

Qué es la "mentalidad de la paradoja" y por qué puede ser clave para lograr el éxito



Tiempo de lectura: 8 min.

[Loizos Heracleous y David Robson](#)

Vie, 27/11/2020 - 13:53

La vida laboral a menudo implica un tira y afloja entre diversas exigencias contradictorias.

Los médicos y enfermeras deben brindar atención médica de la más alta calidad al menor costo; los músicos quieren mantener su integridad artística y al mismo

tiempo ganar dinero. Un maestro tiene que imponer una disciplina dura por el bien de la clase: ser "cruel para ser amable".

Ser arrastrado en dos direcciones diferentes, simultáneamente, aparentemente solo debería crear tensión y estrés. Sin embargo, algunas investigaciones interesantes y contraintuitivas indican que estos conflictos a menudo pueden favorecerlos.

Con distintos estudios, psicólogos y científicos, se ha descubierto que las personas que aprenden a aceptar, en lugar de rechazar, demandas opuestas, muestran una mayor creatividad, flexibilidad y productividad.

Las restricciones duales, en realidad, mejoran su desempeño.

Los investigadores llaman a esto la "mentalidad de la paradoja" y nunca es tarde para comenzar a cultivarla.

Piensa como Einstein

Aunque este concepto puede parecer contraintuitivo, está inspirado en una larga historia de investigaciones que muestran que la contemplación de aparentes contradicciones puede romper nuestras ideas preconcebidas, ofreciéndonos formas completamente nuevas de ver un problema.

Albert Rothenberg, un psiquiatra de la Universidad de Harvard, fue uno de los primeros en investigar esta idea formalmente, realizando un estudio en 1996 sobre genios reconocidos.

Al entrevistar a 22 premios Nobel y analizar relatos históricos de científicos fallecidos que cambiaron el mundo, descubrió que cada pensador revolucionario había dedicado un tiempo considerable a "concebir activamente y de forma simultánea múltiples opuestos o antítesis".

Einstein, por ejemplo, contempló cómo un objeto podría estar en reposo y en movimiento dependiendo de la posición del observador, una consideración que finalmente condujo a su teoría de la relatividad.

Para reconciliar las formas en que la energía actuaba como ondas y partículas, el físico danés Niels Bohr señaló que existían simultáneamente, aunque no se podían observar juntas.

Esta línea de pensamiento finalmente inspiró una nueva y sorprendente comprensión de la mecánica cuántica.

Además de estos científicos, Rothenberg ha examinado las biografías de muchos escritores premiados y ha demostrado que su creatividad también suele ser provocada por la contemplación de ideas irreconciliables.

Tomemos al dramaturgo Eugene O'Neill. Rothenberg señala que el drama de *The Iceman Cometh* surgió de los deseos contradictorios de uno de los personajes de que su esposa le fuera fiel e infiel al mismo tiempo.

El poder del conflicto

La mayoría de nosotros no tenemos el genio de Einstein u O'Neill, por supuesto, pero una serie de estudios han demostrado que la "cognición paradójica" también puede ayudar a pensadores con una mente promedio a resolver problemas cotidianos y a las organizaciones a mejorar su desempeño.

En un ambiente corporativo, asumir las paradojas puede encender la chispa de la creatividad.

En uno de los primeros estudios, Ella Miron-Spektor, profesora asociada de comportamiento organizacional en la escuela de negocios INSEAD, y su equipo pidieron a los participantes que escribieran tres declaraciones paradójicas y se les dijo que estas podían ser tan banales como la idea de que "sentarse puede ser más agotador que caminar".

Simplemente tenían que enumerar cualquier pensamiento que fuera "aparentemente contradictorio pero, sin embargo, posiblemente cierto". Luego les sometieron a dos de las pruebas estándar de creatividad de la psicología.

La primera fue la "prueba de asociación remota", que requiere que los participantes encuentren una palabra común que vincule tres alternativas diferentes. ¿Qué vincula "dolor, hombro, sudor"?, por ejemplo.

La respuesta es frío y si la adivinaste, has podido detectar las conexiones ocultas entre diversas ideas, lo que se considera esencial para muchas formas de pensamiento creativo.

La segunda prueba es conocida como el "problema de las velas".

A los participantes se les mostró una imagen que contenía varios objetos sobre una mesa: una vela, un paquete de fósforos y una caja de tachuelas, todos ellos junto a una pared de cartón. Luego, se les dieron tres minutos para averiguar cómo colocar en la pared la vela para que esta se quemara correctamente pero no goteara cera sobre la mesa o el piso, utilizando solo los materiales proporcionados.

La respuesta aceptada es vaciar la caja, colocar la vela dentro y luego clavar la caja en la pared. Pero la mayoría de los participantes no consideraron que la caja en sí podía ser un material útil, por lo que se quedaron completamente perplejos en busca de una solución.

Miron-Spektor descubrió que los participantes a los que se les había pedido que consideraran las declaraciones paradójicas tendían a desempeñarse mucho mejor en ambas tareas, en comparación con un grupo de control que simplemente había anotado tres declaraciones "interesantes".

El 35% de los pensadores paradójicos encontraron la solución correcta al problema de la vela, en comparación con solo el 21% del grupo de control, una gran diferencia después de una preparación tan simple.

Aunque las declaraciones paradójicas de los participantes no estaban directamente relacionadas con la tarea en sí, la contemplación de las ideas contradictorias parecía haber liberado su pensamiento de sus limitaciones habituales, lo que significa que estaban en mejores condiciones de pensar "fuera de la caja" (o, en este caso, dentro de ella).

En el mismo artículo, Miron-Spektor demostró que esto también ocurre cuando consideramos las metas aparentemente paradójicas que se encuentran en muchos trabajos.

Las personas a las que se les pidió que reflexionaran sobre los requisitos duales (y aparentemente opuestos) de minimizar los costos y maximizar la innovación fueron posteriormente más creativas que aquellas que solo consideraron un objetivo u otro: de alguna manera, las demandas contradictorias alimentaron su pensamiento.

La mentalidad de la paradoja

Un estudio más reciente, publicado por Miron-Spektor y sus colegas en 2017, ha examinado los beneficios de la cognición paradójica en el lugar de trabajo de un

gran fabricante de productos de consumo.

El equipo de investigación sospechaba que la respuesta dependería de las habilidades y actitudes de cada empleado, por lo que primero diseñaron un cuestionario para medir la "mentalidad de paradoja".

En primer lugar, se pidió a los participantes que calificaran declaraciones sobre su disposición a aceptar contradicciones como:

Cuando considero perspectivas conflictivas, obtengo una mejor comprensión de un problema

Me siento cómodo trabajando en tareas que se contradicen entre sí

Me siento inspirado cuando me doy cuenta de que dos opuestos pueden ser verdad

También se pidió a los participantes que describieran la frecuencia con la que experimentaron "escasez de recursos" en el trabajo (la necesidad de lograr un alto desempeño disponiendo de tiempo o recursos económicos limitados). Sus supervisores, mientras tanto, tuvieron que calificar su desempeño e innovación dentro del rol.

El estudio encontró que la mentalidad de paradoja del empleado tenía una gran influencia en su capacidad para hacer frente a las demandas. Para las personas que obtuvieron puntajes altos, el desafío de lidiar con recursos limitados fue estimulante e inspirador; y su desempeño mejoró bajo la tensión, por lo que encontraron nuevas y mejores soluciones a los problemas en su trabajo.

Aquellos sin la mentalidad de la paradoja, por el contrario, tendían a desmoronarse y luchaban por mantener su desempeño cuando los recursos eran escasos.

Qué es la creatividad y por qué ponerle límites puede ayudar a estimularla

Estos descubrimientos pueden ser especialmente importantes para los líderes pues hay evidencia de que la mentalidad de paradoja de un gerente influye en la capacidad de innovación de todo su equipo. Las empresas e instituciones que adoptan estrategias paradójicas tienden a superar a sus competidores.

Los estudios de Toyota Motor Corporation han encontrado que ciertas paradojas abundan en su cultura corporativa, incluyendo los objetivos duales de mantener la

estabilidad y al mismo tiempo el fomento del cambio de forma constante. (Como dijo el ex presidente de esa empresa Hiroshi Okuda, "reformular el negocio cuando el negocio va bien").

Esto ha resultado en un sistema de producción ajustada extremadamente eficiente que otros intentan emular. La empresa también es clasificada como una de las marcas más confiables y tiene los ingresos más altos que cualquier fabricante de automóviles en el mundo.

Apple, mientras tanto, es bien conocida por la innovación y la calidad del diseño, pero pocos son conscientes de la extrema eficiencia de sus operaciones. Estos objetivos combinados han permitido a Apple ser la empresa más valiosa del mundo con una capitalización de mercado de casi US\$2 billones.

Chispas creativas

¿Cómo podemos capitalizar este conocimiento? Un paso obvio, inspirado por el estudio inicial de Miron-Spektor, sería simplemente anotar cualquier paradoja que se encuentre y proponerse contemplarlas antes de comenzar a resolver problemas. Si estás mentalmente atascado, podrías investigar más a fondo las paradojas que inspiraron a científicos como Einstein y Bohr.

La filosofía griega también está llena de ideas paradójicas que pueden hacer fluir tu creatividad.

Es posible que tu propio trabajo ya contenga muchos objetivos contradictorios que podrían inspirar una cognición paradójica. En el pasado, es posible que hayas asumido que necesitas sacrificar uno por el otro, pero si desea cultivar la mentalidad de la paradoja, es posible que dediques un poco más de tiempo a considerar las formas en las que puedes perseguir ambos, simultáneamente.

En lugar de ver los conflictos potenciales como algo que debe evitarse, puedes comenzar a ver las demandas en competencia como una oportunidad de crecimiento y una fuente de motivación. (Y si no hay presiones externas, podrías crear las tuyas propias, preguntándote, por ejemplo, cómo podrías aumentar la eficiencia y precisión de tu desempeño en una tarea en particular, aunque solo sea para un ejercicio de pensamiento paradójico).

No habrá una solución inmediata, pero el mero hecho de pensar en la posibilidad de reconciliar esos problemas aún podría lubricar tu mente para favorecer una mayor innovación.

La perspectiva de aceptar deliberadamente demandas contradictorias puede parecer ardua, pero los investigadores chinos han demostrado recientemente que las personas con esta mentalidad también obtienen una mayor satisfacción. Aparentemente, hay un placer en reconciliar dos objetivos opuestos, siempre que se tenga la mentalidad adecuada.

¿Impulsar tu innovación y éxito, mientras te diviertes más en el trabajo? Esa una paradoja que ciertamente vale la pena aceptar.

27 de noviembre 2020

BBC News

<https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-54941432>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)