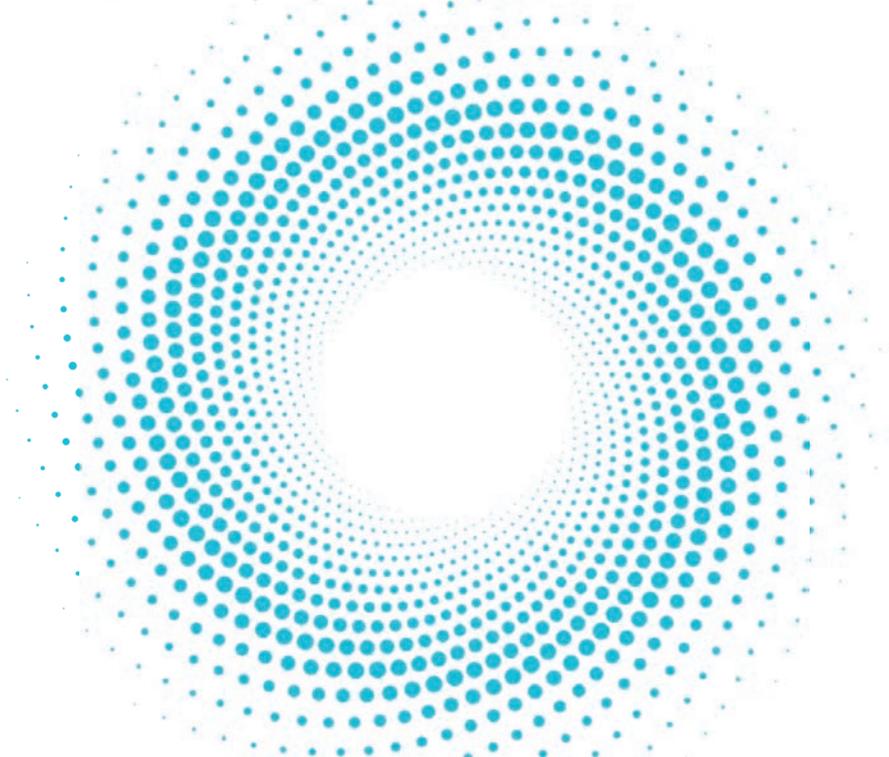


«Una guía imprescindible para tomar mejores decisiones en tu día día.» **JAMES CLEAR**, autor de *Hábitos atómicos*

# Pensar con claridad



**Shane Parrish**

**Convierte los momentos ordinarios  
en resultados extraordinarios**



**PENSAR  
CON  
CLARIDAD**

**Convierte los momentos  
ordinarios en resultados  
extraordinarios**

**SHANE PARRISH**

 **Planeta**

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

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

© Editorial Planeta, S. A., 2023  
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición: noviembre de 2023  
Depósito legal: B. 17.695-2023  
ISBN: 978-84-08-27764-4  
Preimpresión: Realización Planeta  
Impresión: Rotoprint  
Printed in Spain – *Impreso en España*



El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

# Índice

Prefacio	9
Introducción. El poder de pensar con claridad en momentos ordinarios	17
<b>Parte 1. Los enemigos de pensar con claridad</b>	
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
<b>Parte 2. Fortalecimiento</b>	
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 3. Gestionar la debilidad**

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

### **Parte 4. 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 5. Aspirar a lo importante**

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

<b>CONCLUSIÓN</b>	El valor de pensar con claridad	314
-------------------	---------------------------------	-----

Agradecimientos	317
-----------------	-----

Notas	321
-------	-----



**PARTE 1**



**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 al despacho del director ejecutivo. Pero aquel director ejecutivo era distinto.

Entré en su oficina, dejé mi maletín sobre la

## Pensar con claridad

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. Porque 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 cólera 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 sitio —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.

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

## Los enemigos de pensar con claridad

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 han modificado 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 he aprendido observando a personas reales en acción es que, como ese director ejecutivo enfadado, normalmente no son conscientes de que las circunstancias están pensando por ellas. Es como si esperáramos que nuestra vocecilla interior nos gritara: «¡PARA! ¡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

## Pensar con claridad

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 fastidiar.

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 de 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 predeterminadas que hemos desarrollado en el transcurso de

## ¿Pensar mal o no pensar siquiera?

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 coste 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 colega 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 has elegido de manera consciente responder, simplemente lo has hecho. Sin ni siquiera ser consciente de ello, el daño ya está hecho. Y no solo afecta a vuestra relación, sino que la reunión descarrila.

Y luego hay que invertir mucha energía en volver al punto previo. Hay que reparar la relación. Hay que reprogramar la reunión que ha descarrilado. 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 ha recibido una señal inconsciente que ha erosionado 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

## 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 ha programado: 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 machaca: «¿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.

## ¿Pensar mal o no pensar siquiera?

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, han descrito y analizado estas conductas intemporales.<sup>1</sup>

Por ejemplo, como todos los animales, por naturaleza tendemos a defender nuestro territorio.<sup>2</sup> 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 escucharle 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 rabia al volante es tu subconsciente el que está diciendo: «Pero ¿quién te has creído que eres para cortarme el paso?». Estás reaccionando a una amenaza a tu sentido inherente

---

\* Gracias, Peter Kaufman, por las numerosas conversaciones que hemos mantenido sobre este tema y que han modulado mi pensamiento.

de la jerarquía. 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 a 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 a los pies de los caballos para conservar su empleo. Y claro que de manera consciente no querrían perjudicar a sus colegas, 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, la supervivencia del mismo 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 anteponeamos 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 dificulta 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.<sup>3</sup> 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

## Pensar con claridad

convención social predeterminada y la inercia predeterminada.

Vamos a ver 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.