

EL PENSAMIENTO CONTRA-FACTUAL

Texto de un artículo de Neal J. Roese publicado por Harvard Business Review el 5 de diciembre de 2016.

Reflexiones de otros autores.

Traducción: Carlos Herreros de las Cuevas (por la importancia que tiene esta técnica para nuestras vidas y empresas, he acometido la traducción, a veces también cierta interpretación, de los textos que siguen)

Esta no ha sido su mejor semana. Algo no fue bien; digamos una negociación que no acabó a su favor. ¿Qué hace usted después? Pudiera ir a un bar con amigos, hablar con su cónyuge o llamar a su mamá. Pero son tácticas dilatorias. Pronto empezarán las rumiaciones. Se preguntará qué ha ido mal y se culpabilizará, o culpabilizará a otros o a factores externos. Cuando todo ello le agota, se dirá a sí mismo que necesita olvidar el pasado y centrarse en lo que está por venir. Es una reacción natural y perfectamente razonable pero dolorosa psicológicamente sin que proporcione muchas ventajas. No impedirá que experimente el mismo tipo de fracaso una segunda, tercera o cuarta vez.

Existe una alternativa mejor: un protocolo mental por el que usted se hace una serie de preguntas breves y estructuradas, y se esfuerza en responderlas. Basada en investigaciones recientes sobre el *pensamiento contra-factual* (que es exactamente lo que define: imaginar alternativas a lo que acaba de ocurrir), este proceso no es difícil y promete tanto aliviar el dolor del revés o contratiempo como posicionarle para hacerlo mejor en la siguiente ocasión.

La mayoría de nosotros practica continuamente el pensamiento contra-factual: “ si el año pasado no me hubiera encontrado con mi antiguo amigo, habría perdido la oportunidad de tener este gran puesto en su compañía”; o “ si hubiera dicho que si al trabajo en el extranjero, probablemente habría tenido un ascenso”. Pero los investigadores actualmente establecen categorías de los diferentes tipos de este pensamiento y determinan por qué y cuándo las usamos. Queda mucho por aprender pero los estudios sugieren que ciertas formas de pensamiento contra-factual pueden ser muy útiles cuando las personas necesitan recuperarse y mejorar su desempeño después de un acontecimiento negativo.

Volvamos a esa negociación en la que acabamos de fracasar. Su compañía trata de ser más ágil para responder a las cambiantes demandas de los clientes y usted había pedido a un proveedor importante que permitiera que el contrato de trabajo fuera más flexible de forma que tuviera la capacidad de cambiar de rumbo durante el año. La única concesión fue aceptarlo pero durante seis meses en lugar de los doce pedidos; usted y su jefe consideran que ha sido un fracaso bastante importante.

Recurre usted a un par de las actividades de recuperación más usuales como las citadas anteriormente y se fustiga por ser incompetente y sin suerte. Culpabiliza al intransigente que representaba a su proveedor y también a los sándwiches de pavo seco que sirvió el “catering”. Al tiempo que toma una cerveza con un colega se dice: “bueno, lección aprendida; ha llegado el momento de dejarlo atrás”.

Pero en realidad no se ha aprendido ninguna lección ni ha llegado el momento de dejarlo atrás. Todavía no.

Por el contrario, siga estos cinco pasos en el orden que verá.

- 1. Imagine un resultado mejor . Primera parte.** Plantéese el reto de imaginar un sendero contra-factual superior que pudiera haber producido un mejor acuerdo. Asegúrese de centrarse en sus propias acciones, no en las de otras personas. Por ejemplo, su contraparte parecía estar casi a punto de aceptar varias de sus sugerencias sobre la flexibilidad pero en ese momento los dos decidieron hacer una pausa. En la reanudación la otra parte se mostró más firme. Quizá si hubiera presionado para que le diera una respuesta antes de esa pausa, el resultado habría sido mejor.
- 2. Imagine un resultado mejor. Segunda parte.** Plantéese el reto de pensar en otro sendero contrafactual superior. ¿Por qué? La idea es combatir su tendencia natural a obsesionarse con el primer escenario alternativo como el único posible, una trampa que se conoce como el “sesgo de posterior (o a toro pasado)”. Ahora que piensa en ello, la aparente obiedad de la primera alternativa induce a un exceso de confianza, empieza a sentirse como si usted hubiera sido consciente de ello durante todo el proceso. Imaginar un segundo sendero para un resultado mejor , le ayuda a evitar la atribución de su fracaso a una razón simplista y facilona. Como ejemplo de un segundo escenario , imagine que puso sobre la mesa el asunto de la flexibilidad al comienzo de la negociación. ¿Podría haber facilitado un resultado mejor que si , como ocurrió, lo planteó a su contra-parte en el fragmento posterior de la conversación?
- 3. Imagine un sendero diferente que hubiera conducido al mismo resultado.** Se le llama pensamiento semi-factual o “ incluso si”. Por ejemplo, dividir la negociación en dos charlas diferentes con diferentes contra-partes. La primera abordaría la cuestión de los precios y la segunda sobre el resto de las condiciones (excluidos los precios); por ejemplo, habría sido una experiencia muy diferente, pero hubiera concluido con el mismo resultado. En este caso, ¿sería porque hay una preocupación generalizada en el personal del proveedor porque el mercado está cambiando muy rápidamente y está temeroso de permitir cualquier cambio contractual que pudiera dañar su posición? El propósito de este paso en este proceso de fracaso y de recuperación es revelar obstáculos que pudiera usted no haber percibido o articulado. Posteriormente puede usted volver atrás e intentar imaginar cómo superar esos obstáculos. Por ejemplo, podría haber sido posible calmar la ansiedad del proveedor ofreciendo algo más como compensación potencial como, por ejemplo, una opción para elevar los precios durante la vida del contrato.
- 4. Imagine el mismo sendero que hubiera conducido a un resultado diferente.** Piense en cómo un resultado diferente , mejor o peor, pudiera haberse producido como consecuencia del mismo proceso que ha seguido. Imagine a su contra-parte sonriendo y diciendo sí a su propuesta de flexibilidad. O frunciendo el ceño e insistiendo en que no aceptaba cambios en la duración del contrato. Uno de los objetivos de este paso es subrayar lo aleatorio de los resultados. En la mayor parte de los casos, la realidad es que los mismos pasos que usted dio podrían haber conducido a resultados diferentes; a las personas nos cuesta aceptarlo. Si quiere recuperarse de verdad, es importante mantener un respeto saludable por las fuerzas externas. Este paso puede también ayudarle a pensar en planes de contingencia o alternativos para afrontar estas fuerzas.

5. Imagine un resultado peor. Este contra-factual es en parte una táctica para sentirse peor. Piense en un sendero diferente que le hubiera llevado a un resultado peor; y , a continuación, dese una palmada en la espalda por haberlo evitado. Pero este paso tiene otro propósito: ampliar su comprensión de lo que acaba de ocurrir. Digamos que usted pensó ,pero no hizo, en comentar a su contraparte la caída de sus ventas. La idea habría sido recalcar que su contraparte no está captando acertadamente lo que está ocurriendo en el mercado pero fue consciente de que esto le hubiera puesto a la defensiva empeorando la situación. Avance un poco más en esta idea y pudiera usted llegar con una imagen general de comprensión del estado presente de vulnerabilidad de su proveedor.

Si completa estos cinco pasos evita usted la culpa o los sesgos y otros tipos de trampas mentales y así ve una imagen del fracaso ampliada y matizada. Está usted mejor posicionado para descubrir lo que causó, y lo que no causó, el contratiempo. Y los contra-factuales superiores le proporcionan un punto de partida para planificar reuniones futuras y para mejorar su desempeño en ellas. Puede no seguir exactamente los escenarios imaginados pero habrá aprendido a ampliar la mente incorporando posibles tácticas nuevas.

El pensamiento contra-factual puede proporcionar muchas ventajas. Por ejemplo, cuando las personas se inician en este tipo de pensamiento se hacen más receptivos a informaciones sorprendentes , pueden contener comportamientos defensivos o rígidos. Además, cuando las personas tienen en cuenta los contra-factuales se valoran más las decisiones grupales.

Hay dos tipos de contra-factuales: los superiores y los inferiores. A veces, quienes han tenido una experiencia negativa o desafortunada, piensan en que las cosas les podrían haber ido peor. Es decir, reconocen que las consecuencias podrían haber sido aún más indeseables: un contrafactual inferior que hace que estas personas se sientan afortunadas por comparación con lo que podría haber sucedido.

La alternativa , después de una situación desafortunada, es que las cosas les podrían haber ido mejor: un contrafactual superior que, al principio es posible que no mejore su estado de ánimo, pero les ayuda a descubrir “insights” y conocimiento que pueden utilizar para mejorar su desempeño futuro.

Muchos estudios prueban que probablemente los contrafactuales superiores facilitan más el desarrollo y el progreso en diversos contextos. Por ejemplo, los que prefieren los superiores, tienen menos probabilidades de procrastinar sus tareas. Es decir, tienen mayor probabilidad de aprender comportamientos adaptativos como consecuencia de sus experiencias anteriores. Se las percibe como personas que asumen su responsabilidad, cuando enfatizan cómo podría haber sido mejor algún proyecto o comportamiento que tuvieron

También existen los contrafactuales aditivos o sustractivos. Las personas que han experimentado un resultado indeseable o un proyecto fracasado ya hemos visto que pueden pensar en los resultados que habrían obtenido de haber actuado de forma diferente. Algunas de ellas introducen actos adicionales que deberían haber realizado; ésta es la variante aditiva

de los contrafactuales superiores. Otros, pudieran pensar en actos que realizaron pero de los que debieron abstenerse; ésta es la variante sustractiva de los contrafactuales superiores.

Hay investigaciones que prueban que los contrafactuales aditivos tienen mayor probabilidad de mejorar su creatividad en las tareas siguientes que los sustractivos. Por el contrario, los sustractivos tienen mayores probabilidades de mejorar su desempeño en tareas analíticas en las que hay que aplicar alguna regla, norma o algoritmo para general una solución correcta.

Es decir, cuando las personas contemplan contra-factuales aditivos, se activan circuitos cerebrales concretos diseñados para poner sobre la mesa un abanico diverso de soluciones posibles. Estos circuitos o mecanismos mejoran la creatividad. Por el contrario, cuando las personas contemplan contrafactuales sustractivos, se activan otros circuitos diferentes. Es decir, para desvelar contrafactuales sustractivos, las personas han de tener la capacidad de aplicar reglas o algoritmos que predicen las consecuencias de refrenar alguna acción. La capacidad de aplicar reglas o algoritmos mejora el pensamiento analítico. El pensamiento aditivo estimula las ventajas potenciales en lugar de posibles desventajas, reducen la rumiación sobre los fracasos pasados y orientan la atención de las personas a las lecciones que podrían aprender.

Auto-contrafactuales y contrafactuales de otros.

Generalmente las personas formamos contra-factuales sobre nosotros mismos. Pero las investigaciones prueban que con aquéllos que se refieren a uno mismo se aprende más de los errores.

Las decisiones en los equipos.

Como han descubierto Galinsky and Kray (2004), los contrafactuales pueden también afectar a los procesos grupales. Concretamente, después de que las personas los tienen en cuenta, la información y el conocimiento sabidos por todo el equipo, conocido como conocimiento no compartido, tengan mayor probabilidad de ser tenidos en cuenta en lugar de desestimados.

En otras palabras, funcionando en equipo, es más probable que las personas tengan en cuenta información sabida por todos. La que solo es conocida por una o dos personas, con frecuencia se desdeña. Sin embargo, después de considerar los contrafactuales reconocen que cambios triviales podrían afectar a las consecuencias de algún acontecimiento.

El significado en la vida

El pensamiento contrafactual en el que las personas reflexionan sobre cómo los acontecimientos pudieran haberse desarrollado de forma diferente, tiende a instilar la sensación de significado en la vida y en el trabajo. Varios autores hicieron una investigación en la que pedían a un grupo de personas que reflexionaran sobre un acontecimiento importante de su vida. Algunas de ellas también reflexionaron sobre cómo este acontecimiento pudiera haberse desarrollado de forma diferente. Esta reflexión sobre las posibilidades contra-factuales aumentó la probabilidad de que se percibiera como significativo ese acontecimiento. Los

pensamientos contra-factuales sobre cómo sus vidas pudieron tomar un camino diferente, aumentó su sensación de que la decisión fue significativa.

Compromiso y aflicción

Hersner-Hershfield, Galinsky, Kray, y King (2010) demostraron que el pensamiento contra-factual puede evocar un apego con las organizaciones, naciones y otras entidades. Por ejemplo, en un estudio se preguntó a varios participantes que reflexionaran en el origen de su compañía, y que describieran cómo la empresa no habría surgido si no hubieran ocurrido algunos acontecimientos concretos. A otros participantes también se les pidió que reflexionaran sobre el origen de su compañía, pero solo describiendo los acontecimientos con detalle, pero sin contemplar las posibilidades contra-factuales. Luego se valoró el nivel o el alcance de compromiso de las personas con la organización. Además, se les pidió que imaginaran como se sentirían el último día de trabajo en su empresa. Se evaluó después el grado con el que esta imagen evocaba diversas emociones positivas, negativas; y se operativizó que la aflicción era la mínima evaluación de la felicidad o de la tristeza. Finalmente, se les preguntó también que evaluaran si su trayectoria de esta empresa era positiva o negativa.

La reflexión contrafactual incrementaba el compromiso con la organización y la aflicción mediaba esta asociación. Es decir, cuando las personas tenían en cuenta los contra-factuales, reconocían la posibilidad de que la empresa podría no existir y ello generaba sentimientos de aflicción. Se ha demostrado que esta aflicción amplifica los aspectos positivos de esta organización y aumenta el compromiso con ella. Consistente con esta interpretación, la reflexión contrafactual aumentaba la probabilidad de que los participantes sintieran como positiva la trayectoria de la empresa.

Minimizar las adversidades

Como reacción a los fracasos y ante problemas similares con frecuencia intentan minimizar la gravedad de estas adversidades. Pudieran realizar una comparación hacia abajo y decidir que las consecuencias no son graves. Se llama a este proceso “minimización auto-generada”. Alternativamente, otra persona podría ofrecer consejo insistiendo también en minimizar la gravedad, proceso que se conoce como “minimización generada externamente”.

En general, los investigadores prueban que la “minimización auto-generada” puede ser razonablemente eficaz, al menos en personas con una alta auto-estima. La “minimización generada externamente” no suele ser tan eficaz. Cuando alguien trivializa la gravedad o severidad de una adversidad, aumenta la probabilidad de que la víctima se sienta aislada en lugar de comprendida. Esta sensación de aislamiento reduce la resiliencia.