

## **Introducción.**

### **Bienvenidos a la era de los eventos inconcebibles y los cambios impensados**

EL ESTADO DEL PLANETA ES EL DEL SHOCK COLECTIVO.

Solo en los años 2020 y 2021, hubo 2.5 millones de noticias escritas en inglés, con la palabra "inimaginable".

Hubo más de tres millones de noticias con la palabra "inconcebible"

Todos hemos vivido estas historias juntos.

Historias sobre los impactos previamente inimaginables de una pandemia: el colapso de los sistemas de atención médica, la desaparición de cientos de millones de puestos de trabajo "no esenciales" de la noche a la mañana, la esperanza de vida promedio que se reduce en años a escala mundial.

Historias sobre los cambios antes impensados que hicimos para sobrevivir a la pandemia: cierres de fronteras, órdenes de quedarse en casa, cierre de escuelas, mascarillas obligatorias, trabajo remoto, todo remoto.

Historias sobre eventos climáticos sin precedentes y su efecto en nuestras ciudades y cuerpos: calor sin precedentes, inundaciones, tormentas extremas, incendios forestales implacables, contaminación tóxica del aire.

Historias sobre cosas extrañas que nunca antes habíamos visto: un edificio residencial erosionado por el cambio climático derrumbándose en medio de la noche. Una multitud que asalta el Capitolio de los Estados Unidos en un intento de anular los resultados de una elección presidencial. Una campaña de desinformación sorprendentemente efectiva que convenció al 20 por ciento de los estadounidenses de que el gobierno estaba inyectando microchips en las vacunas, lo que los llevó a rechazar una intervención gratuita que salva vidas.

La ubicuidad de las palabras "impensable" e "inimaginable" en nuestras historias, nos dicen algo importante sobre la condición global. Nos sentimos cegados por la realidad. Nos encontramos luchando para dar sentido a los acontecimientos que hicieron añicos nuestras suposiciones y desafiaron nuestras creencias.

Y no es solo que no lo vimos venir. Hay dolor condensado en estas palabras. Usamos la palabra "inimaginable" como otra forma de decir "desgarrador", como en un dolor inimaginable o una pérdida inimaginable, que desafía incluso nuestros mejores esfuerzos de ser empáticos. Usamos la palabra "impensable" para referirnos a "injusto", "cruel" o "inaceptable", como en una impensable falta de acción, una impensable falta de preocupación por los demás. Estas dos palabras que usamos con tanta frecuencia en estos días hablan no solo de conmoción sino también de trauma.

¿Cómo hacemos planes para el futuro en una era de shocks aparentemente interminables? ¿Cómo podemos sentirnos en paz o seguros hoy, cuando nos preparamos constantemente para el próximo evento "inimaginable" o cambio "impensable"? ¿Cómo sentimos esperanza por nuestro futuro, cuando parece imposible predecir cómo será el mundo la próxima semana, y mucho menos el próximo año?

Quizás debemos comenzar con preguntas fundamentales. ¿Los eventos más impactantes del pasado reciente eran realmente inimaginables antes de que ocurrieran? ¿Deberían haber sido realmente impensables para nosotros sus consecuencias antes de vivirlas?

Déjame contarte una historia.

A PRINCIPIOS DE ENERO DE 2020, cuando la pandemia empezaba a aparecer en los radares de la gente, empecé a recibir un montón de mensajes de texto y mails muy interesantes, y todos decían algo como: "Jane, ¿no ejecutaste una simulación de una pandemia respiratoria? ¿Qué opinas de lo que está pasando en este momento? ¿Qué deberíamos estar haciendo?" Estos mensajes provenían no solo de mis amigos y familiares, sino también de los altos ejecutivos de las empresas tecnológicas más grandes de Silicon Valley, de agencias gubernamentales, de fundaciones internacionales. Y tenían razón: sí, había hecho un simulacro de pandemia.

Soy diseñadora de videojuegos y me especializo en crear simulaciones que ayuden a las personas a imaginar los más grandes cambios globales que podemos llegar a enfrentar en el futuro. En 2008, era la diseñadora líder de una simulación de pronóstico del futuro de seis semanas llamada *Superstruct*. La simulación fue realizada por el grupo de Pronósticos de Diez Años, del Instituto para el Futuro en Palo Alto, California. Nuestro objetivo era mapear la gama completa de efectos económicos, políticos, sociales y emocionales de amenazas globales como las pandemias. Configuramos el juego once años en el futuro, en el otoño de 2019. Durante este juego, casi diez mil personas en todo el mundo simularon vivir cinco amenazas diferentes, incluido un brote global de un virus ficticio llamado SDRes,

abreviatura de síndrome de dificultad respiratoria [N. de T.: En el original 'ReDS', abreviatura de respiratory distress syndrome en inglés]

No hubo cálculos matemáticos involucrados en nuestra simulación. En cambio, simplemente les pedimos a las personas que predijeran cómo se sentirían personalmente y qué harían en sus propias vidas durante este tipo de brote que se propagase rápidamente. ¿Cómo cambiarían sus hábitos diarios? ¿Qué interacciones sociales evitarían? ¿Podrían trabajar desde casa? ¿Elegirían ponerse en cuarentena y, de ser así, cuándo, por qué y cómo? Durante una cuarentena ordenada por el gobierno, ¿qué problemas podrían experimentar? ¿Qué tipo de apoyo y recursos necesitarían? ¿Cómo tratarían de ayudar a los demás? Nuestra simulación era baja en algoritmos pero alta en inteligencia social y emocional. Nuestros participantes contaron miles de historias sobre lo que ellos personalmente harían durante una pandemia respiratoria, que recopilamos y analizamos en línea.

Cuando la novela del coronavirus llamó la atención del mundo a principios del 2020, pensé que los descubrimientos más importantes para compartir con el mundo, resultantes de nuestra masiva simulación multijugador, serían las predicciones que la gente había hecho. Por ejemplo, una de mis preguntas principales de investigación había sido: ¿bajo qué circunstancias las personas resistirían la cuarentena voluntaria y el distanciamiento social? Nuestros datos mostraron que los riesgos de superpropagación más probables serían los servicios religiosos, seguidos de las bodas y los funerales. Era probable que las personas continuasen participando en estas actividades sin importar los riesgos percibidos. Y vimos claramente que, si eran jóvenes y solteros, la gente todavía quería salir a clubes nocturnos y fiestas, incluso si estas reuniones eran ilegales.

En base a nuestros hallazgos, a principios de febrero de 2020, realicé un seminario web público llamado "Pregúntale a un futurista" con mi colega en el Instituto por el Futuro, Vanessa Mason. Dimos nuestra mejor ayuda urgente para la pandemia que recién se estaba desplegando y que apenas tenía nombre. Por ejemplo: "Los datos sugieren que si lideras una congregación religiosa o una comunidad de cualquier tipo, necesitás planear ahora para crear un espacio de culto virtual". Y: "Si estás planificando una boda, una conferencia profesional o un evento de socialización, o fiesta, deberías proactivamente cancelarlo ahora porque la gente va a poner en riesgo su salud para asistir a estos sucesos incluso durante una pandemia". Los titulares que siguieron en los meses posteriores claramente probaron que estos conocimientos derivados de nuestra simulación eran útiles y procesables. Durante la pandemia real, la gente hizo lo que nuestros jugadores predijeron que harían durante nuestra simulación: realizaron grandes bodas a pesar de las reglas en contra de ello, fueron a boliches nocturnos a pesar del mensaje urgente de quedarse en casa, participaron de servicios religiosos en persona a pesar haber dado positivo a un test de COVID-19, asistieron a funerales a pesar de tener

síntomas y haber recibido indicación de aislamiento. Y todos estos escenarios se multiplicaron en el mundo real.

En el webinar de febrero de 2020 y en el consejo que les di a las personas que me contactaron, también compartí los datos sobre cuán incómodas se sentían muchas personas al usar máscaras. Durante el juego *Superstruct*, les pedimos a las personas que salieran a su vida cotidiana y practicaran el uso de máscaras en diferentes entornos sociales. Queríamos que la gente se acostumbrara a este hábito para que fuera más fácil volver a adoptarlo en una pandemia real. Pero, según lo que los propios jugadores informaron, sabíamos cuán altas podrían ser las barreras sociales para superar la resistencia a las máscaras y hacer que el comportamiento se sintiera "normal". Por supuesto, vimos esto pero en una escala mayor y más real durante el la verdadera pandemia COVID-19, especialmente en los Estados Unidos

Y hablamos sobre el gran problema que anticipamos que sería para las madres que trabajan, si las escuelas cerraran durante la pandemia. Las madres en nuestro juego hablaron sobre la imposibilidad de hacer malabares con sus trabajos y la necesidad de educar en el hogar, si llegáramos a eso. Ahora, vemos que, como resultado del COVID-19, millones de mamás tuvieron que dejar voluntariamente sus espacios de trabajo para cuidar a los niños cuando las escuelas cerraron.

Una parte más de la investigación que informamos en el webinar, fue lo difícil que sería que las personas siguieran las pautas de salud pública y se quedaran en casa o se autoaislaran, si no recibían un apoyo económico significativo. Hablamos sobre la necesidad de proporcionar pagos en efectivo de manera proactiva y hoy, cuando consideramos la respuesta mundial al COVID-19, vemos claramente que en los lugares donde los gobiernos proporcionaron pagos en efectivo recurrentes o algún tipo de protección salarial, las personas siguieron las reglas de manera más estricta y la propagación del virus se contuvo mejor.

Estoy orgullosa de lo precisos que resultaron ser nuestros pronósticos. Pero ahora, mirando hacia atrás a lo lenta que fue la sociedad para reaccionar ante la creciente amenaza y lo atascados que estaban muchos de nuestros líderes en viejas formas de pensar y hacer, ya no creo que el trabajo más importante de una simulación social a gran escala como *Superstruct* sea predecir con precisión lo que hará la gente. En cambio, el trabajo más importante de una simulación del futuro es preparar nuestras mentes y expandir nuestra imaginación colectiva para que seamos más flexibles, adaptables, ágiles y resistentes cuando suceda lo "impensable".

Y, basándonos en *Superstruct*, tenemos evidencia de que las simulaciones del futuro tienen ese efecto positivo. En enero de 2020, comencé a recibir mails y mensajes de Facebook de personas que habían participado en la simulación de la

pandemia. Escribían cosas como: "No estoy enloqueciendo, ya superé el pánico y la ansiedad cuando lo imaginamos hace diez años". Dijeron: "¡Ponte la máscara!". y "¡Es hora de comenzar el distanciamiento social!" y "Estoy empezando a prepararme para esto ahora", semanas antes de que se convirtiera en una conciencia generalizada fuera de China de que necesitábamos comenzar a hacer cambios serios en nuestros hábitos y planes. Los participantes de la simulación me decían, a su manera, que sentir el futuro les ayudó a preprocesar la ansiedad, la incertidumbre abrumadora y la sensación de impotencia para moverse más rápidamente, para adaptarse y actuar con resiliencia cuando el futuro realmente llegara.

Estos mensajes de los participantes de la simulación, a principios de 2020, me recordaron lo que luego veríamos durante la pandemia de COVID-19 en Hong Kong, Taiwán y Singapur. Los expertos han notado que en los lugares que sufrieron brotes importantes del primer síndrome respiratorio agudo severo (SARS) en 2003, los gobiernos y las empresas dedicaron menos tiempo a debatir si tomar fuertes medidas para prevenir la propagación del nuevo virus. Actuaron más rápido porque sabían de primera mano lo mal que podían ponerse las cosas. Y los ciudadanos de los países que habían sobrevivido al brote mortal de SARS de 2003 adoptaron medidas de salud pública como el uso de máscaras y el distanciamiento social más rápido y con mayor disposición que sus contrapartes occidentales. Todo esto condujo a una contención significativamente mayor del virus. Un fenómeno similar se dio en África occidental, donde la experiencia local con el brote de ébola de 2014 llevó a los países a adoptar medidas mucho más fuertes, y más rápido, que las observadas en Europa o las Américas. También hubo un mayor cumplimiento con el uso de máscaras. Esta respuesta rápida debido a la experiencia previa de la pandemia se ha citado como la razón principal por la que a la mayoría de los países africanos les fue mucho mejor que a sus homólogos occidentales durante las dos primeras olas de la pandemia, a pesar de tener muchos menos recursos.

Lo que veo en las reacciones de los participantes de mi simulación al COVID-19 es algo casi como la fortaleza de haber vivido una pandemia real. Sus mentes estaban preparadas para actuar más rápido y adaptarse más rápido. Menos impacto, más resiliencia. Y no fue solo porque hace más de una década se imaginaron viviendo una pandemia. La simulación había iniciado el hábito, para muchos, de prestar más atención a las noticias sobre pandemias del mundo real. Como me escribió un participante: "He estado siguiendo de cerca lo que sucede en Wuhan, se podría decir que he tenido mi radar listo para las noticias sobre la pandemia desde *Superstruct*. Se me quedó en la mente seguir prestando atención". He observado este "efecto secundario" fascinante y común de participar en una simulación futura innumerables veces. Una inmersión profunda en un futuro posible crea hábitos mentales duraderos, especialmente cuando se trata de observar el mundo real en busca de evidencia de que la posibilidad simulada se está volviendo cada vez más probable.

Ahora, una cosa es tener suerte y ejecutar una sola simulación precisa. Pero si voy a convencerte de leer el resto de este libro y hacer que pensar en el futuro sea una parte regular de tu vida, será mejor que te cuente otra historia.

En 2010, dirigí otro juego de simulación del futuro a gran escala, esta vez para el Banco Mundial. Se llamaba EVOKE, y estaba ambientado una década en el futuro, en el año 2020. Esta vez, casi veinte mil jugadores se presentaron para predecir qué acciones podrían tomar para ayudar a otros durante un brote complejo de posibles futuras crisis globales, incluyendo un escenario donde una pandemia y clima extremo producto del cambio climático ocurren al mismo tiempo. EVOKE funcionó durante diez semanas y cada semana se añadía a la mezcla un nuevo agravamiento de crisis.

Los jugadores estaban inmersos en un mundo futuro que estaba lidiando con una pandemia respiratoria llamada Pearl River, que había empezado en China... y un brote de desinformación y teorías conspirativas sobre la pandemia impulsadas a través de las redes sociales. . . e incendios forestales históricos a lo largo y ancho de la costa oeste de los Estados Unidos debido al cambio climático. . . y un colapso impactante de la red eléctrica debido al envejecimiento de la infraestructura y el clima extremo. La desinformación y las teorías conspirativas, difundidas en nuestra historia por un grupo al que llamamos “Ciudadano X”, complicaron los esfuerzos de las personas para comprender lo que realmente estaba sucediendo y lo que debían hacer para mantenerse a salvo. Mientras tanto, los incendios forestales y los cortes de energía obligaron a muchos a abandonar sus hogares en un momento en que mantenerse a salvo de la pandemia significaba quedarse en casa.

Las historias que escribimos con una década de anticipación resultaron ser más o menos exactamente lo que vimos en los titulares de 2020 y principios de 2021. Primero, la propagación global de COVID-19 a principios de 2020, seguida de los históricos incendios forestales de la costa oeste durante el verano de 2020 que ardieron durante meses y obligó a millones de personas a evacuar sus hogares y reubicarse. Luego, el surgimiento del movimiento conspirativo QAnon en las redes sociales, que creó una “infodemia” de desinformación en relación a que el COVID-19 era un engaño y que las vacunas implantarían un microchip en su brazo. Más tarde, la “impensada” falla de la red eléctrica en Texas que dejó a tres millones de personas sin electricidad ni agua, atribuida al clima frío extremo “inimaginable” que la infraestructura envejecida no pudo soportar. Sería difícil encontrar una predicción en la simulación EVOKE que no haya sido correcta, la mayoría de ellas incluso en el mismo año en el que pronosticamos que podrían suceder.

Lo que explica por qué, a mediados del año 2020, recibí una llamada de Robert Hawkins, un alto ejecutivo del Banco Mundial, quien dirigió la estrategia de

tecnología y divulgación educativa en el proyecto EVOKE, en la que me dijo: “¡Mira cuántos pronósticos específicos de EVOKE están sucediendo ahora! Es asombroso. ¿Cómo acertaste tanto?”

Y esa es una pregunta que voy a responder a través de este libro.

**En la parte I: Despega tu mente**, voy a enseñarte algunos hábitos mentales que practican futuristas profesionales, y algunos juegos que jugamos, para mantener nuestras mentes abiertas a las posibilidades “impensadas” e “inimaginables”. Podes usarlos para entrenar *tu* mente y pensar como un futurista.

Cuando piensas como un futurista, piensas más creativamente. No te quedas atrapado en viejos patrones o limitado por lo que ha sido cierto en el pasado. Y, más que prepararte para el futuro, estos hábitos y juegos de pensar en el futuro pueden hacerte sentir mejor hoy. Las investigaciones han demostrado que aumentan la esperanza y la motivación para el futuro y reducen los síntomas de depresión y ansiedad. Entonce si, al igual que muchos millones de personas, tienes que curarte emocionalmente después de la pandemia y otras conmociones del pasado reciente, creo que estas técnicas te ayudarán. Piensa en ellos como una especie de crecimiento postraumático para nuestro planeta pospandémico.

Como quiero que tengas confianza en estas técnicas, compartiré la ciencia detrás de cómo el pensamiento futuro fortalece las vías clave en el cerebro para generar esperanza realista, creatividad y una respuesta más resistente al estrés. Y, aunque no puedo ofrecerte una resonancia magnética para mostrarle cómo se activa tu cerebro con el pensamiento de futuros, puedo enseñarte los mismos métodos de puntuación que los investigadores usan en estudios científicos para documentar los beneficios del pensamiento de futuros. Podrás medir tu propio progreso para que puedas estar seguro de que el crecimiento personal es real.

En la **parte II: Pensar lo impensado**, voy a mostrarte cómo usar las mismas técnicas que fueron utilizadas en el Instituto por el Futuro para desarrollar nuestras altamente precisas predicciones *Superstruct* y EVOKE, para que empiece a ver lo que está por venir. Estas técnicas te ayudarán a identificar cualquier tipo de cambio de manera más rápida, para que puedas actuar más rápido, adaptarte más rápido y no ser sorprendido por estos eventos sorprendentes.

Finalmente, en la **parte III: Imaginando lo Inimaginable**, jugaremos un nuevo juego juntos para que puedas experimentar de primera mano el poder de una simulación social. Te guiaré a través de tres escenarios futuros diferentes ambientados en el año 2033. Te sumergirás en un mundo en el que las cosas que hoy damos por sentadas cambian prácticamente de la noche a la mañana y los nuevos movimientos sociales, tecnologías y políticas transforman todos los aspectos

de nuestras vidas de maneras sorprendentes y profundas. Podrás participar en las simulaciones simplemente leyendo este libro y escribiendo un diario durante diez días sobre tu viaje mental en el tiempo hasta el año 2033. ¿Cómo reaccionarías tú personalmente ante estos escenarios? ¿Qué pensarías, sentirías y harías? ¿Cómo ayudarías? Si deseas compartir algunas de tus historias futuras con otros y ver lo que otros están imaginando, habrá un lugar en línea para que lo hagas.

Estas simulaciones realmente pondrán a prueba todas las habilidades y hábitos que has aprendido en las dos primeras partes de *Imaginable*. Te aseguro que los escenarios que encuentres te sonarán tan "extraños" e inconcebibles hoy como los escenarios de *Superstruct* y EVOKE le parecieron a nuestros participantes de simulación en 2008 y 2010. Pero cuando llegues a esta parte del libro, *estarás listo* para imaginarlos.

Es tu turno de hacer el futuro. Voy a explicar mi proceso de diseño y brindarte toda la información que necesitas para crear y ejecutar tu propia simulación social sobre cualquier tema futuro que desees.

En el camino, te daré muchas previsiones para la próxima década de cambios impensables, cubriendo todo, desde el futuro del aprendizaje y el futuro del trabajo hasta el futuro de la comida y el futuro del dinero; desde el futuro de las redes sociales y el futuro de la atención médica, hasta el futuro de la acción climática y el gobierno, todo para que tengas una mejor idea de los riesgos, oportunidades y dilemas que se avecinan.

Estos pronósticos de diez años te ayudarán a ser más resistente a futuras crisis. Te ayudarán a apoyarte en el hecho de que no hay "vuelta a la normalidad". También te darán algunas ideas sobre cómo puedes aprovechar este período histórico de disrupción y reinención para mejorar tu propia vida, tu comunidad o el mundo. Es probable que la próxima década sea la oportunidad más importante que la mayoría de nosotros tengamos en nuestras vidas para transformar realmente la forma en que funciona la sociedad y todos tenemos un papel en la creación de ese cambio positivo a largo plazo.

HAY MUCHOS OTROS LIBROS acerca de cómo pensar en el futuro. ¿Qué hace de este uno diferente? Bueno, soy una futurista profesional y diseñadora de juegos. No es una combinación común de trayectorias profesionales: que yo sepa, soy la única en el mundo. Pero es una combinación de carreras que tiene mucho sentido. Como diseñadora de juegos y futurista, veo mi trabajo como el transporte de personas a mundos imaginarios, a mundos que no existen, ya sea porque son virtuales o porque son mundos futuros que aún no han sucedido y que tal vez sucedan. Mi objetivo es asegurarme de que cuando las personas *dejen* estos mundos imaginarios, se sientan más creativas, más optimistas y más seguras de su propia



capacidad para transformar esos mundos, para emprender acciones y tomar decisiones que cambien esa realidad.

Es fácil sentirse poderoso y creativo cuando jugamos. Cada movimiento que hacemos, cada acción que tomamos, ya sea en un juego de cartas, un deporte, un juego de mesa o un videojuego, claramente afecta el estado del juego. Pero cuando pensamos en el futuro, es más difícil para la mayoría de las personas sentir el mismo tipo de agencia. No estamos tan seguros de que personalmente podamos tomar acciones o tomar decisiones que realmente ayuden a determinar qué sucederá a continuación, especialmente cuando se trata de los futuros más grandes que todos compartimos: el futuro de la sociedad y el futuro del planeta.

Así que traté de acercar estos dos enfoques para crear mundos imaginarios (diseñar juegos y escribir pronósticos del futuro). He pasado los últimos quince años como directora de investigación y desarrollo de juegos en el Instituto para el Futuro. Es la organización de pronóstico del futuro más antigua del mundo, fundada en 1968, y fue pionera en muchos de los métodos que son actualmente una práctica estándar para los futuristas profesionales. En el Instituto, mi trabajo consiste en inventar juegos que enseñen a los jugadores hábitos y habilidades de pensar en el futuro, del mismo tipo que utilizan los investigadores. Me especializo en crear simulaciones sociales del futuro a gran escala con miles de participantes como las que ya has leído. Estas simulaciones hacen más que estimular la imaginación de las personas. Construyen inteligencia colectiva procesable al revelar fenómenos y efectos dominó que de otra manera serían difíciles de predecir. Como decimos en el Instituto: “Es mejor ser sorprendido por una simulación, que cegado por la realidad”. De hecho, una forma en la que medimos el éxito de una simulación es a través de qué tan sorprendentes son los resultados del juego para los expertos en el campo.

Durante los últimos quince años en el instituto, he desarrollado pronósticos futuros personalizados, capacitaciones y simulaciones para muchos expertos y líderes, incluidos clientes en Google, IBM, Cisco, Intel, Disney, GSK, la Fundación Rockefeller, el Departamento de Defensa de Estados Unidos, la Academia Nacional de Ciencias y el Foro Económico Mundial. Pero mi trabajo favorito es llevar el pensamiento futuro directamente al público, ya sea a través de simulaciones o a través de la enseñanza. Me encanta ver a las personas pasar de sentirse ansiosas e inseguras sobre el futuro a sentirse confiadas, esperanzadas y llenas de energía. Es por eso que creé el taller *Cómo pensar como un futurista* para el programa de Estudios Continuos de la Universidad de Stanford, donde ha sido una de las clases más populares durante los últimos cinco años; de hecho, los estudiantes vienen de todas partes del mundo solo para tomar el curso. Es por eso que creé un programa de certificación de Pensamiento Futuro con el Instituto para el Futuro en la plataforma de aprendizaje en línea Coursera donde mis clases actualmente tienen más de treinta mil estudiantes. Y es por eso que, cuando lanzamos el programa

Coursera, la primera capacitación pública gratuita en el pensamiento de futuros ofrecida a escala, acuñó la frase "La previsión es un derecho humano".

Es mi misión dar, a tantas personas como sea posible, las habilidades no solo para cambiar el resultado de un juego, sino también para cambiar el resultado de nuestro futuro.

ESTOY EMOCIONADA DE EMPRENDER este viaje contigo. Antes de comenzar, permíteme compartir una cosa más: es mi máxima favorita del pensamiento profesional de futuros:

Al tratar con el futuro. . . es más importante ser imaginativo y perspicaz que ser cien por ciento "correcto".

Este pedazo de sabiduría proviene de Alvin Toffler, autor del libro *Future Shock* de 1970, que inició el pensamiento profesional sobre el futuro tal como lo conocemos hoy. Toffler propuso la idea de que la sociedad, ocasionalmente, experimenta un período de cambio profundo y sostenido tan impensable, que las personas que lo viven sufren una especie de "shock futuro". Estamos desorientados. Nuestras estrategias para ser felices, saludables y exitosos ya no funcionan. Las viejas suposiciones ya no se sostienen. Y es increíblemente difícil entender qué está sucediendo exactamente y por qué. Se siente como un trauma colectivo, el equivalente psicológico de ser atropellado por un tren de carga. El período turbulento de fines de la década de 1960, cuando Toffler escribió este texto seminal, fue un momento de conmoción futura para muchos. La década de 2020, ahora, más aún.

Podría parecer que adelantarnos al próximo impacto haciendo las predicciones más precisas que podamos sobre el futuro es nuestro boleto para salir de este trauma. Y sí, es útil ver lo que viene para que no nos sorprenda. Pero hay una verdad más profunda en el pensamiento de futuros que va más allá de tratar de tener razón.

Tener "razón" significa hacer tu mejor predicción y luego esperar a que suceda lo que crees que es más probable hoy. Pero, ¿y si el futuro más "probable" no es el que deseas? ¿Y si es una catástrofe? ¿Y si es injusto? ¿Preferirías estar en lo correcto o te gustaría probar que estás equivocado y cambiar lo que es más probable hoy en algo mejor?

Sí, queremos pensar en el futuro de maneras que sean altamente plausibles y probables, para que nuestros pronósticos sean útiles. Pero, si tenemos suerte, anticipar correctamente los riesgos y desafíos futuros nos ayudará a comenzar a resolver problemas de manera creativa hoy. Podemos usar nuestra nueva previsión no solo para prepararnos para el futuro, sino también para imaginar nuevas

oportunidades para nosotros mismos en este momento, para ser innovadores y cambiar algo en nuestras vidas.

Déjame darte dos ejemplos, desde mi experiencia personal.

Siempre participo en las simulaciones sociales que llevo adelante para poder contribuir con mis propios conocimientos personales y obtener los mismos beneficios que los demás participantes. Durante la simulación de *Superstruct* en 2008, estaba tratando de averiguar qué haría durante una pandemia para ayudar a los demás. ¿Cómo podría usar mis habilidades y experiencia únicas para marcar la diferencia?

Traté de pensar en una nueva forma en la que, quien diseña juegos, podría ayudar de manera única durante una pandemia. Se me ocurrió que el estereotipo negativo de los jugadores, como personas a las que les gusta quedarse solos en casa en sus sótanos jugando videojuegos, en realidad sería un comportamiento positivo durante una pandemia. Después de todo, ¿qué les dirían los expertos en salud pública a todos que hicieran si se propagara un virus mortal?: "¡Quédate en casa, solo!"

Así que comencé a describir un proyecto de juego hipotético, que crearía yo en el futuro, una especie de discoteca virtual donde podría reunirse en línea y bailar frente a su cámara web con otros, para que sea más fácil quedarse en casa y mantenerse socialmente conectado. Agregué esta idea a la base de datos de simulación, en la que otros jugadores podían buscar para encontrar ideas sobre las que querían construir. Pronto me contactó una investigadora de los Centros para el Control de Enfermedades (CDC), que también participaba en *Superstruct*, y que estaba intrigado por mi idea de juego de baile. Me dijo que, en las pandemias reales, los brotes a menudo están relacionados con las discotecas. Ella sugirió que los epidemiólogos podrían trabajar con los desarrolladores de juegos durante una pandemia real para promover los juegos para quedarse en casa cuando la propagación del virus en la comunidad sea alta. Mientras *Superstruct* continuaba, hicimos una lluvia de ideas sobre cómo los funcionarios de salud pública y los desarrolladores de juegos podrían colaborar en el futuro y sobre cómo los médicos podrían recetar juegos a los pacientes para mantenerlos en casa. Fue una conversación fascinante pero en ese momento no tenía idea de que me inspiraría a embarcarme en un proyecto que cambiará mi vida dentro de un año.

Nueve meses después de que terminase la simulación, me golpeé la cabeza y sufrí una conmoción cerebral que puso mi vida patas arriba. Mis síntomas, que incluían niebla mental, dolores de cabeza insoportables, vértigo y problemas de memoria, no desaparecían, sin importar cuánto descansara. Desarrollé ataques de pánico, depresión severa e incluso pensamientos suicidas que duraron meses. En mi punto más bajo, decidí intentar hacer un juego para ayudarme a sanar. Usé todo lo que sabía sobre cómo los juegos podían aumentar la motivación, el optimismo, la

atención, la creatividad y la colaboración para diseñar algunas misiones y desafíos que podrían hacer que mi cerebro volviera a un estado más esperanzador y capaz. Funcionó. Este juego, llamado *SuperBetter*, se convirtió en el tema de una charla TED con más de siete millones de visitas, un libro superventas del mismo título y una aplicación que ha ayudado a más de un millón de personas a enfrentar sus propios problemas de salud. Pero la única razón por la que tuve la confianza de contarle a alguien sobre este juego profundamente personal que hice para mí, y mucho menos crear una aplicación para que otros lo probaran, fue la experiencia previa que tuve al compartir ideas con ese investigador de los CDC. Su entusiasmo por mi visión acerca de una colaboración entre profesionales de la salud y desarrolladores de juegos, y su disposición a considerar esta extraña idea de que un médico podría recetar un videojuego, plantó una semilla. Esa semilla me ayudó a imaginar que me podrían tomar en serio, que valía la pena intentarlo.

La simulación me dio una vista previa del tipo de contribución en el mundo real que podría hacer, no solo en una pandemia, como resultó, sino en las crisis de salud en general. Y así, cuando surgió la oportunidad, estaba lista para tomarla. Este es el regalo que quiero que te dé el pensamiento futuro: la oportunidad de pensar de manera más creativa y segura ahora mismo sobre las cosas que podrías hacer, las soluciones que podrías inventar, las comunidades a las que podrías ayudar.

Tuve otro momento eureka más grande, y aún más personal, mientras me sumergía en una pandemia futura imaginada. Lo primero que les pedimos a los participantes de *Superstruct* fue que crearan un perfil futuro en nuestra red social. El perfil hacía preguntas ordinarias: ¿cuántos años tiene, dónde vive, con quién vive, cuál es su ocupación, de qué comunidades forma parte? El reto consistía en responder a estas preguntas para su futuro yo, diez años por delante. Mientras llenaba mi futuro perfil, escribí algo que me sorprendió. Escribí que vivía con mi esposo, Kiyash -con quien ya estaba casada-, y mi hija de siete años, Pepper. Podía verla tan vívidamente en mi mente: una niña valiente y juguetona que estaba en el centro de nuestras aventuras en el año 2019.

En este punto de 2008 cuando realizamos la simulación, mi esposo y yo no teníamos hijos. Llevábamos casados tres años y no teníamos prisa por formar una familia. Nunca había puesto mis esperanzas en convertirme en mamá, ciertamente, no habíamos hecho ningún plan para tratar de quedar embarazada. Aún así, esta hija imaginada en la simulación, me pareció muy real. Se sentía importante para la vida que yo quería llevar. Podía verla tan claramente en mi imaginación, que era esa persona que aún no existía pero que se sentía clave para el resto de la vida que quería llevar. Con solo completar este simple perfil, descubrí algo que realmente no sabía sobre mí. Para mi sorpresa, realmente quería ser mamá.

Resultó ser muy importante que me diera cuenta de esto en el momento en que lo hice. Nos tomaría muchos años, tratamientos de fertilidad y ayuda extraordinaria de

otros para que mi esposo y yo comencemos nuestra familia. Siete años después de imaginar una posible hija, finalmente me convertí en madre de dos hijas gemelas y es lo mejor que me ha pasado. Y no sé si hubiéramos podido hacer nuestra familia de esta manera si no hubiéramos tenido tanta pista, tanto tiempo para hacer realidad el futuro esperado.

Claramente, ninguna de estas ideas personales impidió que el COVID-19 ocurriera. Ni siquiera impidieron que contraiga coronavirus, aunque, como buena futurista, "llegué temprano" y me contagié a principios de 2020 antes de que nadie sospechara que el virus había llegado a los Estados Unidos. Pero comparando mi experiencia con la de otros, estoy segura de que sentí menos ansiedad que la mayoría durante nuestra larga pandemia porque me sentí preparada. Y sin duda, lo que imaginé durante la simulación de *Superstruct* cambió mi vida y mi futuro para mejor. Me dio una previsión de lo que realmente quería. Y me dio confianza para tratar de ayudar a los demás de una manera que nunca imaginé que sería capaz de hacer.

Cuando pensamos en cómo el futuro podría ser diferente, deberíamos entender cómo llegar a ser diferentes también nosotros.

Por eso este libro se llama *Imaginable*. Sí, quiero que puedas imaginar los riesgos "impensables" para los que debemos prepararnos y el dolor "inimaginable" que queremos evitar para poder prevenirlos o al menos mitigar sus daños. Pero también quiero que puedas imaginarte haciendo algo nuevo y emocionante durante los próximos diez años de tu vida y más allá. Quiero que puedas imaginarte a ti mismo a la altura de la ocasión histórica de crisis climática posterior a la pandemia, y estar al servicio de los demás de una manera que le de más significado al sufrimiento por el que todos acabamos de pasar. Quiero que puedas imaginarte haciendo y creando cosas asombrosas que habrían sido "impensables" e "inimaginables" antes de que tuvieras las herramientas de pensamiento futuro para inspirarte.

La realidad es que siempre habrá fuerzas del futuro más allá de nuestro control individual. Este libro no se trata de convertirte en un superhéroe que salva al mundo del borde del desastre. Pensar en el futuro no es un superpoder, y no tienes que arreglarlo todo o salvar a todos. Pero pensar en futuros es una herramienta increíblemente útil y práctica para preparar tu mente para adaptarse más rápido a nuevos desafíos, generar esperanza y resiliencia, reducir la ansiedad y la depresión, e inspirarte a tomar medidas hoy, que te preparen para la felicidad y el éxito futuros.

Si todos estiramos nuestra imaginación colectiva juntos, nos recuperaremos del impacto de principios de la década de 2020 más rápido. Pero no porque tengamos "razón" sobre lo que sigue. Sanaremos y nos recuperaremos más rápido porque no estaremos sentados esperando que nos pase la próxima década. Haremos la década juntos.

Al comienzo del brote global de COVID-19, el autor y activista Arundhati Roy escribió: “Históricamente, las pandemias han obligado a los humanos a romper con el pasado e imaginar su mundo de nuevo. Este no es diferente. Es un portal, una puerta de enlace entre un mundo y el siguiente”. Espero que este libro pueda servir como un portal: desde nuestro mundo actual que necesita sanar de una larga pandemia, divisiones sociales extremas y la creciente crisis climática, a un mundo donde encuentres nuevas razones reales para esperar y sentirte preparado para cualquier cosa, incluso cosas que parecen imposibles de imaginar hoy.

ANTES DE EMPEZAR CON EL ENTRENAMIENTO DE IMAGINACIÓN, quiero hacerte tres preguntas que servirán de guía básica para tu “mentalidad del futuro”

**Pregunta #1:** Cuando piensas en los próximos diez años, ¿piensas que las cosas *seguirán mayormente igual y continuarán con normalidad?* ¿O esperas que la mayoría de nosotros reconsideremos y reinventemos drásticamente la forma en que hacemos las cosas? Califica tu perspectiva en una escala del 1 al 10. 1 es que casi todo sigue igual, 10 es que casi todo será radicalmente diferente.

**Pregunta #2:** Cuando piensas en cómo será el mundo y cómo cambiará tu vida en los próximos diez años, ¿estás *más preocupado o más optimista?* Califica tu perspectiva en una escala del 1 al 10. 1 es extremadamente preocupado, 10 es extremadamente optimista.

**Pregunta #3:** ¿*Cuánto control o influencia sientes que tienes para determinar cómo cambiarán el mundo y su vida en los próximos diez años?* Califica tu perspectiva en una escala del 1 al 10. 1 es casi ningún control o influencia, 10 es casi control o influencia total.

Estas tres preguntas te dan una buena idea del tipo de entrenamiento de la imaginación que vamos a hacer en este libro. De hecho, cada una de las tres partes del libro está diseñada específicamente para aumentar tu puntuación en una de estas preguntas en al menos +1.

Primero, nos vamos a centrar en la oportunidad de repensar y reinventar. ¿Por qué repensar y reinventar? Bueno, es fácil prepararse para futuros similares a los de hoy. Son las cosas dramáticamente diferentes las que nos toman desprevenidos. Por lo tanto, es importante dedicar tiempo a prepararse para los futuros que se sentirán más extraños y menos familiares. Centrarse en repensar y reinventar también nos coloca en una mejor posición para ayudar a decidir cómo será diferente el futuro. Habiendo vivido la pandemia de COVID-19, cada uno de nosotros sabrá por el resto de nuestras vidas que casi todo puede cambiar prácticamente de la noche a la mañana, para bien o para mal. Sabemos que es absolutamente posible hacer cambios radicales en la forma en que vivimos, trabajamos, aprendemos y nos

cuidamos unos a otros, y hacer esos cambios rápidamente. Esto nos da un poder colectivo de imaginación sin precedentes en la historia humana. Necesitamos usar este momento estratégica y creativamente.

En segundo lugar, quiero ayudarte a crear una mentalidad más equilibrada entre esperanzas y preocupaciones para el futuro. En el Instituto para el Futuro, llamamos a esto usar la *imaginación positiva* y la *imaginación sombría*.

La *imaginación positiva* hace la pregunta: ¿Qué es algo bueno que podría pasar? Genera confianza en que el futuro será mejor.

La *imaginación de las sombras* hace la pregunta: ¿Qué es algo malo que podría pasar? Desarrolla la preparación para enfrentar los desafíos futuros.

Cualquiera sean tus sentimientos instintivos sobre el futuro en este momento, te beneficiarás de cultivar al menos un poco el sentimiento del otro lado. Así que te enseñaré técnicas de imaginación que lo ayudarán a ver ambos lados del futuro: los riesgos por los que tiene sentido preocuparse y las oportunidades que son motivo de optimismo.

Solo sabe que, donde sea que esté ahora en su perspectiva del futuro, está bien. Ya sea que estés súper preocupado, súper optimista o en algún punto intermedio, prepárate para estirar tu imaginación en la dirección opuesta, para que puedas tener en mente tanto las esperanzas como las preocupaciones al mismo tiempo.

A medida que desarrolles tu imaginación positiva y sombría, te sorprenderás al descubrir que, ver los riesgos con mayor claridad y definir tus preocupaciones de manera más concreta, puede ayudarte a sentirte más esperanzado. A medida que mejores en la anticipación de los desafíos globales, te sentirás más optimista en general. Hay una buena razón para esta paradoja: está aumentando tu conciencia, no solo de lo que podría salir mal, sino también de los planes audaces y las soluciones innovadoras que ya se están imaginando e implementando. Y en el fondo, sabe que te estás poniendo en una posición más fuerte para ayudarte a tí mismo y a los demás, al imaginar seriamente una crisis futura en lugar de negar que podría suceder alguna vez.

Finalmente, nos enfocaremos en desarrollar tu confianza en relación a cuánta influencia tienes para ayudar a determinar cómo resulta el futuro. Este libro trata de algo más que anticipar el futuro. Se trata de actuar para crear el futuro que deseas: más feliz, más saludable, más seguro, más justo, más sostenible, más bello, más equitativo. Entonces, te mostraré técnicas de pronóstico del futuro que puedes usar para descubrir qué contribuciones puedes hacer para un futuro mejor y cómo puedes comenzar a hacerlas hoy. Y luego te ayudaré a aprender cómo comunicar sus ideas respecto del cambio futuro, para que sea más probable que otros te presten

atención y se sientan inspirados para actuar contigo. Si hay algo que puede aumentar tu capacidad de influir en cómo se desarrollará el futuro, es esto: plantar semillas de imaginación en las mentes de decenas, cientos o miles de otras personas que pueden ayudarte a realizar cualquier cambio que estés imaginando.

Si sumamos estas tres mini-mentalidades, enfocándote en la oportunidad de repensar y reinventar, utilizando tanto la imaginación positiva como la sombría, y buscando formas viables de aumentar su capacidad para dar forma al futuro, obtienes lo que creo que será el mayor aprendizaje que obtendrás al entrenar su imaginación. Es lo que yo llamo *optimismo urgente*.

El optimismo urgente es un sentimiento equilibrado. Es reconocer que sí hay grandes desafíos y riesgos por delante, al mismo tiempo que mantienes la esperanza realista de que tiene algo para contribuir a la forma en que resolvemos esos desafíos y enfrentamos esos riesgos. El optimismo urgente significa que no te quedas despierto toda la noche preocupándote por lo que pueda pasar. En cambio, estás saltando de la cama por la mañana con fuego en los pantalones para hacer algo al respecto. El optimismo urgente es saber que tienes agencia y la capacidad de usar tus talentos, habilidades y experiencias de vida únicos para crear el mundo en el que quieres vivir.

Toma nota de tu puntaje para las tres preguntas anteriores. (Escribe tus números en los márgenes o envíate un correo electrónico que pueda buscar más tarde). Verás estas preguntas nuevamente a medida que avanzamos en cada una de las tres fases de su entrenamiento de la imaginación. Al final del libro, te pediré que las respondas una vez más, para que puedas comparar tus puntajes y ver por tí mismo cuánto han mejorado tus habilidades y cuánto ha cambiado tu forma de pensar. Mi mayor deseo para tí es que la lectura de este libro aumente tu puntaje general de optimismo urgente en al menos +1, sino +2, +3 o más. En realidad, no es solo un deseo, es una expectativa basada en mis propias experiencias docentes y los resultados de la investigación científica. Cuando enseñé “Cómo pensar como un futurista” en el programa de Estudios Continuos de la Universidad de Stanford, hago las mismas preguntas al comienzo y al final de la clase, y los puntajes aumentan constantemente. También he podido hacer estas mismas preguntas a casi cincuenta mil estudiantes de Futures Thinking de todo el mundo en Coursera. Y puedo informar que los estudiantes que completan su capacitación en línea con el Instituto para el Futuro realmente anticipan cambios más dramáticos, se sienten más optimistas y tienen un mayor sentido de agencia sobre cómo resulta su futuro.

Quizás aún más convincente, los investigadores del Banco Mundial realizaron un estudio controlado aleatorio de EVOKE con trescientos estudiantes universitarios, utilizando un nuevo escenario futuro establecido en el año 2026. En el estudio, la mitad de los estudiantes (el grupo de control) tomó cursos convencionales en innovación social y desafíos globales. La otra mitad participó para obtener créditos



universitarios, en una simulación social EVOKE de dieciséis semanas, imaginando lo que podrían hacer para ayudar durante una crisis futura relacionada con la trata de personas y personas desplazadas de sus hogares por la guerra. En comparación con los estudiantes que completaron cursos convencionales, los jugadores de EVOKE se volvieron más optimistas de que los desafíos globales podrían resolverse. Y al final de la simulación, expresaron más confianza en que podrían usar sus propias voces y acciones para lograr un futuro mejor y más pacífico.

Los jugadores de EVOKE también mejoraron considerablemente un conjunto específico de habilidades de imaginación que se testearon al comienzo y al final del juego de dieciséis semanas y fueron evaluados por compañeros a lo largo del estudio. En comparación con el grupo de control, mostraron un aumento estadísticamente significativo en su capacidad para "ver las cosas familiares bajo una luz diferente", "producir ideas originales y novedosas a través de la disposición a correr riesgos y probar algo diferente", "soñar con formas creativas de resolver un conflicto o problema" e "iniciar soluciones con visión de futuro". Suena bien, ¿verdad? ¿Quién no querría mejorar en estas cosas? Lo que es más importante, el crecimiento de sus habilidades y la agencia recién descubierta para influir en el futuro fueron similares en todos los géneros, etnias, edades y campos académicos de estudio. Esto sugiere que la capacitación en pensamiento futuro y la participación en simulaciones sociales pueden empoderar a personas de diversos orígenes para que se conviertan en agentes de cambio optimistas. ¡Y eso te incluye a ti!

Pasa la página y hagamos juntos nuestro primer viaje al futuro.

## PARTE I

### DESPEGA TU MENTE

*“Tener esperanza significa estar inseguro sobre el futuro, estar sensible hacia las posibilidades, para dedicarse a cambiar todo el camino hasta el fondo de tu corazón”*

- REBECA SOLNIT, historiadora y activista.

*“La única forma de encontrarle sentido al cambio es sumergirse en él, moverse con él y unirse al baile”*

- ALAN WATTS, filósofo

*“El crecimiento es doloroso. El cambio es doloroso. Pero nada es tan doloroso como quedarse atrapado donde no perteneces”*

- MANDY HALE, autora

Cuando piensas en los próximos diez años, ¿piensas que las cosas seguirán siendo las mismas y continuarán con normalidad?

¿O esperas que la mayoría de nosotros reconsideremos y reinventemos drásticamente la forma en que hacemos las cosas?

Califique su perspectiva en una escala del 1 al 10.

1 es “casi todo sigue igual”, 10 es “casi todo será dramáticamente diferente”.

## Hagamos un viaje de diez años

*“No estás loco, solo estás listo para el cambio”*

- NNEDI OKORAFOR, autor

PUEDE QUE TE RESULTE FAMILIAR el dicho “El futuro empieza ahora”. Incluso siendo tan pegadiza, esta frase no es cierta. El futuro no comienza ahora, ni mañana, ni el próximo mes, al menos no si deseas aprovechar al máximo el viaje mental en el tiempo. Toma mucho más tiempo que eso para que los beneficios completos del futuro surtan efecto. Pero cuándo comienza exactamente el futuro depende de quién eres tú y cuáles son las circunstancias de tu vida. Déjame contarte sobre un juego simple que inventé. Si sigues el juego, tendrás una idea bastante clara de cuándo comienza el futuro para ti.

Cada vez que doy una clase o un taller sobre el pensamiento futuro, empiezo con un juego rápido de *¿Cuándo comienza el futuro?* Les pregunto a todos: “Si el futuro es un momento en el que muchas o la mayoría de las cosas en su vida serán diferentes de lo que son hoy, ¿en cuánto tiempo comienza ese futuro?” Les pido que escriban su respuesta en días, semanas, meses o años.

Esta no es una pregunta capciosa y no hay una única respuesta correcta. De hecho, normalmente hay docenas de respuestas diferentes, todas ellas válidas: dentro de un año, dentro de cinco años, dentro de diez años, dentro de veinte años. (Si quieres seguir el juego, sigue adelante y piensa en tu respuesta a esta pregunta *ahora*). Les pido a todos que muestren sus respuestas para que los demás las vean y que luego se organicen en una línea de tiempo. La persona que respondió en el menor tiempo posible va primero en la fila. La persona que respondió con la mayor cantidad de tiempo va en último lugar. Todos los demás se ordenan del más corto al más largo, en el medio. En este punto, se hace evidente que existe una gran variedad de respuestas, así que les pido a las personas al comienzo y al final de la fila que expliquen sus respuestas, junto con algunas en el medio. Sus respuestas son a menudo profundamente personales. “Seis meses a partir de hoy”, dijo una vez una mujer en mi clase de Estudios Continuos en Stanford. Ella compartió que su esposo había fallecido recientemente y de repente. Para ella, todo había cambiado literalmente de la noche a la mañana. Sentía mucha incertidumbre acerca de si podía esperar que algo fuera lo mismo durante mucho tiempo. En mi experiencia, esto es bastante común: la persona que responde a la pregunta “¿Cuándo comienza el futuro?” con la menor cantidad de tiempo es alguien que recientemente experimentó una pérdida o un shock significativo.

Por otro lado: "Tres meses" sostuvo un joven en un taller que dirigí para los estudiantes de secundaria, por la razón opuesta. Se graduaría de la escuela secundaria en tres meses. Ese punto de inflexión se sintió como el comienzo de algo completamente nuevo. Los estudios muestran que esto también es bastante común: nos volvemos más abiertos a la posibilidad de cambio a medida que nos acercamos a lograr una meta a largo plazo. Anticipamos el final de un viaje y miramos hacia el comienzo de uno nuevo.

"Quinientos veintiún días a partir de hoy", una vez respondió muy específicamente, otro estudiante mío. Resultó que había hecho algunos cálculos rápidos. En 521 días, exactamente, cumpliría treinta años. Los cumpleaños importantes también nos hacen anticipar grandes cambios, no solo en nuestras propias vidas, sino también en el mundo que nos rodea. ¡Pensar que todo el mundo cambiará cuando lo hagamos puede ser un poco egocéntrico! Aún así, es útil tener una serie de momentos programados regularmente en nuestras vidas en los que podamos hacer un cambio dramático.

¿Cuándo más comienza el futuro? "El martes 3 de noviembre de 2020", respondió alguien en el año 2017. "La fecha de las próximas elecciones presidenciales de Estados Unidos", explicó amablemente, claramente esperando que las próximas elecciones arrojaran resultados diferentes. No todos tienen en mente un punto de inflexión tan preciso para el futuro. Pero muchas personas piensan en el cambio dramático como una especie de proceso programado regularmente, por lo que la esperanza de algo nuevo y diferente siempre está en el horizonte. Piensa: elecciones políticas, o borradores para fanáticos de los deportes, o incluso el nuevo color Pantone del año, como sugirió una vez un estudiante muy artístico.

Por otra parte, la mayoría de las veces, las personas dirán que no tienen una buena razón para lo que escribieron. "El futuro comienza en diez años", podría decir alguien, "solo porque se siente tan lejano". Y eso es profundamente cierto. El futuro es cualquier momento que se sienta lo suficientemente lejano como para que las cosas realmente cambien. Es una verdad completamente subjetiva. El futuro comienza cada vez que te sientas listo para un cambio dramático: un gran cambio, un cambio aterrador, un cambio por el que rezaste, un cambio loco.

Por eso me encanta jugar *¿Cuándo empieza el futuro?*. La respuesta de una persona me dice algo importante sobre su estado de ánimo. Una respuesta más corta, menos de cinco años, significa que son muy sensibles al cambio, están abiertos a él o están justo en medio del cambio que está ocurriendo en este momento. Una respuesta inusualmente larga, como cuarenta, cincuenta o incluso cien años, sugiere una serie de cosas: alguien podría sentirse estancado y frustrado con el ritmo del cambio en la sociedad o en su vida, por lo que no puede imaginar de manera realista un cambio dramático en el corto plazo, tal vez ni siquiera en su vida. O pueden ser personas muy pacientes con mucho valor y determinación,

planificando un camino muy largo por delante. O tal vez no ven la necesidad de un cambio importante y están felices de que las cosas permanezcan igual durante el mayor tiempo posible. Se necesita un poco de discusión para averiguar qué situación es relevante, pero en mi experiencia, una conversación que comienza con "*¿Cuándo comienza el futuro?*" es una que vale la pena.

DICHO ESTO, con toda esta fascinante variación en las respuestas, diez años es, por lejos, la respuesta más común a la pregunta "*¿Cuándo comienza el futuro?*". En las respuestas que he recopilado de más de diez mil estudiantes, casi todos están de acuerdo: diez años es tiempo suficiente para que la sociedad y mi propia vida se vuelvan dramáticamente diferentes.

¿Qué vuelve a esos diez años un número tan mágico para nuestra mente?

La mayoría de nosotros hemos internalizado el poder de diez años para crear cambios a través de una combinación de nuestra propia experiencia vivida y lo convenido socialmente. Pensamos en nuestras propias vidas como una serie de períodos de diez años: los veinte, los treinta, los cuarenta, etc. Utilizamos estos cumpleaños importantes para reflexionar sobre cómo queremos que sea nuestra próxima década de vida. Y hablamos de décadas como unidades de tiempo en las que la sociedad cambia: piense en lo diferentes que fueron los años 20 de los 1910, los 60 de los 50, o lo diferentes que han sido ya los 2020 de los 2010. Cualquiera que haya vivido más de una década, o haya estudiado historia, ya tiene un modelo mental claro de cuánto puede cambiar todo en diez años.

Si miras la historia reciente, diez años realmente parece casi un número mágico. Puedes encontrar innumerables ejemplos de nuevas ideas y acciones que crean una realidad social previamente inimaginable, en el lapso de una década - más o menos unos meses-. Esto es particularmente cierto cuando se trata de movimientos sociales que logran victorias históricas y nuevas tecnologías que logran un impacto global. Para considerar sólo algunos ejemplos de "diez años", más o menos algunos meses, podemos pensar en:

- diez años para que el movimiento de derechos civiles contra la segregación racial en los Estados Unidos pasara de su primer boicot a los asientos segregados en los autobuses, a la aprobación exitosa de la Ley Federal de Derechos Civiles (1955-1964)
- diez años para que las primeras sanciones económicas internacionales contra el sistema segregacionista de Apartheid de Sudáfrica condujeran a una nueva constitución que otorgaba derechos a los sudafricanos negros y otros grupos raciales (1985–1996)
- diez años para que el matrimonio entre personas del mismo sexo pase, de ser considerado controvertido cuando fue legalizado por un país por primera

vez (Países Bajos), a ser apoyado en encuestas globales por la mayoría de las personas en la mayoría de los países (2001-2010)

- diez años para que la marihuana pase de ser legalizada para todos los usos en un estado de EE. UU., Colorado, a ser despenalizada en cuarenta y cuatro de los cincuenta estados (2012–2021)

Y también tomó:

- diez años desde que solo dieciséis millones de personas, en su mayoría científicos y otros investigadores académicos, usaran Internet (pensaron que se usaría principalmente para compartir datos científicos) hasta que mil millones de personas lo usaran (1991-2001)
- diez años desde el lanzamiento del primer iPhone, hasta que la mayoría de las personas en el planeta tuvieran teléfonos inteligentes, creando así una nueva era de comunicación permanente (2007–2017)
- diez años para que Facebook pasara de un usuario a mil millones de usuarios diarios, y comience su camino de convertirse en el primer producto utilizado por más de uno de cada tres humanos en el planeta (2004-2015)
- diez años para que Bitcoin pase de ser una idea hipotética discutida en un artículo científico, a tener una capitalización de mercado de casi un billón de dólares, más grande que los tres bancos más grandes de EE. UU. juntos. (2008-2019)
- diez años desde la fundación de Airbnb y Uber, para que el 36 % de los trabajadores de los EE. UU. participen en algún tipo de “trabajo por encargo” (2008-2018)
- diez años para que Zoom pase de su primera sesión de prueba de usuario a convertirse en un salvavidas fundamental para la humanidad durante la pandemia de COVID-19, y se posicionase como la herramienta de elegida para el aprendizaje, las reuniones de trabajo y mantenerse en contacto con amigos y familiares (2011-2020)

En otras palabras: las cosas que hoy son pequeños experimentos, en diez años pueden volverse omnipresentes y cambiar el mundo. Y el cambio social que parece improbable o inimaginable, bueno, en diez años eso también puede suceder.

Por supuesto, no todos los objetivos de cambio se pueden lograr en una década; muchos movimientos sociales tardan mucho más. Y el progreso tampoco se detiene una vez transcurridos esos diez años. El propósito de mirar diez años para adelante, no es ver que todo sucederá en esa línea de tiempo, sino ver que hay amplia evidencia de que casi cualquier cosa *podría* suceder en ese período de tiempo. Y por eso, *diez años* ayudan a desbloquear la mente. Pensar en diez años, nos ayuda a considerar posibilidades que de otro modo descartaríamos. Diez años incluso nos relaja un poco cuando tratamos de imaginarnos preparándonos para interrupciones dramáticas o para un replanteamiento radical de lo que es normal, porque diez años

nos dan tiempo para prepararnos. Y es por esta razón que cada vez que envío personas en viajes mentales al futuro, casi siempre los envío diez años para adelante. Los futuristas quieren que la gente vaya a algún lugar donde crean que todo puede ser diferente, incluso las cosas que parecen imposibles de cambiar hoy.

Cuando pensamos en una línea de tiempo de diez años, no es solo que es más probable que creamos que un cambio dramático puede ocurrir en el mundo. Nos volvemos más optimistas y esperanzados sobre lo que podemos cambiar a través de nuestros propios esfuerzos. Esto tiene que ver con un fenómeno psicológico conocido como *espacio temporal*. Es la sensación relajante y fortalecedora de que tenemos suficiente tiempo para hacer lo que realmente importa: considerar nuestras opciones, hacer un plan y actuar con más confianza para crear el futuro que queremos. Es casi imposible crear una sensación de amplitud de tiempo cuando pensamos en cuestión de días o semanas. Pero al pensar en diez años para adelante. . . ah, es tanto tiempo! No nos sentimos apurados. Tenemos muchas oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, recopilar recursos, reclutar aliados, aprender de nuestros errores, recuperarnos de los contratiempos y hacer cualquier otra cosa que necesitemos para obtener el mejor resultado posible. Este sentimiento de abundancia nos hace menos reacios al riesgo y, por lo tanto, más creativos. Tenemos todo el tiempo que necesitamos para jugar con ideas, probar cosas nuevas y experimentar hasta que descubramos qué funciona.

Curiosamente, los cerebros responden a la abundancia de espacio, de la misma manera que lo hacen a la abundancia de tiempo. Algunos estudios han encontrado que también pensamos de manera más creativa y establecemos metas más altas y "máximas" para nosotros mismos cuando estamos en habitaciones con techos más altos o afuera en un ambiente abierto. Con metas máximas, nos enfocamos en el límite superior: ¿Cuál es el mejor resultado posible que podemos imaginar? Así que me gusta pensar en una línea de tiempo de diez años como una especie de catedral o Gran Cañón para la mente. Levanta el techo de nuestra imaginación.

Cuando nos sentimos escasos de tiempo, por otro lado, es como estar atrapado en una pequeña y deprimente habitación sin ventanas. Nos encogemos e imaginamos menos. Adoptamos objetivos "mínimos", lo que significa que tratamos de hacer lo justo para evitar un mal resultado. Como lo expresó un equipo de psicólogos expertos en el tema: "Una meta máxima refleja lo máximo que uno podría desear, mientras que una meta mínima refleja las necesidades básicas o lo mínimo que uno podría tolerar cómodamente".

¿Tienes una idea de si te estás despertando cada día enfocado en metas máximas o mínimas? ¿Independientemente de sentirte rico en tiempo o pobre en tiempo? Establecer metas para ti (o su familia, su comunidad o su organización) en un plazo demasiado corto, generalmente crea la sensación de estar apurado. También lo es estar demasiado ocupado, pero eso no es algo que siempre puedas controlar.



Entonces, en lugar de reducir drásticamente lo que está en tu agenda, es mucho más fácil controlar qué tan lejos estás imaginando al futuro, cuando piensas en los cambios que le gustaría lograr.

Es posible que no estés acostumbrado a establecer metas en un plazo de diez años. Por lo general, pensamos en hacer un cambio personal año tras año, haciendo resoluciones al comienzo del Año Nuevo. Pero una resolución de un año no lo ayudará a pensar al máximo, y no sentirás una sensación de amplitud de tiempo si estás tratando de lograr una gran meta en solo un año. Entonces, el próximo Año Nuevo, ¿por qué no probar una nueva tradición? Haz una resolución de diez años. ¿Qué podrías lograr tú (o tu familia, tu comunidad o tu organización) si tuvieras diez años para hacerlo? ¿Cuál sería el impacto a largo plazo de un nuevo hábito si lo practicas durante diez años? Deja que tu mente juegue con algunas posibilidades más grandes. Ahora bien, esta idea puede no parecerle atractiva al principio. Cuando se trata de tomar decisiones, no quieres ser diferente en diez años; ¡quieres ser diferente lo antes posible! Así que, adelante, sigue haciendo resoluciones a corto plazo. Y *también* trata de expandir tu imaginación una década hacia adelante.

Si quieres probar la amplitud del tiempo ahora mismo, aquí hay un truco: elige una pequeña tarea como terminar este libro y date diez años para hacerlo. Puede pensar que tener todo este tiempo lo hará más propenso a posponer las cosas y nunca llegará a leerlo. Pero la procrastinación, paradójicamente, es más probable que suceda cuando te sientes con poco tiempo. Cuando sientes que tienes menos tiempo para hacer las cosas, haces menos. Y cuando sientes que tienes suficiente tiempo, haces más. Estudios demuestran que esto es completamente cierto, independientemente de cuánto tiempo “libre” o no programado tenga una persona. Lo que importa es si tu cerebro *percibe* una abundancia de tiempo. Así que pruébalo. Date lujosos plazos de diez años. Puede que se sorprenda de cuánto más rápido y más felizmente haces cosas que de otro modo pospondrás cuando te sientes con mucho tiempo y, por lo tanto, más en control de tu línea de tiempo.

Quiero que pruebes esto, de verdad: sigue adelante y pon una fecha límite para terminar este libro, o alguna otra pequeña meta en tu calendario personal, dentro de diez años a partir de hoy. Las aplicaciones de calendario de Google y Apple te permitirán programar cosas dentro de diez años. De hecho, puede usar estas aplicaciones para programar algo dentro de cien años, si es que desea imaginar algo que podría suceder dentro de cien años. ¡Lo recomiendo mucho como un experimento mental!

Mientras tienes abierto su calendario mental o digital, intentemos un viaje mental en el tiempo. Imagine que ya pasaron esos diez años y se despierta increíblemente entusiasmado con. . . algo. Tiene un evento especial en el calendario. ¿Qué es?

Para ayudarte a imaginar este futuro con mayor claridad, avanza en su calendario digital diez años a partir de hoy. Ahora, completa el espacio en blanco. ¿Qué tienes planeado dentro de diez años? ¿Con quién lo estás haciendo? ¿Qué llevarás puesto? ¿Qué suministros necesitarás? ¿Por qué esta actividad es importante o emocionante para usted? ¿Y tú cómo se sientes ahora que llegó el día? Trata de responder a todas estas preguntas e imagina el día que tienes por delante tan vívidamente como puedas. Asegúrate de pensar en cómo tu y las circunstancias de tu vida podrían ser diferentes a las de hoy y cómo esas diferencias podrían cambiar lo que quieres o puedes hacer.

Al igual que con cualquier viaje mental en el tiempo a un futuro lejano, tu cerebro puede tardar unos minutos en comenzar a llenar los espacios en blanco. A veces ayuda plantar la semilla de la imaginación en tu mente y volver a ella más tarde. Solo mantén el calendario abierto y sigue jugando con las posibilidades. Mi desafío para ti es que pongas algo emocionante en tu calendario del mundo real de aquí a diez años, incluso algo que cambie su vida Tendrás toda una década para decidir si realmente quieres que esto suceda.

Como inspiración, permíteme contarte acerca de una comunidad que realmente ha adoptado la línea de tiempo de diez años como una herramienta para un cambio. En la región agrícola de Osing en Alemania, hacen algo extraordinario cada diez años. Cada año que termina en cuatro (por ejemplo, 2024), la comunidad se reúne para realizar el "Osingverlosung", una lotería en la que los 213 lotes locales de tierras de cultivo se distribuyen nuevamente al azar.

Si vives en Osing, cualquier propiedad que hayas tenido y administrado durante los últimos diez años ahora se la entregará a otra persona durante la próxima década. Y puedes empezar de nuevo con un lote nuevo. También se sortean derechos de pesca, caza y recolección de frutas. Esta tradición de lotería de diez años comenzó hace siglos y ha continuado en el calendario local sin interrupciones. Hoy, el traspaso se celebra con música, una fiesta y actividades festivas.

¿Te imaginas comprometerte con este tipo de cambio dramático cada década? ¿Te imaginas tener que intercambiar algunos de sus bienes personales con un vecino cada diez años, tal vez tu colección de libros, tu guardarropa o tu casa? ¿Cómo se sentiría devolver lo que posees cada diez años y comenzar de nuevo con el lote de otra persona? ¿Puedes imaginarte celebrando alegremente esta distribución al azar, en lugar de temerle? Es difícil, ¿no? Pero no es una fantasía; hay gente que sí lo acepta, voluntariamente, felizmente. Entonces, ¿por qué esa lotería es inimaginable para la mayoría de las personas?

Para averiguarlo, haz una lista de todas las barreras y obstáculos que se te ocurran. ¿Cuáles son las razones por las que esa lotería nunca funcionaría donde vives? ¿Por qué la gente se niega a participar? Y luego considere: ¿Qué tan dispuesto

estás a suspender tu certeza sobre esos obstáculos? ¿Hay algo en esa lista que crees que podría cambiar o superarse? ¿Puedes pensar en alguna crisis urgente, movimiento social, avance tecnológico o cambio en las creencias populares que pueda hacer imaginable esta cosa inimaginable?

Ese es el tipo de expansión de la imaginación que estamos haciendo juntos en este libro. La lotería de Osing, pero en tu propia ciudad, es solo el primero de muchos futuros “imposibles” que vamos a considerar.

Para ser justos, hay personas que te dirán que necesitan mucho más de una década para crear y prepararse para un cambio dramático. Cuando juego *¿Cuándo comienza el futuro?*, a veces noto otro gran grupo de respuestas, en el rango de “veinte a treinta” años. Resulta que este grupo tiende a tener un modelo mental muy específico de cómo cambian las cosas. Piensan el mundo en términos de *cambio generacional*, en el que la mayoría de los cambios son el resultado de que los jóvenes crecen y hacen las cosas de manera diferente a las generaciones anteriores.

Esta es una forma razonable de pensar en el cambio, pero tiene al menos tres inconvenientes. Primero, es un tiempo terriblemente largo para esperar si está esperando un cambio con urgencia. En segundo lugar, pone toda la agencia en manos de un grupo demográfico: la generación adulta más reciente. ¿Qué pasa si no eres parte de ese grupo? En tercer lugar, se vuelve más difícil para su imaginación llenar los espacios en blanco del futuro cuando tiene cada vez menos información sobre cómo podría ser: a los treinta años, es más probable que haga conjeturas al azar que predicciones útiles. Cuando entreno a personas con esta visión generacional del cambio, no trato de disuadirlos de su modelo mental, pero los animo a practicar el pensamiento futuro en la línea de tiempo de diez años, para ayudarlos a comenzar su propio futuro más rápido.

Desafortunadamente, imaginarse dentro de diez años no es un hábito que la mayoría de la gente adquiera fácilmente. Hace unos años, como parte de mi investigación en el Instituto para el Futuro, realicé la primera encuesta importante sobre el pensamiento del futuro en los Estados Unidos. En él, 2.818 personas reflexionaron sobre la frecuencia con la que imaginan lo que podrían hacer personalmente en diferentes escalas de tiempo del futuro: un mes, un año, tres años, etc., hasta treinta años hacia adelante. (Los encuestados tenían dieciocho años o más, y la encuesta tiene un margen de error de +2 puntos porcentuales). Esperaba que la mayoría de la gente pensara menos en el futuro lejano que yo, como futurista profesional. Pero me sorprendió lo mucho menos que hicieron. 37% de las personas dijeron que nunca imaginan el mundo o sus vidas dentro de diez años. Otro porcentaje dijo que piensa en ello como máximo una vez al año. Agrega esos grupos y obtendrás una mayoría de personas que se están perdiendo por completo el poder de la línea de tiempo de diez años en sus propias vidas.

La mayoría de las personas imaginan futuros más cercanos con mayor frecuencia: el 56% de las personas dice que imagina algo que podría hacer dentro de un año, todos los días o casi todos los días. Entonces, no es que el pensamiento de futuros no sea algo natural para nosotros. Es solo que la mayoría de nosotros no empujamos lo suficientemente hacia adelante la línea de tiempo.

DÉJEME TRATAR DE CONVENCERTE con un hallazgo científico más, acerca de que debería estar pensando diez años para adelante, casi todos los días.

Cuando haces un viaje mental en el tiempo diez años hacia el futuro, tu cerebro comienza a pensar con un punto de vista diferente. Esto no es una metáfora, es literal. Los científicos describen esto como cambiar tu imaginación de la perspectiva de *primera persona a la de tercera persona*.

En la perspectiva en *primera persona*, imaginas el mundo desde tu propio punto de vista, desde el interior de tu propio cuerpo. Así es como te mueves normalmente por la vida, sintiéndote a tí mismo como el centro de la realidad. En la perspectiva de *tercera persona*, te imaginas a ti mismo desde un punto de vista externo, casi como una experiencia fuera del cuerpo. Estás flotando por encima o separado de la acción, no atrapado dentro de ella. Cuando piensas en primera persona, estás totalmente inmerso en tus propios pensamientos y sentimientos. Cuando piensas en tercera persona, escapas de tu propio ego y obtienes una perspectiva más objetiva y expansiva.

Prácticamente todo el mundo piensa en primera persona cuando imagina su pasado reciente, presente o futuro cercano. Del mismo modo, casi todo el mundo cambia a tercera persona cuando piensa en su pasado lejano o futuro lejano, generalmente definido en la literatura científica como diez años en cualquier dirección a partir de hoy. Este cambio en la perspectiva mental es la razón por la que a menudo puedes mirar hacia atrás en momentos emocionalmente cargados de su vida, después de que haya pasado suficiente tiempo, y ver las cosas desde un punto de vista más claro y más desapegado. Tu cerebro los está procesando literalmente desde un punto de vista más perspicaz. Asimismo, esta es la razón por la que hacer un viaje mental en el tiempo diez años hacia el futuro puede ayudarte a sentirte "desatascado" emocionalmente. Momentáneamente obtienes un descanso de tu modo normal de pensar y sentir y puedes flotar por encima de todo, como un satélite mirando hacia abajo desde el espacio.

Los investigadores de psicología han ideado una forma inteligente de demostrar este fenómeno de cambio de perspectiva. En los estudios usan algo llamado "la tarea de rastrear letras". Y puedes probar esta tarea con un compañero para crear su propio momento eureka sobre lo que está sucediendo en su cerebro. Aquí hay un ejemplo de cómo funciona la tarea de rastreo de letras:

En un estudio, se pidió a los participantes que cerraran los ojos y se imaginaran caminando por una playa mañana, o dentro de diez años. Transcurridos veinte segundos, pero sin dejar de imaginar el paseo por la playa, se instruyó a los participantes para que dibujaran la letra C justo delante de la frente (sin tocar la piel), utilizando el dedo índice de la mano dominante. Se les dijo que esta acción debe realizarse lo más rápido e irreflexivamente posible.

Los investigadores reportaron un patrón fascinante en sus observaciones. Casi todos los que imaginaron caminar por la playa mañana trazaron la letra C para que apareciera correctamente desde su propio punto de vista, pero al revés para el investigador sentado frente a ellos. Pero el 70% de los participantes que imaginaron caminar en la playa diez años en el futuro trazó la C en sentido contrario, de modo que apareciera correctamente para el investigador y al revés para ellos. En otras palabras, las personas que pensaban en el presente seguían mirando el mundo con una perspectiva en primera persona, desde el interior de sus propias cabezas. Pero la gente que pensaba en el futuro lejano, lo hacía desde una perspectiva de tercera persona. Adoptaron una perspectiva más empática, como lo demuestra dibujar la C para el punto de vista de otra persona. Realmente es como si, al hacer el viaje de diez años, estuvieran mirando la escena desde fuera de su propio cuerpo.

Puedes probar este experimento con un amigo si quieres y experimentar el fenómeno tú mismo. Solo ten en cuenta: debes estar sentado o de pie frente a tu pareja en el mismo espacio físico para que funcione el efecto (no puedes hacerlo por teléfono). Y no funcionará para todos; en algún lugar, alrededor del 20% - 30% de las personas siempre trazarán la letra de la misma manera, incluso si han cambiado entre el modo de actor y el de observador. Aún así, la tarea de rastrear letras es una fuerte confirmación de que alejarnos en el tiempo realmente nos ayuda a alejarnos de nosotros mismos. Si podemos distanciarnos un poco del momento presente, también podemos distanciarnos de nuestra perspectiva.

Como sugiere la tarea de rastreo de letras, un gran beneficio de cambiar de primera persona a tercera persona es que es un *gran refuerzo de empatía*. En lenguaje científico, “reducimos nuestros sesgos egocéntricos” y nos volvemos “menos identificados con el ego”, lo que significa que salimos de nuestras cabezas y podemos comenzar a ver las cosas de la forma en que lo harían los demás. Somos más capaces de considerar que otros pueden tener diferentes deseos, necesidades, valores o ideas que nosotros.

También nos volvemos más abiertos de mente, y esto es particularmente importante cuando se trata de pensar en cómo el futuro podría ser diferente o cómo nosotros mismos podríamos cambiar. Los estudios muestran que cuando nos alejamos en el tiempo y la perspectiva, es mucho más probable que obtengamos nueva información que vaya en contra de nuestras creencias existentes. Esta es una especie de superpoder mental.

La mayor parte del tiempo, cuando estamos expuestos a información que desafía nuestras creencias, lo ignoramos. Nuestros cerebros tienen varios mecanismos de defensa, que incluyen prestar menos atención a "desconfirmar datos" y olvidarlos más rápido si los notamos. Si alguna vez le ha dicho a alguien: "No quiero escucharlo", cuando están tratando de convencerlo de algo, ¿sabes exactamente de lo que estoy hablando! Su cerebro realmente no quiere escucharlo: filtra y rechaza activamente la información que le causa incomodidad o "disonancia cognitiva".

Hay buenas razones para que estos mecanismos de defensa existan, según los científicos cognitivos. Nuestros cerebros no quieren desperdiciar energía reevaluando nuestros modelos mentales cada vez que obtenemos nueva información. Necesitamos ahorrar esa energía para todos los otros pensamientos importantes, la planificación y la resolución de problemas que tenemos que hacer. Y nunca tomaríamos ninguna medida si no tuviéramos cierto grado de confianza en nuestra capacidad para comprender el mundo que nos rodea. De hecho, si no tenemos creencias relativamente estables, es probable que experimentemos una angustia psicológica significativa: podemos sentir que tenemos una identidad propia más débil o que simplemente somos incapaces de comprender el mundo que nos rodea. Esto puede llevar a la ansiedad e incluso a la desesperación. Entonces, por supuesto, nuestros cerebros quieren evitar caer en picada cada vez que encontramos una información que podría requerir que reconsideremos lo que sabemos. Pero si siempre descartamos la información desafiante, nunca aprenderemos ni creceremos. Y ciertamente no nos adaptaremos rápidamente a las interrupciones o eventos sorprendentes.

Cuando nos alejamos un poco de nuestro propio punto de vista, es menos probable que nos quedemos atrapados en viejas formas de pensar que ya no nos sirven. Cuando hacemos un viaje mental en el tiempo a diez años en el futuro, estamos eligiendo abrir nuestras mentes al menos temporalmente y ver lo que descubrimos. Es como abrir una ventana para que entre aire fresco: una línea de tiempo de diez años abre nuestra mente para obtener nuevas ideas. Esta apertura a la información sorprendente o incómoda es un regalo. Nos ayuda a superar los puntos ciegos e imaginar lo que otros se niegan a pensar.

Hace poco más de diez años, me invitaron a la sede corporativa de un importante fabricante de automóviles para dar una charla a su equipo de innovación sobre cómo se podría incorporar la tecnología de los videojuegos en los automóviles del futuro. Durante un recorrido por un centro de investigación, entré en una acalorada discusión con algunos altos ejecutivos sobre si los autos autónomos o automáticos alguna vez despegarían como una alternativa popular a los autos conducidos por personas.

"Absolutamente no", dijo uno de ellos.

“Ni siquiera lo estamos considerando como una posibilidad seria”, dijo otro.

Les pregunté por qué estaban tan confiados al responder.

“Los automóviles son la máxima expresión de la libertad individual”, respondió uno. “Cuando te subes a tu auto, decides a dónde ir, tienes el control. La gente nunca va a estar dispuesta a renunciar a esa sensación de libertad y control dejando que el automóvil los conduzca”.

Otro ejecutivo habló sobre el poder psicológico y cultural de la licencia de conducir. “Hay una razón por la cual obtener su primera licencia de conducir es un rito de iniciación tan importante”, dijo. “Marca el momento en que una persona joven finalmente se siente en control de su propia vida. Eso simplemente no va a cambiar”.

Les pregunté si pensaban que la posibilidad de reducir las fatalidades de vehículos motorizados sería un motivador más fuerte que estar a cargo de su vida. ¿Qué pasaría si los autos sin conductor fueran, en última instancia, más seguros que los autos conducidos por personas? ¿Qué pasaría si pudiéramos eliminar algunas de las casi 1,5 millones de muertes relacionadas con automóviles que ocurren en todo el mundo cada año? No, todos estuvieron de acuerdo: las ganancias en seguridad nunca superarían un sentido de libertad y control individual. Compartí algunas otras razones por las que pensé que los autos autónomos se convertirían en algo común, pero no obtuve ninguna reacción. Los ejecutivos estaban encerrados en su suposición.

Como invitada, no quería discutir con ellos, así que dije: “Espero que tengamos la oportunidad de hablar de esto nuevamente en diez años”. Y luego, tan pronto como tuve un momento para mí, saqué el pequeño cuaderno que siempre llevo conmigo y escribí todo lo que podía recordar sobre la conversación. Quería capturar la conversación porque me fascinaba la certeza con la que expresaban su rechazo a este futuro posible. No tomé sus opiniones como una posición oficial de la empresa, y luego supe que ya había personas dentro de la empresa que abogaban por tomar más en serio los autos sin conductor. Pero nuestra conversación se destacó para mí como un claro ejemplo de cómo una idea puede ser etiquetada como “impensable” y cómo, una vez que la idea está etiquetada, es difícil hacer que la gente cambie de opinión al respecto, incluso en un equipo encargado de innovación.

Antes de comenzar a entrenarme como futurista, probablemente era igual de obstinada con mi propia visión del mundo. Pero en el Instituto para el Futuro, descubrí rápidamente lo importante que sería nunca dejar que mi mente se atasque en un determinado punto de vista. En las reuniones, mis nuevos colegas a menudo repetían un mantra en particular, que supe que fue acuñado por un ex presidente del instituto. Cada vez que entraban en una conversación acalorada, se detenían,

tomaban un respiro y decían: "*Opiniones fuertes, mantenidas a la ligera*". Y luego echaban un vistazo más de cerca a sus suposiciones.

Me tomó un tiempo descubrir exactamente qué significaba este mantra. Por un lado, es importante tener puntos de vista fuertes, especialmente cuando estamos tratando de expandir nuestra imaginación. Si queremos prepararnos para eventos impensados y crear un cambio previamente inimaginable, entonces, por definición, debemos estar dispuestos a proponer ideas extremadamente provocativas y desafiantes. Pero por otro lado, el hecho de que podamos imaginar que algo puede ser cierto en el futuro no significa que tengamos que creer que será cierto con absoluta certeza. Necesitamos estar abiertos a dejar ir nuestras suposiciones y creencias cuando ya no nos sirven, especialmente si obtenemos nueva información que nos hace repensar nuestra posición original.

"Opiniones fuertes, sostenidas a la ligera": realmente me encanta este mantra. Es una expresión de humildad y voluntad de aprender. Nos recuerda que no importa lo que creamos que sabemos con certeza, el futuro todavía puede sorprendernos. Así que uso este mantra cada vez que siento que me involucro demasiado en un resultado en particular, no solo sobre el futuro, sino también en cualquier desacuerdo que tenga. (¡Sí, incluso lo uso para hacer una pausa en las discusiones con mi esposo!) Es un recordatorio para mí y una promesa para cualquier persona con la que converse de que mantendré una mente abierta y flexible.

He aprendido mucho sobre el pensamiento futuro desde esa conversación con el equipo de innovación hace más de diez años. ¿Qué haría diferente si hubiera sabido entonces lo que sé ahora? Definitivamente los invitaría a hacer un rápido viaje en el tiempo mental conmigo, para que pudieran imaginar su primera vez viajando en un vehículo completamente autónomo.

"Imagínalo de la manera más vívida y realista que puedas", les diría.

"¿De qué color es el coche? ¿Adónde vas? ¿Qué tan cómodo es el asiento? ¿Hay alguien contigo? Les daría un momento para presentir este futuro y luego les preguntaría: "En una palabra, ¿cómo describirías la emoción que sientes durante este primer viaje?" Confío en que les abriría la mente, especialmente si tuvieran la oportunidad de compartir sus informes de viajes mentales en el tiempo entre ellos.

Desde entonces, miles de estudiantes han asumido este mismo desafío de imaginación como calentamiento mental para la clase. (Aunque en los últimos años, a medida que la tecnología de conducción autónoma entró en el mercado, tuve que revisarlo un poco: "Si ya ha tenido esta experiencia de viajar en un vehículo completamente autónomo, ¿cuál fue la principal emoción que sintió?" ) Invito a todos a compartir su reacción emocional de una sola palabra en una pizarra gigante al frente del salón de clases o, si estamos aprendiendo en línea, en el chat. Esta es mi parte favorita, ya que todos absorben la inevitablemente amplia gama de



sentimientos. Las personas predicen que se sentirían emocionadas, nerviosas, asombradas, aterrorizadas, curiosas, con náuseas, agradecidas, emocionadas, confundidas, vigilantes, dormidas, libres. Las palabras que comparten abarcan toda la gama de emociones positivas y negativas, sin consenso alguno.

Con este tipo de conocimiento sobre el futuro imaginado de otras personas, se vuelve mucho más difícil mantener una opinión fuerte sobre los autos sin conductor. Esto es especialmente cierto si tratamos de entender, o mejor aún tener una conversación, sobre por qué exactamente alguien más puede sentirse nervioso por el viaje mientras nosotros nos sentimos emocionados, por qué alguien más puede sentirse libre durante el viaje mientras que nosotros podemos sentir náuseas, por qué algunas personas quieren este futuro y otras no.

En otras palabras, imaginar el futuro es más revelador cuando lo hacemos con otros. Podemos notar lo diferente que se sienten acerca del mismo futuro posible. Podemos captar los detalles de su imaginación para tener material con el que trabajar en nuestra propia mente. Cuando hacemos viajes de diez años al futuro juntos, es mucho más fácil seguir adaptando y evolucionando nuestras propias creencias.

Hablando de eso. . . doce años después, la empresa automotriz que visité fabrica automóviles autónomos. ¡Definitivamente se despegaron de esa idea! Aún así, independientemente de si esta tecnología en particular se vuelve omnipresente, es probable que ellos (y nosotros también) necesitemos repensar aún más en los próximos diez años a medida que se vislumbran cambios más grandes en el horizonte. El futuro, aún más ahora, se resiste a nuestras suposiciones fuertemente arraigadas sobre la importancia de los automóviles para la vida moderna. Aquí hay otra pista para plantar en tu mente sobre cómo el futuro podría ser diferente:

Durante la pandemia de 2020, las ciudades de todo el mundo experimentaron con el cierre de calles a los automóviles. Las carreteras se abrieron para peatones, bicicletas y cenas al aire libre, para que las personas pudieran pasar más tiempo socializando y manteniéndose activas, mientras se mantenían a una distancia segura entre sí. Estos experimentos demostraron ser extremadamente populares y es probable que tengan un impacto duradero en las ideas de las personas sobre los automóviles. Cuando la firma internacional de investigación de mercado y análisis de datos YouGov realizó una encuesta en veintiún ciudades de Francia, Alemania, Italia, España, el Reino Unido y Bélgica, por ejemplo, descubrió que el 78 % de las personas querían mantener las restricciones en los automóviles implementado durante la pandemia como una forma de reducir la contaminación del aire y limitar el rol de los automóviles en la vida urbana.

Mientras tanto, los jóvenes optan cada vez más por no obtener su licencia de conducir. En los Estados Unidos hoy, el 40% de los jóvenes de dieciocho años han

optado por no obtener su licencia. Las principales razones que dieron en una encuesta realizada por el Instituto de Investigación de Transporte de la Universidad de Michigan: "demasiado ocupado o sin tiempo suficiente para obtener una licencia de conducir" (37%); "poseer y mantener un vehículo es demasiado caro" (32%); "puedo obtener transporte de otros" (31%); "prefieren andar en bicicleta o caminar" (22%); "prefieren usar el transporte público" (17%); "preocupado por cómo conducir impacta el medio ambiente" (9%). Y en una encuesta separada de la AAA Foundation for Traffic Safety, casi la mitad de los adolescentes que optaron por no obtener su licencia dijeron que conducir era una actividad riesgosa que los hacía sentir ansiosos. ¿Qué deduzco de estos datos? La libertad claramente tiene una gama más amplia de significado para los jóvenes de hoy en día cuando se trata de automóviles, no solo la movilidad personal o el control de una máquina, sino también la libertad de las deudas, la libertad de sentirse culpable por los impactos en el medio ambiente y la ausencia de ansiedad por actividades riesgosas.

Para mí, estas pistas, junto con el avance de la tecnología de conducción autónoma, sugieren que probablemente hayamos pasado el momento de "conducción máxima" en la historia de los humanos, al menos durante nuestra vida. Esto cambiará cada vez más dónde vivimos, con quién vivimos, cómo trabajamos, cómo aprendemos, cómo compramos, qué tipo de infraestructura necesitamos y cómo los jóvenes ganan independencia y marcan ritos de iniciación. Hay tantas cosas que podemos empezar a repensar y reinventar si nos permitimos considerar este cambio.

A medida que imaginas tu vida y el mundo dentro de diez años, podría valer la pena construir una escena con una cantidad dramáticamente menor de automóviles y menos conductores humanos. ¿Qué sería diferente en este futuro? ¿Podrías vivir donde vives hoy? ¿Qué cambiaría en tu comunidad? La próxima vez que hagas un viaje de diez años, ve qué ideas creativas para el cambio personal o social te inspira un mundo posterior al automóvil. Este es solo uno de los muchos cambios sociales a gran escala que estaremos imaginando juntos en este libro.

Hay una advertencia importante en todo este "pensamiento de diez años". Para algunas personas, y con razón, un plazo de diez años es demasiado largo. En mi encuesta nacional sobre el pensamiento del futuro, descubrí que los encuestados de mayor edad, las personas de ochenta o noventa años, eran los menos propensos a pensar tan adelante en el tiempo. Su razón más citada: "No espero estar aquí en diez años". Incluso para los futuristas profesionales, es necesario reconocer que la edad avanzada, la enfermedad o las condiciones peligrosas pueden hacer que imaginar un futuro de diez años parezca inútil o angustioso. Si las circunstancias de su vida hacen que diez años en el futuro se sientan como un puente demasiado lejano, lo animo a imaginar un futuro que todavía se siente más lejano de lo que normalmente pensaría. Deje que el futuro comience donde sienta que es un poco incómodo de alcanzar, para estirar y abrir su mente hasta donde crea que es posible un cambio drástico.

## **ENTRENAMIENTO DE IMAGINACIÓN**

*REGLA #1: Haz un viaje de diez años.*

Cuando pienses en el futuro, enfoca tu imaginación diez años hacia adelante. Esa línea de tiempo de diez años elevará el techo de tu imaginación y le dará esa sensación mágica de "abundancia de tiempo". Le ayudará a abrir tu mente, asimilar nueva información, reducir tus puntos ciegos, aumentar tu empatía, establecer metas más optimistas y ver un panorama mucho más amplio. Si tu mente se siente atascada o presionada, establece un plazo de diez años, haz una resolución de diez años, crea un evento en tu calendario dentro de diez años o habla con otros sobre cómo el mundo podría ser diferente dentro de diez años.

Cambiará cómo piensas y te sientes hoy.