

MUESTRA GRATUITA · CAPÍTULO COMPLETO

Felicitaciones. ¿Y ahora qué?

Las herramientas están frente a ti

CAPÍTULO 4

La comodidad de no querer ver

Rafael Mies, Ph.D.

Capítulo íntegro · Páginas 29–37 de la edición original

Copyright © 2025 Rafael Mies · Meridian Press

rafaelmies.com

La comodidad de no querer ver

El punto de partida de toda disrupción significativa no es un evento dramático sino una falla en la percepción: una incapacidad estructural para leer lo que ya está ocurriendo. No es negligencia. Es la consecuencia predecible de una mente que filtra la realidad a través de lo que ya cree, en vez de revisar sus creencias a la luz de lo que encuentra. Cuanto más estable y funcional parece una vida, mayor es su resistencia al diagnóstico que la obligaría a cambiar. Heifetz observó este patrón tanto en instituciones como en individuos: el sistema evita el examen que lo obligaría a moverse. Así, los supuestos que organizan la percepción son precisamente los últimos en cuestionarse —no porque estén ocultos, sino porque parecen funcionar. Por eso la ceguera más decisiva suele ocurrir no en territorio desconocido, sino en los lugares más dados por sentados: una pareja, una familia, un rol profesional. Son las relaciones donde la familiaridad lleva más tiempo siendo confundida con comprensión, donde la certeza de ya saber produce una falla silenciosa y persistente en ver lo que ha estado cambiando todo el tiempo.

La disrupción rara vez se anuncia como una crisis. Más frecuentemente comienza como algo menor: una conversación que no termina de aterrizar, una necesidad que pasa inadvertida, una señal de que las personas más cercanas están cambiando de maneras que todavía no hemos registrado.

Había sido una semana larga. No dramáticamente larga —del tipo que se acumula en pequeños incrementos: una reunión que se extendió más de lo previsto, una decisión que pesó más de lo esperado, un hijo que necesitó ayuda con algo justo en el momento en que el teléfono también reclamaba atención. La casa había alcanzado ese silencio particular que no viene de la calma sino del agotamiento. Todos habían dado lo que tenían. Ahora simplemente coexistían.

Ella estaba en la mesa de la cocina con su cuaderno abierto, como a veces estaba por las noches —no leyendo, sino pensando. Él había aprendido a reconocer la diferencia, aunque nunca le había preguntado al respecto. Hay cosas que se reconocen sin examinar. La forma en que alguien se concentra se vuelve familiar con los años igual que se vuelve familiar una ruta: la recorres sin terminar de verla.

Se sirvió un vaso de agua y se quedó de pie junto a la mesada, revisando el teléfono sin buscar nada en particular. No encontró nada en particular.

Entonces ella levantó la vista.

—Hace tiempo que le estoy dando vueltas a algo —dijo—. No es una idea suelta. Creo que podría convertirla en un proyecto de verdad.

Él levantó los ojos, aunque no del todo.

—¿Qué tipo de proyecto?

Ella vaciló un segundo —no por falta de claridad, sino por esa mezcla frágil de esperanza y cautela con la que a veces se revela algo que genuinamente importa. Hay una cualidad en esos momentos que se siente antes de que pueda nombrarse: el leve contener la respiración, la selección cuidadosa de las primeras palabras, la pregunta implícita debajo de la explícita: ¿vas a recibir esto como lo digo, o vas a reducirlo a algo que no quise decir?

—Algo mío —dijo—. Algo más profesional. Más serio. Lo he pensado mucho. Creo que podría hacerlo bien.

Él sonrió —esa expresión a medias divertida que todavía puede pasar por amabilidad justo antes de volverse condescendiente.

—Bueno, qué bueno que te entretenga.

Ella no respondió de inmediato. Lo miró, quizás esperando que él suavizara la frase, que añadiera algo que la rescatara. No lo hizo. No era consciente de que hubiera algo que rescatar.

—No lo digo en mala —agregó él, con razonabilidad—. Está bien tener intereses. Pero convertir una idea en un proyecto real es distinto. No es tan fácil como decidir que quieres hacerlo.

Ella bajó los ojos un momento. Algo estaba ocurriendo en ese pequeño movimiento —algo que se contraía, que retrocedía a una distancia más segura, que se hacía más pequeño para no ocupar espacio donde acababa de aprender que no era del todo bienvenido.

—No estoy lanzando una idea al aire.

—Ya, pero sabes lo que digo. Una cosa es entusiasmarse. Otra es hacer algo real.

Luego se rio —con ligereza, con calidez incluso, como si la siguiente frase pudiera funcionar como botón de reinicio para cualquier tensión que hubiera asomado brevemente.

—Cuando armes tu imperio, me avisas.

Ella sonrió. No porque le hubiera parecido gracioso. A veces sonreír es simplemente más fácil que explicar una herida —sobre todo cuando ya intuiste que la explicación no llegaría a quien iba dirigida. Dijo algo breve después, algo casi administrativo, y la conversación continuó uno o dos minutos más. Pero no desde el mismo lugar. Algo esencial se había retirado. Él no lo notó. Ya había pasado al siguiente pensamiento, como se hace cuando un momento parece haberse resuelto solo.

Más tarde esa noche, arriba, se cepilló los dientes sin repasar nada. La conversación no había quedado registrada como algo que mereciera repaso. Había sido un intercambio ligero. Textura normal de una noche cualquiera. Ya estaba pensando en el día siguiente: una llamada a las ocho, una presentación a las diez, un almuerzo que necesitaba reprogramar.

Se durmió sin esfuerzo.

Ella no.

Él creyó haber sido sensato. Puede incluso haber creído que estaba ayudando —aportando una especie de realismo benevolente a lo que le parecía entusiasmo vago. No había dicho nada duro. No la había descartado. Había ofrecido perspectiva, que es lo que la gente razonable hace por los demás.

Pero no había corregido una idea. Había reducido una experiencia.

En pocas frases, tomó algo que vivía en ella —algo que había estado desarrollándose en silencio, acumulando fuerza con el tiempo, requiriendo valentía para decirse en voz alta— y se lo devolvió disminuido. Más pequeño. Más manejable. Más parecido a un pasatiempo que a un proyecto. Más parecido a una distracción que a una aspiración.

Así es como funciona el no ver en cualquier situación o relación que importa. Rara vez aparece primero como hostilidad abierta o desprecio. Más frecuentemente aparece como compostura, realismo, humor, experiencia, sabiduría práctica. Suena tranquilo. Suena razonable. Puede incluso sonar afectuoso. Pero falla en una cosa decisiva.

No ve.

Para entender esta ceguera con más claridad —su mecánica, su persistencia— ayuda reunir a dos pensadores que trabajaban en niveles muy distintos de la percepción humana, en campos muy diferentes, pero que convergieron en el mismo descubrimiento esencial.

Daniel Kahneman pasó décadas estudiando cómo la mente emite juicios. Lo que encontró, documentado con cuidado meticuloso en *Pensar rápido, pensar despacio*, no es halagador. La mente no se acerca al mundo con curiosidad abierta, ensamblando evidencia para luego sacar conclusiones. Opera con una velocidad extraordinaria y un sesgo extraordinario, formando impresiones casi de manera instantánea y luego —y esta es la parte crucial— reuniendo razones para sostener lo que ya decidió. Lo que se siente como razonamiento es, en la práctica, una forma sofisticada de justificación.

Kahneman describió dos modos a través de los cuales opera la mente. El primero es rápido y automático —corre por debajo de la conciencia, llega a conclusiones casi de inmediato y se apoya en lo que ya sabe para interpretar lo que encuentra. El segundo es más lento y deliberado —capaz de cuestionar, revisar, examinar genuinamente. El problema no es que el modo rápido esté mal diseñado. Es extraordinariamente eficiente para la mayor parte de lo que la vida cotidiana exige. El problema es su punto ciego particular: confunde familiaridad con exactitud. Lo que la mente ha visto muchas veces, lo procesa como verdad. Lo que ya cree, lo lee como obvio. Y lo que no encaja del todo en el cuadro existente no se encuentra como algo nuevo —se ajusta silenciosamente hasta que se parece a algo ya conocido.

Thomas Kuhn trabajaba en una escala completamente diferente. En *La estructura de las revoluciones científicas*, intentaba comprender cómo las comunidades científicas cambian de opinión —y, de manera más provocadora, por qué tan a menudo no lo hacen. Su respuesta fue el concepto de paradigma: el marco de supuestos, métodos y expectativas que define qué cuenta como una pregunta válida, un resultado significativo, un hallazgo legítimo. Los paradigmas no son simplemente teorías. Son estructuras organizativas de la percepción. Determinan qué puede verse y qué permanece invisible. Y son, como Kuhn demostró con incómoda precisión, notablemente resistentes a la revisión —incluso cuando los datos anómalos comienzan a acumularse.

Los dos descubrimientos, puestos juntos, iluminan algo esencial sobre cómo opera la percepción en cualquier relación con algo real en juego —profesional o personal, colegial o íntima— donde la familiaridad ha tenido tiempo de endurecerse en supuesto.

No simplemente vemos al otro. Lo vemos a través de la estructura de supuestos que ya cargamos. Cuando algo nuevo aparece en él o en ella —una necesidad, una ambición, una transformación— esa nueva realidad no siempre entra libremente. Se procesa a través de nuestro sistema rápido, que busca la interpretación familiar antes que la desconocida. Se filtra a través del paradigma, que ya decidió qué es probable que esta persona esté haciendo, qué merece tomarse en serio y qué puede absorberse sin necesidad de revisión.

Esto es lo que hace un paradigma personal en cualquier relación sostenida —con una pareja, un colega, un colaborador, un equipo, incluso una institución. Organiza la percepción en silencio. Decide quién es el otro, qué rol ocupa, de qué es capaz, qué merece peso y qué puede descartarse con suavidad, con razonabilidad, con humanidad. Una vez que la estructura se endurece —por la mera acumulación de hábito, historia y el consuelo de la predictibilidad— la atención se estrecha. En vez de encontrarte con la realidad que tienes enfrente, te remites a la versión de ella que ya crees conocer.

Dejas de ver. Recuerdas.

Lo que ocurrió en esa cocina no es inusual. Tiene una forma —una que se repite en relaciones, equipos e instituciones con una coherencia incómoda. Y una vez que esa forma es visible, resulta difícil no verla. Tiende a aparecer en tres formas reconocibles.

El primer síntoma: reducir lo nuevo

El primer síntoma de la percepción atrapada en su paradigma es el instinto de achicar lo que no encaja en el mapa mental existente. Kahneman demostró con qué facilidad el modo rápido categoriza antes de que el más lento haya siquiera entrado en juego. Kuhn observó que los paradigmas establecidos resisten las anomalías minimizándolas —absorbiéndolas en categorías existentes para que no puedan desafiar el marco mismo.

Ella no estaba presentando un pasatiempo. Estaba describiendo la posibilidad de construir algo serio —una iniciativa profesional conectada con la identidad, la competencia y la independencia. La manera en que lo dijo, el cuaderno abierto frente a ella, la calidad particular de su vacilación: todo comunicaba que esto había estado viviendo en ella durante algún tiempo. Que importaba.

Él lo tradujo de inmediato a algo más pequeño. La frase "Qué bueno que te entretenga" ejecuta una silenciosa degradación de categoría. Reubica su aspiración del ámbito del trabajo al ámbito de la distracción. No siguen preguntas. No aparece curiosidad. La iniciativa se categoriza antes de entenderse. La nueva realidad se reduce para que los viejos supuestos puedan permanecer intactos.

Una respuesta más sana habría requerido algo simple pero genuinamente exigente: escuchar sin interpretar de inmediato. Preguntar qué significaba el proyecto para ella, no qué produciría. Dejar abierta la posibilidad de que algo genuinamente nuevo estaba emergiendo. Él eligió el camino más fácil. Protegió el mapa que ya tenía.

El segundo síntoma: tratar la interpretación como realidad

El segundo síntoma es más sutil, y mucho más peligroso. Ocurre cuando la interpretación deja de sentirse como interpretación y comienza a sentirse como hecho. Kuhn enseñó que los paradigmas adquieren su poder real precisamente cuando se vuelven invisibles —cuando dejan de parecer marcos y empiezan a sentirse como sentido común, como la estructura natural de la realidad misma. Por eso las personas dentro de un paradigma no suelen experimentarse como sesgadas o limitadas. Se experimentan simplemente viendo con claridad.

Kahneman explicó con su característica precisión el motor psicológico que subyace a esa experiencia. La mente se tranquiliza profundamente con la coherencia interna. Cuando una conclusión encaja con lo que ya creemos, produce una sensación de obviedad —y la obviedad rápidamente se convierte en confianza. Confiamos en la interpretación no porque haya sido cuidadosamente contrastada con alternativas, sino porque se siente fluida.

Cuando él dijo "No es tan fácil como decidir que quieres hacerlo", no lo ofrecía como una perspectiva posible entre otras. Lo estaba enunciando como corrección. Como lo que una persona con su experiencia y su mirada podía ver y que ella, quizás, todavía no podía del todo. En ese momento él se coloca —sin declararlo— en el rol de la persona autorizada a definir qué cuenta como serio, realista o legítimo. Ninguna relación —profesional o personal— puede funcionar plenamente durante mucho tiempo bajo esa condición. Cuando la interpretación de una persona se convierte en el lente a través del cual la realidad de la otra debe pasar antes de ser reconocida, la segunda persona deja gradualmente de traer su experiencia real al intercambio.

El tercer síntoma: el desprecio disfrazado de humor

El tercer síntoma es el más socialmente aceptable, lo que lo hace el más difícil de cuestionar. El desprecio rara vez se anuncia abiertamente. Con mayor frecuencia se esconde dentro de formas que parecen inocuas: el humor, la madurez, el realismo experimentado, el tono de quien lleva suficiente tiempo en esto como para saber cómo suelen terminar estas cosas. John Gottman, en décadas de investigación sobre relaciones íntimas, identificó el desprecio —no la rabia, no el conflicto, sino el desprecio— como el predictor más confiable del colapso relacional. Y el disfraz más común del desprecio es exactamente este: el chiste que cae justo a expensas del otro, que lo reduce un milímetro, al tiempo que provee negabilidad social bajo la forma de una sonrisa.

"Cuando armes tu imperio, me avisas."

Entregada como broma, la frase se protege a sí misma. Si ella reacciona, corre el riesgo de parecer susceptible. Si se defiende, corre el riesgo de parecer sin sentido del humor. Si no dice nada, la jerarquía permanece intacta y el hablante permanece inocente. El humor no suaviza el descarte. Lo disfraza.

La reacción de ella reveló algo más importante que cualquier cosa que se hubiera dicho en voz alta. No discutió. Se retiró.

El retiro suele señalar algo más grave que el conflicto. El conflicto todavía lleva energía —todavía se dirige hacia el otro, todavía quiere ser escuchado, todavía cree que la comprensión es posible. El retiro señala agotamiento. En ese momento ella entendió, quizás antes de poder articularlo plenamente, que explicarse más no produciría un reconocimiento más profundo. Produciría más categorización.

Cualquier relación que tenga algo real en juego —con una pareja, un colaborador, un equipo, un hijo, un amigo— requiere más que buenas intenciones hacia el otro. Requiere lo que podría llamarse humildad epistémica: la voluntad de admitir, repetidamente y sin congratularse por ello, que la situación nueva puede estar revelando una realidad que todavía no hemos comprendido. Sin esa humildad, la cercanía se distorsiona lentamente. Una persona continúa operando desde el centro de su propio paradigma. La otra desaparece gradualmente dentro de él.

Lo que revela la conversación de la cocina no es simplemente un comentario que descarta un proyecto. Es un patrón de percepción. Una persona convencida de que ya sabía suficiente. Un marco que había hecho innecesaria la curiosidad. Una relación en la que el yo emergente de una persona todavía podía tratarse como secundario —no con malicia, sino automáticamente, lo que a su manera es más difícil de abordar.

Él no la estaba viendo a ella. Estaba viendo su paradigma.

El cuaderno seguía abierto sobre la mesa. Ella no lo había cerrado. Pero había dejado de escribir.

Algo en ella había decidido, sin del todo decidirlo, esperar.

Cuánto tiempo estaba dispuesta a esperar —y qué ocurriría cuando dejara de hacerlo— era una pregunta que ninguno de los dos había pensado en hacer.