



PENSAR CON CLARIDAD

**Convierte los momentos
ordinarios en resultados
extraordinarios**

SHANE PARRISH

DIANA

Obra editada en colaboración con Editorial Planeta – España

Título original: *Clear Thinking. Turning Ordinary Moments into Extraordinary Results*

© Latticework Publishing, Inc., 2023

Esta edición se publica con el acuerdo de Portfolio, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC. Todos los derechos están reservados.

© de la traducción del inglés, Gemma Deza Guil, 2023

Diseño de la maqueta: Tanya Maiboroda

© 2023, Editorial Planeta, S. A. - Barcelona, España

Derechos reservados

© 2024, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial DIANA M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

Primera edición impresa en España: noviembre de 2023

ISBN: 978-84-08-27764-4

Primera edición en formato epub en México: febrero de 2024

ISBN: 978-607-39-0958-7

Primera edición impresa en México: febrero de 2024

ISBN: 978-607-39-0942-6

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso en México – *Printed in Mexico*

Índice

Prefacio	9
Introducción. El poder de pensar con claridad en momentos ordinarios	17

Parte I. Los enemigos de pensar con claridad

1.1 ¿Pensar mal o no pensar siquiera?	25
1.2 La reacción emocional predeterminada	34
1.3 El ego predeterminado	39
1.4 La convención social predeterminada	48
1.5 La inercia predeterminada	55
1.6 Convierte la claridad en tu condicionante predeterminado	62

Parte II. Fortalecimiento

2.1 Autorresponsabilidad	71
2.2 Autoconocimiento	87
2.3 Autocontrol	91
2.4 Seguridad en uno mismo	94
2.5 Virtudes en acción	105
2.6 Determina estándares	108
2.7 Modelos y práctica	115

Parte III. Gestionar la debilidad

3.1	Conoce tus debilidades	129
3.2	Salvaguardas de protección	139
3.3	Cómo gestionar los errores	154

Parte IV. Decisiones: el pensamiento claro en la práctica

4.1	Definición del problema	169
4.2	Explora las posibles soluciones	181
4.3	Evalúa las opciones	206
4.4	¡Hazlo!	241
4.5	Margen de seguridad	254
4.6	Aprende de tus decisiones	276

Parte V. Aspirar a lo importante

5.1	La lección oculta de Dickens	293
5.2	Los expertos en felicidad	300
5.3	<i>Memento mori</i>	304
5.4	Lecciones de la muerte para vivir la vida	309

	Conclusión. El valor de pensar con claridad	314
	Agradecimientos	317
	Notas	321



PARTE I

LOS ENEMIGOS DE PENSAR CON CLARIDAD

*Nunca olvides que tu subconsciente
es más inteligente que tú, más listo
que tú y más poderoso que tú.
Incluso puede controlarte. Y nunca
descubrirás todos sus secretos.*

CORDELIA FINE,
*A Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and
Deceives*

Lo primero que oí fueron gritos. Por lo general, no es eso lo que esperas oír al acercarte a la oficina del director ejecutivo. Pero aquel director ejecutivo era distinto.

Entré en su oficina, dejé mi maletín sobre la mesa y me senté delante de él. Ni siquiera pareció darse cuenta de mi presencia. Y aunque tras meses de trabajar para él debería estar acostumbrado, seguía resultándome desconcertante.

Yo era su mano derecha designada y casi nada ni nadie llegaba hasta él sin pasar primero por mí. Por eso aquella llamada telefónica era tan interesante: no figuraba en su agenda.

Con quienquiera que estuviera hablando, la conversación había hecho que se pusiera rojo de la ira. Yo ya había aprendido que, en esos momentos, era mejor no interrumpirlo y aprovechar para tomarme un respiro. De lo contrario, no tardaría en descargar su furia sobre mí.

Al colgar, me buscó la mirada. Sabía que disponía de un milisegundo para decir algo o empezaría a gritarme por haber tenido que responder a aquella llamada no programada.

—¿Qué pasaba? —pregunté.

—Que hay que ponerlos en su lugar —respondió él.

No sabía con quién había estado hablando, pero su tono encolerizado me llevó a pensar que era alguien que no lo conocía. La gente que trabajaba para aquel director ejecutivo sabía que era mejor no decirle nada que pudiera enojarlo. Y eso incluía darle malas noticias, exponer ideas que chocaran con sus creencias y, por supuesto, darle un codazo para que se contuviera cuando estaba empeorando una situación.

Los enemigos de pensar con claridad

Aquella sería una de las últimas llamadas que respondería en aquella oficina. Aquel momento ordinario lo cambió todo.

Resultó que su interlocutor intentaba informarle, desesperadamente, de un problema con graves consecuencias para la empresa. Y al ver que sus preocupaciones solo le valieron una reprimenda enfurecida, decidió exponérselas directamente a la junta. Al poco, el director ejecutivo estaba despedido.

Y aunque me gustaría decirte que lo despidieron por su conducta, ambos sabemos que no sería verdad. Lo despidieron por no reaccionar a la información que su interlocutor le estaba intentando proporcionar, porque su ego no se lo permitía. Si hubiera pensado con claridad, tal vez aún conservara su empleo.*



* Algunos detalles de esta historia se modificaron para proteger la identidad de la persona implicada, pero la esencia es real.

CAPÍTULO 1.1

¿Pensar mal o no pensar siquiera?

La racionalidad se desperdicia si no sabes cuándo utilizarla.

Cuando pides consejo para mejorar tu forma de pensar, normalmente te señalan numerosas herramientas diseñadas para ayudar a pensar de manera más racional. Las librerías están llenas de libros que asumen que el problema es nuestra capacidad para razonar. Enumeran los pasos que deberíamos dar y las herramientas que deberíamos emplear para juzgar mejor. Y puede ser de ayuda, pero para eso tienes que saber que deberías estar pensando.

Lo que yo aprendí observando a personas reales en acción es que, como ese director ejecutivo enojado, normalmente no son conscientes de que las circunstancias están pensando por ellas. Es como si esperáramos que nuestra vocecilla interior nos gritara: «¡ALTO! ¡ESTE ES UN MOMENTO EN EL QUE NECESITAS PENSAR!».

Y como no sabemos que deberíamos estar pensando, cedemos el control a nuestros impulsos.

En el espacio entre el estímulo y la reacción, pueden pasar dos cosas. Puedes hacer una pausa consciente y aplicar la razón a la situación. O puedes ceder el control y responder con un comportamiento predeterminado.

El problema es que nuestro comportamiento predeterminado suele empeorar las cosas.

Cuando algo nos ofende, arremetemos con palabras de enojo.

Cuando alguien nos interrumpe, asumimos que lo hace por molestar.

Cuando las cosas van más despacio de lo que nos gustaría, nos frustramos y nos impacientamos.

Cuando alguien es pasivo-agresivo, picamos el anzuelo y dejamos que la situación se agrave.

En estos momentos de reacción, no nos damos cuenta de que nuestra biología tiene secuestrado a nuestro cerebro y el resultado va en contra de nuestros intereses. No nos damos cuenta de que acaparar información para aventajar a los demás es perjudicial para el equipo. No nos damos cuenta de que nos estamos aviniendo a las ideas del grupo cuando deberíamos estar pensando por nosotros mismos. No nos damos cuenta de que nuestras emociones nos están haciendo reaccionar de modos que acaban generando problemas.

De manera que nuestro primer paso si queremos mejorar nuestros resultados es entrenarnos en identificar los momentos en los que conviene aplicar el juicio antes que nada y hacer una pausa para crear espacio para pensar con claridad. Este entrenamiento lleva mucho tiempo y esfuerzo, porque implica contrarrestar las reacciones biológicas

¿Pensar mal o no pensar siquiera?

predeterminadas que desarrollamos en el transcurso de muchos siglos. Sin embargo, dominar los momentos ordinarios que hacen el futuro más fácil o más difícil no solo es posible, sino que es el ingrediente básico para el éxito y para conseguir tus objetivos a largo plazo.

El elevado costo de perder el control

Reaccionar sin razonar empeora cualquier situación.

Pensemos en una escena habitual que he presenciado infinidad de veces. En una reunión, un compañero del trabajo menosprecia un proyecto que tú estás liderando. Por instinto, contraatacas con un comentario que los socava tanto a él como a su trabajo. No elegiste de manera consciente responder, simplemente lo hiciste. Sin ni siquiera ser consciente de ello, el daño ya está hecho. Y no solo afecta a su relación, sino que la reunión se descarrila.

Y luego hay que invertir mucha energía en volver al punto previo. Hay que reparar la relación. Hay que reprogramar la reunión que se descarriló. Y tal vez tengas que hablar con los demás asistentes para despejar el ambiente. E incluso después de todo eso, podrías seguir estando peor de lo que estabas antes. Cada testigo y cada persona a quien le hayan explicado lo ocurrido recibió una señal inconsciente que erosionó su confianza en ti. Reconstruir esa confianza lleva meses de conducta coherente.

Todo el tiempo y la energía que inviertes arreglando tus errores espontáneos son a expensas de avanzar hacia los resultados que persigues. La ventaja de invertir más energía en alcanzar tus objetivos que en arreglar tus problemas es

enorme. La persona que aprende a pensar con claridad acaba destinando más parte de su esfuerzo global a conseguir sus metas que la que no.

Pero es poco probable que pienses con claridad si no eres capaz de dominar tus condicionantes predeterminados.

Instintos biológicos

No hay nada más potente que los instintos biológicos. Nos controlan, a menudo sin que lo sepamos siquiera. Y no dominarlos solo te hace más susceptible a su influencia.

Si te cuesta entender por qué a veces reaccionas a situaciones de la peor manera posible, el problema no está en tu mente. Tu mente está haciendo exactamente aquello para lo que la biología la programó: actuar de manera rápida y eficaz en respuesta a amenazas, sin malgastar un tiempo precioso en pensar.

Si alguien irrumpe en tu casa, el instinto te lleva a interponerte entre esa persona y tus hijos. Si alguien se te acerca con expresión amenazante, te tensas. Si tienes el presentimiento de que tu trabajo está en riesgo, tal vez empieces a ocultar información inconscientemente, porque tu cerebro animal cree que no podrán despedirte si eres el único que sabe desempeñar esa labor. La biología, y no tu mente racional, es la que te dicta qué hacer.

Cuando las reacciones irreflexivas empeoran la situación, nuestra vocecilla interior nos reclama: «¿En qué estabas pensando, idiota?». Pero lo que ocurre es que no estabas pensando. Estabas reaccionando como el animal que eres. Tu mente no estaba al mando. Era tu biología.

Tenemos inculcadas tendencias biológicas.* Dichas tendencias eran útiles para nuestros antepasados prehistóricos, pero para nosotros, hoy, suelen ser un engorro. Filósofos y científicos, desde Aristóteles y los estoicos hasta Daniel Kahneman y Jonathan Haidt, describieron y analizaron estas conductas intemporales.¹

Por ejemplo, como todos los animales, por naturaleza tendemos a defender nuestro territorio.² Tal vez no defendamos un trozo de tierra en la sabana africana, pero el territorio no es solo físico, también es psicológico. Nuestra identidad forma asimismo parte de nuestro territorio. Cuando alguien critica nuestro trabajo, nuestro estatus o la idea que tenemos de nosotros mismos, de manera instintiva nos cerramos o nos defendemos. Cuando alguien cuestiona nuestras creencias, dejamos de escucharlo y nos lanzamos al ataque. Y ahí no hay pensamiento: actuamos por puro instinto animal.

Estamos programados por naturaleza para organizar el mundo de manera jerárquica. Lo hacemos para darle un sentido, para mantener nuestras creencias y, en general, para sentirnos mejor. Pero cuando alguien atenta contra nuestro lugar en el mundo y contra nuestra comprensión de cómo funciona este, reaccionamos sin pensar. Cuando alguien te corta el paso en la autopista y te dejas llevar por la ira al volante, es tu subconsciente el que está diciendo: «Pero ¿quién te crees para cortarme el paso?». Estás reaccionando a una amenaza a tu sentido inherente de la jerarquía.

* Gracias, Peter Kaufman, por las numerosas conversaciones que mantuvimos sobre este tema y que modularon mi pensamiento.

En la carretera todos somos iguales. Y se supone que todos debemos regirnos por las mismas normas. Cortarle el paso a alguien infringe esas normas e implica un estatus superior.* O piensa en cuando te frustras con tus hijos y pones fin a la discusión con un «¡Porque lo digo yo!». (O el equivalente en la oficina: «Porque soy el jefe»). En esos momentos dejas de pensar y sucumbes a tus tendencias biológicas para reafirmar la jerarquía.

Nos estamos autopreservando. La mayoría de nosotros nunca aplastaría de manera intencionada a nadie para llegar a su meta.** El matiz clave aquí es «de manera intencionada», porque la intención implica pensamiento. Cuando actuamos por detonación, sin pensar, nuestro deseo de protegernos se impone. Cuando corren rumores de despidos en una empresa, personas que de natural son decentes no dudan en poner a los demás en situaciones poco convenientes para conservar su empleo. Y claro que de manera consciente no querrían perjudicar a sus compañeros; pero, cuando la ecuación se reduce a «o ellos o yo», se aseguran de salir bien parados. Y eso es biología.

Nuestros instintos biológicos proporcionan una reacción automática sin procesamiento consciente. ¡Porque esa es su función!

El procesamiento consciente requiere tiempo y energía. La evolución favoreció atajos de estímulo y respuesta porque son ventajosos para el grupo: mejoran la adecuación del

* Estoy bastante seguro de que fue a Jim Rohn a quien le leí este ejemplo, pero no encuentro la referencia concreta.

** Salvo, por supuesto, la persona a quien Taylor Swift le dedicó la canción *Better Than Revenge*.

¿Pensar mal o no pensar siquiera?

conjunto, su supervivencia y la reproducción. A medida que los humanos fueron multiplicándose en grupos, surgieron jerarquías que impusieron orden al caos y nos otorgaron a todos un lugar. El territorio fue nuestra estrategia para evitar luchar entre nosotros: tú mantente alejado de mi zona y yo me mantendré alejado de la tuya. La autopreservación significa que anteponemos la supervivencia a las reglas, las normas o las costumbres.

El problema ocurre cuando, en lugar de fijarnos en el conjunto, ponemos el foco en el individuo, y en lugar de tener en cuenta eones de evolución, nos concentramos en el momento presente de decisión. En el mundo actual, la supervivencia básica ya no es un problema. Y las tendencias que antaño nos sirvieron a menudo actúan ahora como un ancla que nos retiene en un lugar, debilita nuestra posición y nos complica las cosas.

Conoce tus condicionantes predeterminados

Si bien existen muchos instintos de este tipo, a mi modo de ver hay cuatro predominantes, los más característicos y también los más peligrosos. Dichos comportamientos representan algo parecido a la configuración por defecto o los ajustes de fábrica de nuestra mente.³ Son programas conductuales grabados en nuestro ADN por la selección natural que nuestros cerebros ejecutan de manera automática ante un desencadenante, a menos que nos detengamos y nos tomemos tiempo para pensar. Tienen muchos nombres, pero para los fines de este libro los llamaremos la reacción emocional predeterminada, el ego predeterminado, la

convención social predeterminada y la inercia predeterminada.

Veamos cómo funciona cada uno de ellos:

1. La reacción emocional predeterminada: tendemos a reaccionar más a los sentimientos que a razones y hechos.
2. El ego predeterminado: tendemos a reaccionar a cualquier cosa que amenace nuestra sensación de valía personal o nuestra posición en una jerarquía de grupo.
3. La convención social predeterminada: tendemos a ajustarnos a las normas del grupo social al que pertenecemos.
4. La inercia predeterminada: tendemos a desarrollar hábitos y buscar la comodidad. Nos resistimos al cambio y preferimos las ideas, los procesos y los entornos con los que estamos familiarizados.

Todos estos condicionantes predeterminados no están delimitados por unas fronteras claramente definidas, sino que suelen interpenetrarse. Por sí solo, cada uno de ellos basta para provocar errores espontáneos; pero, cuando confluyen, las cosas van rápidamente de mal en peor.

Las personas capaces de dominar sus condicionantes predeterminados son quienes obtienen mejores resultados en el mundo real. No es que no tengan temperamento ni ego, simplemente saben cómo controlarlos en lugar de dejarse controlar por ellos. Con la capacidad de pensar hoy con claridad en momentos ordinarios, se colocan de manera consistente en una buena posición para el mañana.

¿Pensar mal o no pensar siquiera?

En el capítulo siguiente expondré cómo se manifiestan estos condicionantes predeterminados en el comportamiento humano y cómo identificarlos cuando entran en juego en tu vida. Teniéndolos en cuenta, no solo hallarás más sentido a tus acciones pasadas, sino que aprenderás a detectar cuándo los demás están reaccionando a sus condicionantes predeterminados.

CAPÍTULO 1.2

La reacción emocional predeterminada

El padrino es una de mis películas favoritas, en parte por las múltiples lecciones empresariales que contiene. Vito Corleone, capo de la familia mafiosa de los Corleone, es un maestro de la paciencia y la disciplina. Con sus conductas predeterminadas bajo control, nunca reacciona sin pensar y, cuando reacciona, su eficiencia es implacable.

El primogénito de Vito, Santino, alias Sonny, es el heredero aparente de Vito. A diferencia de su padre, Sonny es vengativo, impulsivo e irascible. Tiene ataques de ira por cualquier cosa y primero reacciona y luego piensa. Sus errores espontáneos le complican constantemente la vida.

La reacción emocional predeterminada controla a Sonny, sin que él sea consciente de ello. En una ocasión le pega una golpiza en público a su cuñado, Carlo Rizzi, un acto que tendrá consecuencias imprevistas en el futuro. En otra ocasión, una familia rival se aproxima a Vito para proponerle ser socios en un negocio de narcotráfico. Vito rechaza la oferta. En cambio, Sonny, que suele reaccionar sin pensar,

se apunta a la primera y socava la posición de su padre. Tras la reunión, Vito le da una lección a su hijo: «Nunca vuelvas a decir lo que piensas a alguien que no sea de la familia». Pero la lección llega demasiado tarde y el daño ya está hecho. El traficante decide que, si consigue sacar a Vito de la ecuación, Sonny aceptará el trato. La indiscreción de Sonny conduce a un intento de asesinato contra Vito en el cual queda gravemente herido.

Mientras Vito está en el hospital, Sonny se convierte en el capo en funciones de la familia. Y guiado por su naturaleza impulsiva, inicia una guerra sin cuartel contra los otros clanes. Entre tanto, Carlo Rizzi sigue resentido con Sonny por haberle pegado delante de su gente y conspira con una familia rival para asesinarlo. Carlo le tiende una trampa a Sonny para que reaccione sin pensar, lo cual conduce a su brutal asesinato en la calzada de Jones Beach.

El temperamento impulsivo de Sonny acaba comportando su caída, como ocurre en el caso de muchas personas. Cuando reaccionamos sin pensar, tenemos más probabilidades de incurrir en errores que, vistos en retrospectiva, resultan obvios. De hecho, cuando reaccionamos emocionalmente, a menudo ni siquiera nos damos cuenta de que estamos en una posición que exigiría pensar. Cuando el momento se apodera de ti, ninguna herramienta de razonamiento del mundo puede ayudarte.

De la emoción a la acción

Todos tenemos un poco de Sonny. Cuando experimentamos ira, miedo y algunas otras emociones, nos sentimos

espoleados a actuar de inmediato. Pero, en estos momentos, la acción que te ves impelido a realizar rara vez te sirve de algo.

La ira contra un contrincante te impide hacer aquello que va en el mejor de tus intereses. El miedo a perder una oportunidad te impulsa a no darle demasiadas vueltas y actuar de manera impulsiva. La indignación por una crítica hace que reacciones a la defensiva, y con ello solo consigues alejar a tus potenciales aliados. La lista es infinita.

Las emociones pueden multiplicar todos tus progresos por cero. Poco importa lo mucho que hayas reflexionado sobre algo o lo mucho que hayas trabajado; todo eso puede desbaratarse en un instante. Nadie es inmune a ello. El atleta olímpico Matthew Emmons, por ejemplo, era un prodigio que había llegado a dominar el campo del tiro con rifle de competición. Estaba destinado a ganar su segundo oro olímpico cuando la reacción emocional predeterminada le jugó una mala pasada. Emmons se encontraba en la ronda final. Apuntó. Disparó. Y dio en el blanco. El único problema fue que ¡disparó al blanco equivocado! De haber disparado al correcto, habría ganado el oro. En lugar de ello, obtuvo cero puntos y cayó al octavo lugar.

Después, Emmons explicó que normalmente comprobaba a través de la mirilla del rifle el número que había encima del blanco de tiro para asegurarse de apuntar a la correcta antes de apuntar al centro. En aquel caso, se saltó ese primer paso esencial.

«Aquel día, estaba concentrado exclusivamente en tranquilizarme —explicó—, así que ni siquiera comprobé el

número».¹ Y quien se apuntó el tanto fue la reacción emocional predeterminada.

Y aunque el fracaso de Emmons en las Olimpiadas es épico, empalidece en comparación con la tragedia que se desencadenó en la vida de un antiguo compañero mío. Llamémosle Steve. Me había dado cuenta de que Steve solía guardar silencio cuando se hablaba de política en las cenas de trabajo. Un día, cuando estábamos los dos a solas, le pregunté a qué se debía.

Y me contó una historia que nunca olvidaré.

Una noche, Steve había invitado a sus padres a cenar en su casa. Empezaron a hablar de política y de impuestos y la conversación subió de tono. Las emociones de Steve no tardaron en tomar el control y comenzó a decir cosas que probablemente no pensaba. Cosas de las que no podía desdeñarse. Cosas que decimos cuando reaccionamos, en lugar de pensar.

Aquella fue la última conversación que tuvo con sus padres. Al regresar a casa, el coche de estos colisionó de frente con el de un conductor ebrio. No sobrevivieron. Y aquella noche sigue acechando a Steve. Es un recuerdo imborrable acerca de un momento ordinario que nunca olvidará.

Las emociones pueden hacer que incluso los mejores de entre nosotros nos comportemos como idiotas y no seamos capaces de pensar con claridad. Ahora bien, a menudo cuentan con ayuda. Más adelante veremos algunas de las vulnerabilidades biológicas incorporadas que nos exponen aún más a la influencia de la reacción emocional predeterminada: la privación de sueño, el hambre, el cansancio, la emoción, la distracción, el estrés de que nos

Pensar con claridad

apremien y hallarnos en un entorno con el que no estamos familiarizados. Si te encuentras en cualquiera de estas situaciones, ¡mantente alerta! Es probable que la reacción emocional predeterminada lleve la batuta. También exploraremos las salvaguardas que pueden protegerte en tales circunstancias.