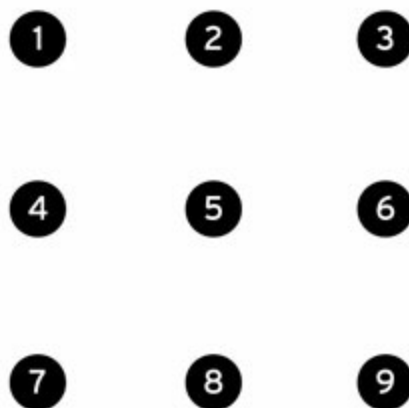
En total, sólo tiene que atravesar un libro entero —el volumen dos— más la cubierta del volumen uno y la contracubierta del volumen tres. Eso asciende a cuatro cubiertas de 3 milímetros (o sea, 1,2 centímetros) más un bloque de páginas equivalente a 2,5 centímetros. Su travesía total es de 3,7 centímetros.

## Capítulo 7. Solución al famoso problema de los nueve puntos

Véase la Figura A.7.2. de la página siguiente. La solución se explicará en palabras, sin un diagrama final, para eliminar la tentación de echarle un vistazo antes de tener ocasión de resolverla. He aquí los nueve puntos, numerados para referirse a ellos.

Empezando por el punto 9, tracen una diagonal que atraviese el punto 5 y llegue hasta el 1.

Figura A.7.2. Problema de los nueve puntos



A continuación, sin levantar el bolígrafo del papel, dibujen la siguiente recta hacia la derecha, pasando del punto 1 al 2 y luego al 3. Extiendan la línea más allá del punto 3, lo bastante lejos para que su punto final se alinee con una diagonal imaginaria que atraviese el punto 6 y el 8.

De nuevo sin levantar el bolígrafo del papel, tracen una diagonal que atraviese los puntos 6 y 8 y extiéndanla hasta un lugar por debajo del punto 7 que se alinee con él, el 4 y el 1.

A continuación prolonguen el cuarto segmento de línea hacia arriba a través de los puntos 7 y 4 hasta el 1.

## Capítulo 7. Solución al anagrama «teralbay»

Reordenando las letras de «teralbay» se puede formar la palabra *betrayal*, «traición».

## Capítulo 10. Solución al problema de la barca

Observen que, como nadie puede acompañar a ninguno de los hombres en la barca (superarían el límite de peso de seguridad), sería fútil empezar haciendo que alguno de ellos remara con la barca hasta la otra orilla, porque no habría nadie para llevarla de vuelta.

Eso significa que los dos niños tienen que llevar la barca en el primer trayecto; uno debe hacer el viaje de vuelta y otro quedarse para devolverla después de que uno de los hombres se ponga a los remos.

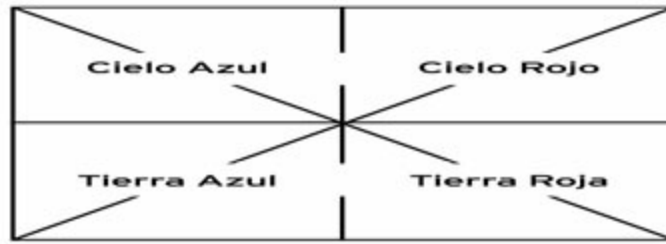
A continuación, uno de los hombres se sube a la barca y el niño de la otra orilla la devuelve.

Observen que estos cuatro trayectos forman un ciclo repetible. Dos niños van, uno vuelve, un hombre va y el segundo niño vuelve; y así los dos niños acaban en el lado donde empezaron (que era parte del trato). Repitiendo este ciclo tres veces, llevan a los tres hombres a la otra orilla y los dos niños vuelven al punto de partida. Eso supone tres ciclos de cuatro trayectos cada uno, para un total de doce trayectos. De modo que los hombres pagan doce dólares a los niños por el uso de su barca.

## Capítulo 10. Solución al problema de los vasos de agua

Véase la Figura A.10.1. Observen que las instrucciones hablan de manipular y mover un solo vaso, pero no dicen nada sobre el agua de los vasos. Basta con coger el vaso 5, el segundo lleno de izquierda a derecha, y verter su contenido en el vaso 2, el segundo vacío de la fila. Después se deja el vaso 5 en su posición original.

### Figura A.10.1. El problema de los vasos de agua



*Prueba mental:* ¿dieron por sentado inconscientemente que cada uno de los vasos y su contenido debían formar una unidad inseparable?

## Capítulo 10. Escaleras de palabras

He aquí las secuencias de palabras para llegar desde la original a la de destino:

1. Cambio de «tanga» a «yermo»: tanga, tenga, terca, terma, termo, yermo.
2. Cambio de «mato» a «onda»: mato, mito, mido, oído, oída, onda.
3. Cambio de «soñar» a «calor»: soñar, solar, salar, calar, calor.
4. Cambio de «alba» a «frío»: alba, alma, arma, aria, fría, frío.

## B

### Cincuenta consejos para pensar mejor

Estos consejos están adaptados de materiales usados en el seminario «Brain Power», desarrollado por Karl Albrecht International. Usado con permiso.

1. Respeten todos los niveles de su mente (por ejemplo, la experiencia y el conocimiento subjetivos, además del pensamiento verbal); recuerden que pensar es una función corporal.
2. Respeten todas las maneras de saber, en ustedes y en los demás.
3. Practiquen la humildad: intelectual, social y emocional.
4. Fomenten un elevado respeto en las evidencias, en ustedes y en los demás; muchos problemas contienen sus propias soluciones cuando los entienden bien.
5. Pongan por escrito sus ideas. Tengan bolígrafos y fichas a mano dondequiera que estén.
6. Presten atención a las diferencias en los estilos de pensamiento; recuerden que cada persona posee su modo único de construir la realidad.
7. Expliquen las cosas en el patrón de pensamiento de la otra persona, no siempre en el propio.
8. Combinen sus corazonadas con su lógica; son grandes socios.
9. Mantengan sus opiniones en versión de boceto; eso puede hacerlos más receptivos a nuevas perspectivas.
10. Suspendan el juicio cuando oigan algo nuevo.
11. Comprueben si el cerebro al que le hablan está «conectado».
12. Presten atención al subtexto: hechos, sentimientos, valores y opiniones.
13. Retrasen sus reacciones de señal; no dejen que secuestren su amígdala.
14. Practiquen una actitud de gratitud, generosidad y altruismo práctico.
15. Sean dueños de sus juicios de valor, presuposiciones e inferencias.
16. Practiquen el pensamiento y el discurso no total (minimicen el uso de «todos», «todo», «todo el mundo», «siempre», etc.).
17. Practiquen el pensamiento en gama de grises («hasta qué punto...»).
18. Practiquen la autorreferencia («a mí me parece...» o «por lo que sé...»).

19. Recuerden que discutir es uno de los medios menos eficaces para hacer que alguien cambie de opinión.
20. Recuerden que el *contexto* comunica con la misma fuerza que el *contenido*. En una reunión u otra situación de grupo, presten atención al proceso además de al contenido.
21. Usen el lenguaje del liderazgo y las grandes ideas, y las personas se sentirán más inclinadas a tratarlos como líderes.
22. Readuéñense de partes de ustedes mismos que quizás hayan rechazado en un momento anterior de su vida.
23. Reclamen sus derechos civiles intelectuales: «No lo sé», «He cometido un error» y «He cambiado de opinión».
24. Recuerden que su sentido del humor es su barómetro del estrés; cuando parece que no hay nada de lo que reírse, es probable que estén estresados.
25. Encuentren al menos cinco minutos al día para la reflexión tranquila; encuentren un lugar íntimo, cierren las ideas, pasen a la zona alfa y límitense a ser.
26. Conozcan sus módulos mentales; obsérvenlos en acción y aprendan cuándo y cómo compiten por la influencia sobre su comportamiento.
27. Recuérdense a todas horas que su valía no es algo que tengan que demostrar o una conclusión a la que llegar; es una premisa de la que se parte.
28. Recuerden que a menudo hay más de una «respuesta correcta».
29. Recelen de las consignas; a menudo invitan a la reacción sin reflexión.
30. Recuerden que la verdad es «local» respecto del sistema cerebral-mental individual en que se origina y el sistema lingüístico usado para construirla.
31. No teman ni eviten el pensamiento lógico; los hechos son sus amigos.
32. Practiquen la «sensura» positiva; pueden elegir concentrar su atención en influjos positivos.
33. Pasen más tiempo leyendo que viendo la televisión.
34. Supervisen constantemente su autoconversación; prefieran el lenguaje positivo.
35. Den la espalda a las personas tóxicas y las que impulsan el pensamiento negativo; recuerden que pueden despedir a quien sea de su vida.
36. No se hagan la víctima o el mártir; acepten la responsabilidad y la autoría de las consecuencias en su vida.
37. Supervisen su estado de ánimo; manténganse «animados»; cuando estén de mal humor, no la emprendan a patadas con el perro, el gato u otra persona.
38. Para cambiar lo que sienten, cambien lo que hacen.
39. Aprendan siempre; intenten descubrir algo nuevo cada día.
40. No den consejos; sugieran opciones.



41. Fíjense en los hologramas culturales, los patrones y las reglas tácitos de fondo que dan forma al comportamiento cotidiano.
42. Eviten los clichés como la peste; mantengan su lenguaje fresco y original.
43. No maten las ideas nada más oírlas; usen la fórmula P.I.N. (los aspectos primero Positivos, luego Interesantes y por último Negativos).
44. Hagan buen uso de las metáforas y las imágenes con palabras; aportan colorido y poder a su lenguaje.
45. No confundan un «vertido de cerebro» al tuntún con una conversación; expliquen sus ideas con claridad y usen una estrategia discursiva para escoltar a los demás hasta su verdad.
46. Utilicen el poder del pensamiento bivergente; sepan cuándo divergir y cuándo converger, y háganlo por una elección consciente.
47. No dejen que los intimiden hasta adoptar el pensamiento de grupo; como dijo Huxley: «Lo que cuenta no es quién está en lo cierto, sino qué es lo cierto.»
48. Usen mapas de ideas y fichas escritas para hacer inventario de los elementos de una situación; utilicen el pensamiento con todo el cerebro para combinar los fragmentos y detalles con la imagen panorámica.
49. Tracen un curso intermedio entre el cinismo y la credulidad; no lo acepten todo a las primeras de cambio, ni busquen motivaciones diabólicas en todo.
50. Estén siempre listos para sonreír al segundo siguiente, y dejen que se les note en la cara.

## C

### Un vocabulario para la inteligencia práctica

Este glosario está adaptado de materiales usados en el seminario «Brain Power», desarrollado por Karl Albrecht International. Usado con permiso.

**Agarrón** Cualquier señal (una palabra, afirmación, gesto, tono de voz o sobreentendido) al que una persona reacciona con intensidad disfuncional, tal como ira, vergüenza, miedo, frustración o culpabilidad. También conocido como «resorte» o «botón de alarma». Véase *reacción de señal*.

**Altruismo práctico** Actitud de generosidad y buena voluntad hacia los demás que se basa en la proposición de que uno da para recibir. Incluye el concepto del «bucle kármico», que es el espacio de tiempo a lo largo del cual uno siente que será recompensado por afirmar y apoyar a los demás. Las personas que tienen apego (consciente o inconsciente) a la idea del bucle kármico corto insisten en ser recompensadas de inmediato por su generosidad. Las personas con bucles más largos creen que la compensación llega a la larga, pero no se preocupan por el «cuándo».

**Atribución** Acto mental de asignar motivos, intenciones o actitudes al comportamiento de otra persona; a menudo puede conducir a malentendidos y conflictos recíprocos.

**Autoconcepto** Complejo único de ideas, evaluaciones, conclusiones y respuestas emocionales conectadas con la impresión que tiene una persona de sí misma como actor en la sociedad.

**Autoconversación** Comentario mental constante en el que una persona verbaliza la autoaprobación o desaprobación, o una respuesta emocional a la experiencia inmediata. La autoconversación desajustada puede conducir a un pensamiento y un comportamiento desajustados.

**Autoestima** Estimación de conjunto de uno mismo que incorpora la sensación que tiene una persona de lo amada que merece ser, de su capacidad y de su valía.

**Biocomputador** Sistema total de información del cerebro y el sistema nervioso humanos y todos los niveles de actividad mental. También llamado sistema cerebro-mente. Teorías emergentes como la psiconeuroinmunología, la neurosemántica y la terapia cognitiva empiezan por un concepto del biocomputador humano como sistema de

información.

**Brainstorming** Método disciplinado para generar una gran cantidad de ideas, opciones, posibilidades, diseños o soluciones; el proceso, cuyo pionero fue el ejecutivo publicitario Alex Osborn, tiene un conjunto específico de reglas y procedimientos, basados en la separación entre el proceso de producción de ideas y el de evaluación.

**Canal cinestésico** Uno de los tres canales sensoriales que forman nuestras películas mentales; incluye experiencia sensorial directa, sabor, olor, excitación emocional y *propiocepción*, o la capacidad para percibir la posición y actividad de diversas partes del cuerpo.

**Complejo** Una combinación, o conglomerado, coherente de ideas, que pueden ser tanto verbales como preverbales, a menudo asociadas a un estado emocional, que forman la base para las reacciones de una persona a ciertas experiencias. Ejemplo: el bien conocido complejo de inferioridad, que todo humano aprende a edad temprana, afronta la experiencia de verse subordinado, intimidado o incompetente. Los complejos no son necesariamente patológicos, aunque algunos sí lo sean. Son un aspecto normal del modo en que el biocomputador reúne sus «datos».

**Comportamientos** Patrones básicos de su comportamiento-

**tóxico y nutritivo** to hacia los demás que los conducen a moverse con y hacia ustedes (comportamiento nutritivo) o lejos de y contra ustedes (comportamiento tóxico). El comportamiento nutritivo fomenta la empatía y una sensación de conexión; el tóxico las destruye.

**Confusión** Incapacidad para distinguir entre diver-

**inferencia-observación** sos niveles de certidumbre, en especial la diferencia entre una observación directa (o un informe de hechos aceptados) y varias inferencias que resulta posible extraer de ella. Se trata de un hábito de pensamiento difuso que conduce a la gente a sacar conclusiones (o confusiones) precipitadas.

**Diagramas de afinidades** Método para organizar y asociar elementos de información escribiéndolos en fichas o trozos de papel, colgándolos de una pared y desplazándolos para formar grupos de afinidad, o agrupamientos coherentes de información.

**Disonancia cognitiva** Sentido mental de incomodidad, experimentado en forma de presión para resolver un conflicto básico entre dos ideas muy arraigadas; estudiado por primera vez por el profesor Leon Festinger de la Universidad Stanford. Ejemplo: 1) «Sé que fumar es muy malo para mi salud», y 2) «Fumo cigarrillos». Los métodos inconscientes para resolver la disonancia cognitiva pueden incluir la negación, la racionalización, la percepción selectiva y la «degradación» de una de las ideas en conflicto a una posición de menor importancia.

**Egoneutralidad** Actitud que pasa por separar nuestra sensación de identidad de una situación, interacción o conflicto y reaccionar a la situación de acuerdo con sus méritos, en lugar de ofenderse, defenderse o contraatacar.

**Escucha por cuatro canales** Prestar atención al subtexto de una conversación o mensaje o a los mensajes persuasivos de los medios de comunicación; pasa por separar los elementos del mensaje en cuatro componentes: hechos, sentimientos, valores y opiniones.

**Estado alfa** Estado mental caracterizado por una actividad lenta de ondas cerebrales y la ausencia de intención, en el que una persona está atenta y despabilada pero excluye la mayoría de distracciones exteriores.

**Estado de inventiva** Cualquiera de una serie de estados mentales que conllevan un sentido de la propia eficacia que puede permitir a una persona funcionar eficazmente en situaciones difíciles.

**Estados cerebrales** Patrones característicos de actividad en el sistema cerebro-mente, como la vigilia ordinaria, el ensueño, el sueño, la meditación, la concentración, la emoción y otros, cada uno de los cuales posee su conjunto único de rasgos bioinformativos y conscientes.

**Estilo de pensamiento** Patrón único de procesamiento de ideas y derivación de significado a partir de la propia experiencia. Véase *Modelo Mindex*.

**Flexibilidad mental** Disposición a dejarse cambiar por las experiencias. Incluye hábitos comúnmente reconocidos como la apertura de miras, la tolerancia de la ambigüedad y la complejidad, la ausencia de dogmatismo, el respeto a las evidencias y la disposición a tener en cuenta diversos puntos de vista.

**Flexibilidad semántica** Hábito de usar palabras, expresiones y patrones lingüísticos que apoyen la adaptabilidad, la apertura a nueva información y la disposición a tener en cuenta diversos puntos de vista.

**Fórmula P.I.N.** Acrónimo de «Primero, Positivo», luego «Interesante» y por último «Negativo», como política para reaccionar nuevas ideas.

**Fijación en el objetivo** También conocida como «pensamiento túnel». Tendencia a concentrarse tanto en un problema, desafío o resultado deseado determinado que se pase por alto otros aspectos significativos de la situación que pueden obrar en contra del afectado.

**Guiones mentales** Patrones rutinarios de acciones, o «menús», que prescriben muchas de nuestras acciones inconscientes, preverbales y conscientes; van desde microguiones, como recitar el propio número de teléfono, hasta otros más complejos que dictan cómo nos comportamos en ciertos contextos.

**Holograma** Patrón coherente de ideas, creencias, valores e imperativos, a menudo formulado inconscientemente, que recorre toda una cultura y forma la base de las «reglas» y patrones de comportamiento culturales. Se trata de una analogía basada en el holograma fotográfico, en el que cada pequeño fragmento contiene una réplica de la imagen general. Los hologramas culturales también se conocen a veces como *memes*.

**Incubación** Proceso por el que las actividades mentales por debajo del nivel de la conciencia trabajan en los problemas y desafíos mientras la mente consciente atiende a otras cosas. El proceso de incubación a menudo puede dar con ideas, opciones y soluciones ingeniosas que no produce la reflexión consciente. Las ideas incubadas a menudo irrumpen en la conciencia por medio de la experiencia de «la bombilla» o el «¡ajá!».

**Inteligencia emocional** Capacidad de integrar los propios procesos emocionales en el funcionamiento mental general e incorporar la experiencia emocional al proceso total de percibir, reaccionar, interactuar y tratar con los demás.

**Inteligencia social** Capacidad de llevarse bien con los demás y conseguir que cooperen con uno.

**Inteligencias múltiples** Concepto de que la mejor representación de la inteligencia humana no es un único factor (el «factor g», como lo llamaban los primeros investigadores), sino más bien un conjunto de competencias. Desarrollado de forma exhaustiva por el profesor Howard Gardner de la Universidad de Harvard.

**Ironía fuerza-debilidad** El principio de que cada cualidad personal que sirve de fuerza puede, llevada a sus extremos, convertirse en una debilidad o desventaja.

**Mapas mentales**, Véase Mapeado de ideas.

#### **mapeado mental**

**Mapeado de ideas** También llamado mapeado mental o pensamiento radial. Método de esquematización, usado también para el pensamiento divergente y el *brainstorming*, que consiste en escribir una idea clave en el centro de un papel y luego asociar otras relacionadas por medio de líneas radiales y ramas hacia otras ideas.

**Mentalidad** Disposición fija de ideas, creencias, valores y conclusiones que da forma al modo en que una persona percibe, reacciona y se comporta.

**Mente consciente** Conjunto de funciones mentales que se centra en la conciencia y recibe los resultados de los procesos mentales que tienen lugar en los niveles no conscientes.

**Mente inconsciente** Conjunto de procesos mentales que operan fuera de la conciencia. Incluye la intuición, las corazonadas y la incubación creativa, además de las emociones y los conflictos reprimidos.

**Metáfora** Figura retórica que sustituye un concepto abstracto por una experiencia concreta. Ejemplo: la expresión «Estamos dando palos de ciego» quizá transmita con mayor eficacia lo que uno quiere decir que «Parecemos estar siguiendo un curso de acción que nos conducirá a nuestro objetivo».

**Método socrático** Proceso de cuestionamiento para desa-

(**cuestionamiento**) rrollar ideas que conduce los pensamientos de otros en una dirección específica o revela actitudes, creencias, valores o necesidades profundamente arraigados que quizá sean importantes para abordarlas con éxito.

**Modelo de resolución** Proceso de resolución de problemas

**de problemas de alta** heurístico, creativo y no secuencial que

**velocidad (RPAV)** incluye cinco zonas mentales clave, cada una de las cuales apoya un tipo particular de pensamiento, en función de la etapa de desarrollo del proceso de pensamiento. Las dos reglas de la RPAV son elegir conscientemente la zona mental que resulte más apropiada para la etapa en curso del proceso de resolución de problemas y conseguir que todo aquel que trabaja en el problema se encuentre en la misma zona mental al mismo tiempo.

**Modelo Mindex** Modelo cuatridimensional de estilos de pensamiento, desarrollado por el doctor Karl Albrecht y presentado en su obra *Mindex: Your Thinking Style Profile*.

**Modo Cielo Azul** Uno de los cuatro patrones de pensamiento Mindex, caracterizado por un pensamiento propio del cerebro izquierdo en un nivel abstracto (conceptual). Las personas que favorecen un patrón Cielo Azul tienden a preferir el pensamiento sistemático, la planificación, la organización y los procesos de pensamiento sumamente estructurados.

**Modo Cielo Rojo** Uno de los cuatro patrones de pensamiento Mindex, caracterizado por un pensamiento propio del cerebro derecho en un nivel conceptual (filosófico). Las personas que favorecen un patrón Cielo Rojo tienden a preferir el pensamiento conceptual y panorámico, y gustan de plantearse los temas y problemas en un contexto global.

**Modo Tierra Azul** Uno de los cuatro patrones de pensamiento Mindex, caracterizado por un pensamiento propio del cerebro izquierdo en un nivel concreto (experiencial). Las personas que favorecen un patrón Tierra Azul tienden a preferir los datos y las cifras, los resultados concretos, los procedimientos y los procesos de pensamiento analíticos o lógicos.

**Modo Tierra Roja** Uno de los cuatro patrones de pensamiento Mindex, caracterizado por un pensamiento propio del cerebro derecho en un nivel concreto (experiencial). Las personas que favorecen un patrón Tierra Roja tienden a aprender por la

experiencia, preferir los resultados concretos y referir las ideas y la información a su propia experiencia o un contexto humano.

**Módulos mentales** Estructuras cerebrales hipotéticas que tal vez sean microrregiones o conjuntos asociados de procesos cerebrales, que ejecutan diversas funciones mentales; la teoría de la mente múltiple sostiene que el sistema cerebro-mente está formado por muchos módulos mentales elementales, muchos de los cuales compiten por la influencia sobre el comportamiento en cualquier momento dado.

**Multiplejidad** Hábito conversacional de mezclar dos o más cauces de discurso o saltar adelante y atrás entre múltiples temas; eso provoca estrés en personas con ciertos tipos de estilo de pensamiento, pero puede resultar perfectamente cómodo para otras.

**Orientación totalista** Tendencia psicológica (y verbal) a pensar en términos de absolutos: «todo el mundo», «todas las veces», «siempre», «nunca», etc. La orientación totalista se manifiesta en el lenguaje como «todoparla».

**O-zona** En el modelo de resolución de problemas de alta velocidad, se trata de la «zona de opciones», la mecha a la que acudimos para el pensamiento divergente, para generar opciones, *brainstorming*, pensamiento conceptual o filosófico y grandes ideas.

**Paradoja de los patrones** Irónico conflicto entre la necesidad de patrones y estructuras del cerebro humano en su funcionamiento básico y la influencia opresora que diversos patrones pueden ejercer sobre nuestra capacidad para pensar de forma creativa y original.

**Patologías verbales** Varios hábitos aprendidos de habla que codifican formas de rigidez mental y psicológica, como el pensamiento totalizador, el pensamiento dogmático o el pensamiento dualista.

**Películas mentales** Estructura natural de la memoria humana, en que el cerebro acumula un compuesto de imágenes visuales, datos auditivos e información cinestésica (sensorial, olfativa, gustativa y propioceptiva); una película mental tiene tres «pistas» o canales, correspondientes a esos tres canales de procesamiento sensorial.

**Pensamiento afirmativo** Patrón de atención e ideación selectivas que propicia un elevado nivel de salud mental.

**Pensamiento bivergente** Proceso de pensamiento que integra pa-  
(divergente y trones tanto divergentes como conver-

**convergente)** gentes de ideación en una combinación sinérgica. Es el proceso de utilizar ambos patrones de pensamiento de manera fluida e intercambiable para sopesar los diversos elementos de información de un problema e ir barajándolos hasta llegar a una decisión, solución o plan de acción eficaz. El pensamiento bivergente es la

base de prácticamente todos los modelos reconocidos de solución de problemas. Una de las cuatro polaridades o megahabilidades clave de la inteligencia práctica.

**Pensamiento convergente** Proceso de pensamiento que reduce un gran conjunto de ideas u opciones a unas pocas seleccionadas. Es la trayectoria de pensamiento que avanza de lo general a lo específico, estrechando el ámbito del debate, rechazando diversas opciones y convergiendo hacia una conclusión, decisión o tema específico en que concentrarse. Excluye en vez de incluir, estrecha en vez de ampliar, y decide en vez de explorar.

**Pensamiento de grupo** El proceso, clarificado por primera vez por el profesor Irving Janis de la Universidad de Yale, en el que un grupo de personas presenta una elevada necesidad de consenso, con independencia de los méritos de los puntos de vista discrepantes, y en el que la «camarilla» aplica presión social para coaccionar a los disidentes y que se unan al falso consenso.

**Pensamiento de** Proceso de pensamiento que integra pa-

**helicóptero** trones tanto abstractos como concretos de ideación en una combinación sinérgica. Es la capacidad para pensar y expresar ideas en una amplia gama de niveles, desde el concreto de las experiencias directas, las acciones y los ejemplos hasta el más abstracto de los conceptos, los debates filosóficos y las posibilidades. Una de las cuatro polaridades o megahabilidades clave de la inteligencia práctica.

**Pensamiento en gama** Capacidad para pensar en términos

**de grises** de un abanico de posibilidades en vez de quedar aprisionado por el pensamiento dualista, que organiza un tema o proposición en términos de dos únicas opciones contrapuestas.

**Pensamiento dicotómico** Tendencia a pensar en las situaciones o

**o dualista** temas en términos de sólo dos opciones opuestas, sin poder apreciar un abanico de alternativas; también llamado pensamiento en blanco y negro o bipolar; el antídoto es el pensamiento en gama de grises.

**Pensamiento divergente** Proceso de pensamiento que se ramifica desde una idea a otras relacionadas. Es la trayectoria de pensamiento que avanza desde el nivel de los detalles y los temas concretos al nivel de los conceptos, las posibilidades, las opciones y las relaciones. Incluye en vez de excluir, amplía en vez de estrechar y explora en vez de decidir.

**Pensamiento intulógico** Patrón de pensamiento que integra procesos tanto lógicos como intuitivos en una combinación sinérgica. Una de las cuatro polaridades o megahabilidades clave de la inteligencia práctica.

**Pensamiento lateral** Forma de agilidad mental, popularizada por Edward deBono, en



que uno cobra conciencia de los límites de un patrón convergente de pensamiento (pensamiento «vertical» o de «monorraíl») y lo abandona deliberadamente para abordar posibles soluciones desde un ángulo radicalmente distinto. El pensamiento lateral es un tipo de pensamiento «metamóldico».

**Pensamiento metamóldico** Proceso de detectar y liberar las fronteras, los límites y las limitaciones que uno se autoimpone, «moldes mentales» que pueden limitar la imaginación en el momento de resolver problemas.

**Pensamiento radial** También llamado mapeado de ideas o mapeado mental.

**Pensamiento** Patrón de pensamiento que integra pro-

**viscerracional** cesos tanto racionales como viscerales —o emocionales— en una combinación sinérgica. Una de las cuatro polaridades o megahabilidades clave de la inteligencia práctica.

**Programación alfa** Proceso para cambiar actitudes, superar obstáculos mentales y fijar metas vitales que aprovecha los beneficios del estado alfa. La programación alfa puede ayudarlos a reducir el estrés, concentrarse, recordar, realizar tareas con mayor eficacia y construir motivación para futuras acciones.

**Programación** Estudio sistemático de la estructura de

**neurolingüística (PNL)** la experiencia interna subjetiva, que incluye los modos en que los seres humanos registran, representan, procesan, recuerdan y comunican en el nivel que está por debajo de la conciencia.

**Proyección del futuro** Proceso de ensayo mental en prepara-

(*future pacing*) ción de alguna experiencia que supone un desafío; consiste en crear una película mental (es decir, una fantasía visual, cinestésica y auditiva) y hacer que la experiencia imaginaria se ajuste a nuestro plan. Eso crea la sensación de haber vivido ya la experiencia cuando ésta se produce y refuerza nuestra confianza en el resultado.

**Proyectar (proyección)** Acto mental consistente en incorporar las propias preocupaciones a las percepciones de las personas o experiencias de tal modo que tiñen las interpretaciones que se hace de ellas y las respuestas a ellas.

**Punto de inflexión** Punto en el que se acumulan suficientes evidencias para hacer que una persona o grupo de personas cambien de mentalidad, opinión o juicio de valor. Ejemplo: en un *boom* bursátil, los primeros indicios de un empeoramiento tienden a rechazarse o rebatirse, pero a medida que pruebas adicionales van contradiciendo la doctrina o dogma aceptados, se llega a un punto de transición en que la gente abandona su convicción o pierde la fe en ella.

**Punto Popeye** Acontecimiento mental de claridad y convicción, caracterizado por una repentina sensación de determinación y propósito, que conduce a una acción decisiva.

Análogo a la experiencia del personaje de historieta Popeye, en la que el abuso continuado por parte de otros desencadena su sentido de la injusticia.

**Reacción de señal** Reacción repentina, irracional y emocional a una clave específica como una afirmación, acción o gesto no verbal procedente de otra persona.

**Resistencia** Término de Abraham Maslow para refe-

a la **enculturación** rirse a la capacidad de un individuo para reemplazar las proposiciones prefabricadas (hologramas culturales) que proyecta la cultura circundante por sus propios juicios e interpretaciones. Ernest Hemingway lo llama, simplemente, «detector de gilipolleces».

**Rueda de la Vida** Diagrama de planificación de la vida, usado para la evaluación personal y la fijación de prioridades, que consiste en un gráfico circular que presenta una serie de dimensiones significativas de la vida personal de una persona; entre las categorías pueden contarse la salud, la situación económica, la carrera profesional, las actividades sociales, las experiencias culturales, la educación y otras.

**Ruta 350** Metáfora para el proceso por el que la mente de un oyente puede divagar, ya que la mente puede procesar el habla al ritmo de unas 500 palabras por minuto, mientras que la mayoría de las personas pueden hablar a un ritmo de apenas 150 palabras por minuto; eso deja unas 350 palabras por minuto de capacidad cerebral sin utilizar, que se dirigirá hacia otras fuentes de estímulo. Mantener la atención de una persona en nuestro mensaje pasa por mantenerla alejada de la «Ruta 350».

**Semántica general** Ámbito de estudio fundado por Alfred Korzybski, que trata de la psicología del lenguaje y su efecto sobre el pensamiento, la interacción y el ajuste emocional humanos.

**Tolerancia de la** Competencia psicológica, resaltada en

**ambigüedad** primer lugar por el psicólogo Abraham Maslow, que consiste en la capacidad de funcionar con eficacia en ausencia de respuestas simples, estructuras claras y reglas de comportamiento nítidas.

**Zona de datos** En el modelo de resolución de problemas de alta velocidad, se trata de la zona mental que usamos para recoger, reunir e interrelacionar los elementos de evidencias que necesitamos para encontrar opciones que valgan la pena de cara a la solución.

**Zona de juicio** En el modelo de resolución de problemas de alta velocidad, se trata de la zona mental que visitamos —de vez en cuando y de mutuo acuerdo— para evaluar conscientemente opciones, potenciales soluciones y propuestas que pueden tenerse en cuenta en la construcción de la solución.

**Zona de meta** En el modelo de resolución de problemas de alta velocidad, se trata del

lugar al que pretendemos llegar, tras estudiar con esmero los elementos del problema. Es la zona mental en la que especificamos el «quién, qué, cuándo y cómo» de la solución aceptada.

**Zona mental** Cualquiera de una serie de estados mentales, caracterizado por un patrón determinado de atención e ideación, por ejemplo, la ensoñación, el pensamiento crítico o la producción creativa de ideas.

**Zona neutral** Zona mental caracterizada por la egoneutralidad, una disposición a suspender el juicio y plantearse diversos puntos de vista y la evitación de las creencias o conclusiones preconcebidas. En el proceso de resolución de problemas de alta velocidad, es el punto central del proceso de pensamiento, la «plaza mayor» a la que regresamos una y otra vez para reunir nuestra comprensión del problema y desarrollar un modelo de la solución.

## D

### Un código de discurso inteligente

Este código de discurso está adaptado de materiales usados en el seminario «Brain Power», desarrollado por Karl Albrecht International. Usado con permiso.

Reconozco y afirmo que el uso cuerdo del lenguaje es un aspecto importante de la aplicación de mi inteligencia a toda interacción con otras personas. Prometo esforzarme con diligencia por seguir estos principios clave de discurso inteligente:

1. *Autorreferencia*. Utilizaré con regularidad el lenguaje «a mi entender», para recordarme a mí y a otros la autolocalidad de mis opiniones, juicios de valor, creencias, presuposiciones y conclusiones, y afirmar explícitamente los derechos de los demás a tener sus propias ideas.
2. *No agresión*. Me abstendré de realizar ataques personales a quienes discrepan de mí, como insultos, encasillamiento, sarcasmo, ridiculización e imputación de motivaciones turbias.
3. *No dirigismo*. Limitaré con cuidado el uso de lenguaje tipo «deberías» y de «cachiporras verbales» que otros puedan percibir como intimidaciones, consejos no deseados o presión para que actúen como yo mando.
4. *No atribución*. Me abstendré de atribuir motivos deshonestos al comportamiento de otros o suponer ideologías poco recomendables en quienes discrepan de mí.
5. *No totalismo*. Usaré con regularidad «limitadores y condicionadores» en mis afirmaciones, para recordarme a mí y a los demás que las generalizaciones son inevitablemente limitadas en su aplicabilidad.
6. *No dogmatismo*. Usaré regularmente expresiones que me recuerden a mí y a los demás la relatividad y localidad de la «verdad» y afirmen que cada persona tiene derecho a su propia «perspectiva».
7. *No polarización*. Limitaré con cuidado el uso de expresiones del tipo «o bien... o bien», que tienden a dicotomizar el debate de un asunto y sugerir que debe considerarse sólo en términos de dos extremos polarizados.



## E

### Aprender a meditar en «una» lección: el mantra de Harvard

La meditación es un tipo especial de experiencia mental que puede ayudarles a ganar fácil acceso a la «zona alfa» y los estados de inventiva que pueden dotar de mayor eficacia a sus películas mentales. La variedad más básica de meditación, llamada a veces «meditación de mantra», es un procedimiento que resulta fácil de aprender, agradable de experimentar y beneficioso para la salud mental y física. Hay montones de buenos motivos para practicarla de forma regular, y casi ninguno para no hacerlo. De modo que, si todavía no saben cómo, probablemente va siendo hora de aprender.

Los meditadores habilidosos y practicantes de disciplinas mentales esotéricas usan diversas técnicas avanzadas, pero los ciudadanos de a pie como nosotros podemos apropiarnos fácilmente del básico método del «mantra». He aquí cómo.

*Nota: éste será un ejercicio que debe realizarse con los ojos cerrados; asegúrense de leer el método entero antes de empezar.* Reserven unos veinte minutos para esta lección, cuya mejor ubicación es un lugar tranquilo en el que no vaya a molestarlos o distraerlos ninguna persona o acontecimiento. Desconecten el teléfono si es posible y apaguen otras distracciones potenciales. Tomen nota de la hora y díganse que su sesión de ojos cerrados durará veinte minutos: tal vez les sorprenda lo preciso que es su reloj interno.

Pónganse cómodos en una silla confortable, con los pies planos sobre el suelo y a ser posible con las manos en el regazo o apoyadas sin esfuerzo en los brazos de la silla.

Tomen tres bocanadas de aire profundas y refrescantes y, al exhalar por tercera vez, dejen que se les cierren los ojos. [Con la práctica, serán capaces de usar el cierre de ojos como una señal que desencadene una oleada memorizada de completa relajación en todo el cuerpo.]

Dejen que pase un minuto o así para que el cuerpo se relaje progresivamente. Durante ese tiempo, dirijan su atención a su respiración. [La respiración sirve de puente entre sus procesos mentales conscientes e inconscientes. Es la única función corporal «automática» que puede controlarse de forma consciente hasta cierto punto.]

Con cuidado de no interferir en su respiración de ningún modo —no intenten

controlarla—, empiecen a contar sus alientos a medida que entran y salen. Observen con atención y respeto mientras entra la respiración; después llega una pausa en el punto de transición; luego sale el aliento, se produce otra pausa y el ciclo se repite incesantemente. Observen pasivamente cada inhalación y exhalación y esperen con paciencia los puntos de transición. Cuenten diez bocanadas según entran y salen. Se volverán cada vez menos conscientes de sus señales corporales a medida que les invade el desapego y una ultrarrelajación. Se volverán cada vez menos conscientes de su entorno físico.

Ahora que se están relajando, empiecen a retirar su atención de su cuerpo y desplácenla a un punto imaginario situado a unos centímetros ante sus ojos. Visualicen con toda la nitidez que les sea posible una bola transparente cristalina flotando allí, ante su cara.

A continuación, permitan que una palabra mantra empiece a repetirse en la «voz de su mente». Una palabra sencilla y familiar, como «uno» (el «Mantra de Harvard» es el recomendado por el psicólogo de esa universidad Herbert Benson), funciona muy bien como mantra. [Pueden elegir casi cualquier palabra que les guste siempre que sea sencilla y no cueste de pronunciar.] Escuchen su palabra mantra y óiganla repetirse incesantemente, lenta, rítmica. Saben que son ustedes quienes la dicen, y al mismo tiempo parece provenir de otra parte.

La combinación del foco de la bola de cristal y el sonido repetitivo del mantra auditivo llevará su atención a una focalización clara. El nivel de ruido de su mente se esfumará y es posible que se sientan mucho más cercanos a los auténticos orígenes de su proceso de pensamiento.

El método de meditación en este caso no es otro que básicamente seguir oyendo la palabra mantra una y otra vez durante el plazo completo de su meditación, que por lo general suele ser de unos veinte minutos. Así de fácil.

De vez en cuando, descubrirán casi a ciencia cierta que la palabra mantra se ha visto desplazada por otros pensamientos, por lo general palabras, expresiones, fragmentos de oraciones y fragmentos de ideas que se cuegan desde la reserva de su memoria. En cuanto se den cuenta de que la palabra mantra ha dejado de reproducirse en su mente, abandonen sin más el pensamiento que se reproduce momentáneamente y regresen a la palabra mantra. Las primeras veces que mediten, quizá se encuentren con que el mantra se ve desplazado con mucha frecuencia. Con la práctica, descubrirán que pueden permanecer sintonizados al mantra durante espacios más largos de tiempo y les resulta más fácil volver a él cuando se desvanece.

También es posible que descubran que de vez en cuando se «desconectan» por completo; se dan cuenta de que «han estado en otra parte» y acaban de regresar a la

conciencia. Nadie parece saber adónde va la mente durante ese estado de desconexión, pero la mayoría de expertos están de acuerdo en que se trata de un estado normal y potencialmente saludable, que quizá proporcione incluso más descanso y recuperación que el sueño ordinario.

Eso viene a ser todo. Tan sólo permitan que su mente se aferre al mantra durante la duración de la sesión. En algún momento, probablemente se notarán respirando a pleno pulmón y sintiendo que están preparados para abrir los ojos. Tan sólo asegúrense de dejar pasar un minuto o así antes de reincorporarse al mundo que dejaron y de que son plenamente conscientes de todas las partes de su cuerpo y están despabilados para hacer lo que sea que necesiten hacer.



# Índice

Portadilla	2
Créditos	3
Contenido	4
PREFACIO	8
1. UN PROBLEMA Y UNA OPORTUNIDAD	12
INTELIGENCIA ACCIDENTAL: LA PREMISA TERMINAL	14
EL ENSANCHAMIENTO DE LA «BRECHA DE LISTEZA»	18
EL ATONTAMIENTO DE ESTADOS UNIDOS Y LA CULTURA DE LA DIVERSIÓN	21
LOS QUE SABEN Y LOS QUE NO: LA NUEVA BRECHA SOCIAL	29
¿A QUIÉN LE IMPORTA? ¿A QUIÉN TIENE QUE IMPORTARLE?	32
2. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES	36
EL CI NO LO EXPLICA TODO	39
HAY AL MENOS SEIS CLASES DE «LISTO»	41
EXPANDIR: APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS A LA VIDA COTIDIANA	44
EXPANSIÓN 1: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	45
EXPANSIÓN 2: LA INTELIGENCIA SOCIAL	47
LA SIGUIENTE EXPANSIÓN: LA INTELIGENCIA PRÁCTICA	50
3. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA PRÁCTICA?	51
PENSAR ES UNA FUNCIÓN CORPORAL	54
LES PRESENTO A SU BIOCOMPUTADOR	57
CICLOS, ONDAS, ESTADOS CEREBRALES Y EL TRANCE DIARIO	71
MÓDULOS MENTALES: TENEMOS MUCHAS «MENTES»	82
MODELOS MENTALES: NUESTRA REALIDAD PORTÁTIL	87
CUATRO HÁBITOS QUE DESATASCAN LA CAPACIDAD MENTAL	93
CUATRO DIMENSIONES DE IP: NUESTRAS MEGAHABILIDADES	95
INICIO: ACTUALIZAR NUESTRO SOFTWARE MENTAL	98
4. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 1:	99
¿SOY UN PRODUCTO ACABADO?	100
PENSAMIENTO DINÁMICO Y PENSAMIENTO ARCAICO	104
USTED PODRÍA SER UN CATETO MENTAL...	105
LA PARADOJA CREATIVA	108

LA «MENTE DEL PRINCIPIANTE»: INOCENCIA Y HUMILDAD	111
LA ESCALA DE LA «PLEJIDAD»	113
NO HAY VERDAD: SÓLO TU VERDAD, LA DE ÉL, LA DE ELLA, LA DE ELLOS...	117
CÓMO APRENDÍ A DEJAR DE DISCUTIR CON LA GENTE	124
UN NUEVO MODO DE PENSAR EN LAS OPINIONES	129
TRES FRASES QUE PUEDEN MANTENER LA MENTE ABIERTA	132
<b>5. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 2:</b>	<b>136</b>
LIMPIAR EL DESVÁN: DESCONTAMINACIÓN MENTAL	137
«SENSURA»: ESCOGER LO QUE SE DEJA ENTRAR EN LA MENTE	139
RESISTENCIA A LA ENCULTURACIÓN, ALIAS «DETECCIÓN DE BASURA»	146
PURIFIQUEN SU MENTE CON UN «AYUNO MEDIÁTICO»	150
REINGENIERÍA DE ACTITUDES	154
LA ACTITUD DE LA GRATITUD	159
LA ACTITUD DE LA ABUNDANCIA	161
ALTRUISMO PRÁCTICO	163
MEDITACIÓN, PELÍCULAS MENTALES Y AFIRMACIONES	166
<b>6. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 3</b>	<b>167</b>
EL LENGUAJE COMO SOFTWARE MENTAL: LO QUE DICES ES LO QUE PIENSAS	169
CÓMO «EMPAQUETA» EL LENGUAJE NUESTROS PENSAMIENTOS	174
CONFUSIONES PRECIPITADAS: PENSAMIENTO INFERENCIAL	180
LENGUAJE «LIMPIO» Y «SUCIO»: ESTRATEGIAS PARA LA CORDURA SEMÁNTICA	185
EXPRESIONES QUE PUEDEN ELIMINAR DE SU VOCABULARIO	189
LA CONVERSACIÓN CON UNO MISMO: LIMPIAR EL DIÁLOGO INTERIOR	192
RÉPLICAS INGENIOSAS: EL LENGUAJE DE LO GRACIOSO	194
<b>7. ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE MENTAL 4</b>	<b>196</b>
¿TIENE MUCHAS BUENAS IDEAS? (A CASI TODO EL MUNDO LE PASA)	198
«SE ME HA IDO DE LA CABEZA...» (PASA CON CASI TODO)	200
LA MAYOR HERRAMIENTA DE PENSAMIENTO JAMÁS INVENTADA	204
PENSAR EN IMÁGENES	208
¿SON UNA PERSONA SÍ O UNA PERSONA NO?	210

LA FÓRMULA P.I.N.: PROTEGER LAS IDEAS	213
USAR LA INCUBADORA MÁGICA	215
PENSAMIENTO «METAMÓLDICO»: ROMPER LOS LÍMITES	221
<b>8. MEGAHABILIDAD 1</b>	<b>229</b>
LA POLARIDAD DIVERGENTE-CONVERGENTE: EL EJE D-C	232
CONCIENCIA DE PROCESOS: LA GESTIÓN DEL «PUNTO DE INFLEXIÓN»	235
PENSAMIENTO DE GRUPO: LA COLUSIÓN PARA EL FRACASO	240
BRAINSTORMING: MÁS COMENTADO QUE PRACTICADO	247
CREATIVIDAD SISTEMÁTICA: EL MALABARISMO	250
<b>9. MEGAHABILIDAD 2</b>	<b>252</b>
LA POLARIDAD ABSTRACTO-CONCRETO: EL EJE A-C	254
VISIONARIOS Y ACCIONARIOS: NECESITAMOS LAS DOS COSAS	256
UNIR LOS PUNTOS: HAY QUE VERLOS PARA UNIRLOS	260
PINTAR LA PANORÁMICA GENERAL: MAPAS MENTALES	263
EXPLICAR LA PANORÁMICA GENERAL: USAR EL LENGUAJE DE LAS IDEAS	268
<b>10. MEGAHABILIDAD 3</b>	<b>272</b>
LA POLARIDAD LÓGICO-INTUITIVA: EL EJE L-I	275
ESTILOS DE PENSAMIENTO: LOS PROPIOS Y LOS AJENOS	277
PENSAMIENTO SECUENCIAL: READUEÑARSE DE LAS HABILIDADES LÓGICAS	284
CONFIAR EN LAS CORAZONADAS: READUEÑARSE DE LAS HABILIDADES INTUITIVAS	289
LA «MENTE ZEN»: DESAPEGO Y ATENCIÓN	291
<b>11. MEGAHABILIDAD 4</b>	<b>296</b>
LA POLARIDAD RACIONAL-EMOTIVA: EL EJE R-E	297
PRIMERO DECIDIMOS, LUEGO JUSTIFICAMOS: LA EXPLICACIÓN DEL PENSAMIENTO IRRACIONAL	301
TODOS SOMOS NEURÓTICOS, Y NO PASA NADA	307
LOS CINCO TEMORES PRIMARIOS CON LOS QUE VIVIMOS: LA PSICOLOGÍA DEL RIESGO	310
REACCIONES DE SEÑAL: DESCONECTAR LOS BOTONES DE ALARMA	315
EMOCIONES Y SALUD: SI ESTÁ EN LA CABEZA, ESTÁ EN EL CUERPO	320
¿PUEDE MOTIVARSE UNO MISMO? EL «PUNTO POPEYE»	323

<b>12. CÓMO CONVERTIRSE EN UN EXPERTO</b>	<b>327</b>
<b>SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</b>	
OLVIDEN ESOS «CINCO PASOS» QUE LES ENSEÑARON	329
EL USO DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS HEURÍSTICA (ALIAS «NATURAL»)	331
LAS CINCO ZONAS MENTALES CLAVE	333
EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE ALTA VELOCIDAD	336
<b>13. PROGRAMACIÓN DEL ÉXITO</b>	<b>340</b>
USAR LO QUE HEMOS APRENDIDO	342
PELÍCULAS MENTALES: ¿QUIÉN PRODUCE LA HISTORIA DE SU VIDA?	344
PROGRAMACIÓN ALFA: RODAR LAS PELÍCULAS QUE UNO QUIERE	346
LA RUEDA DE LA VIDA: HACER BALANCE, FIJAR PRIORIDADES Y OBRAR CAMBIOS	349
<b>APÉNDICES</b>	<b>352</b>
A. Respuestas a los ejercicios de pensamiento	353
B. Cincuenta consejos para pensar mejor	359
C. Un vocabulario para la inteligencia práctica	362
D. Un código de discurso inteligente	372
E. Aprender a meditar en «una» lección: El mantra de Harvard	374