

Tomás Navarro

Autor de Fortaleza emocional y Kintsukuroi

PIENSA

BONITO

8 errores que debes evitar
para liberar tu mente y
lograr la vida que deseas

zenith

TOMÁS NAVARRO

PIENSA BONITO

Ocho errores que debes evitar para liberar
tu mente y lograr la vida que deseas

zenith

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 del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera edición: septiembre de 2021

© Tomás Navarro, 2021

ilustraciones de interior: (©) Shutterstock

© Editorial Planeta, S. A., 2021

Zenith es un sello editorial de Editorial Planeta, S.A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.zenitheditorial.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-08-24495-0

Depósito legal: B. 11.108-2021

Impreso en España – *Printed in Spain*

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

SUMARIO

Introducción: Confías demasiado en tu cerebro	11
1. Piensas demasiado rápido	47
2. Piensas superficialmente	75
3. No confías ni en ti ni en tus posibilidades	95
4. Das importancia a lo que es irrelevante	117
5. Limitas tus alternativas	147
6. Crees todo lo que piensas	165
7. Sacas conclusiones y tomas decisiones cuando no estás bien.....	191
8. Generalizas	211
Epílogo: El arte de pensar bonito.....	229
Compendio de sesgos	233
Agradecimientos.....	239

CAPÍTULO I

PIENSAS DEMASIADO RÁPIDO

Vivimos en unos tiempos en los que hemos perdido el sentido del tiempo. Queremos que todo sea rápido: amamos rápido, comemos rápido, leemos rápido, hacemos deporte rápido y pensamos rápido. Una hamburguesa al año no hace daño, pero donde se ponga una buena escudella de Sant Antoni que se vayan apartando nachos, hamburguesas y pizzas.

En Andorra, para San Antoni, diferentes parroquias sacan a la calle sus mejores escudellas para compartirlas con residentes y turistas. ¡Y a mí me encanta! Podríamos decir que, en el día de San Antoni, todo el país huele a escudella.

Voy a compartir contigo el secreto de la escudella de Sant Antoni: se hace a fuego lento, sin prisas. El tiempo de ejecución de una escudella de Sant Antoni puede rondar las cinco horas. Esa exquisita escudella es el resultado de un complejo y largo proceso de cocción en el que el secreto es precisamente ese, el tiempo que se dedica a que los diferentes ingredientes vayan compartiendo sus propiedades, aromas, sabores y nutrientes con el resto de ingredientes de la escudella. Vamos, que el *fast food* te saca de un apuro, pero que si quieres comer algo excelente, debes tener en cuenta que requiere tiempo, mucho tiempo, y precisamente eso es lo que no tenemos: tiempo. Detrás de la falta de tiempo está la prisa, y es precisamente por esa falta de tiempo por

lo que acabamos comiendo mal, descansando mal y, como no podría ser de otra manera, pensando mal.



Desmontando las trampas de tu mente

Él más

Nos comparamos continuamente, pero solo para salir beneficiados de esa comparación. Si creemos que no vamos a salir beneficiados, rechazamos la comparación y preferimos elegir otra opción que sea mejor para nosotros. Cuando te compares con otras personas no olvides que, por un lado, hay personas que lo hacen más que tú, pero, por otro lado, también hay quien lo hace menos que tú... De la misma manera que hay personas que están peor que tú, los hay que están mejor.

Pero volvamos a lo nuestro, a pensar bonito. Básicamente, tenemos dos tipos de procesos de pensamiento. Uno es rápido, inconsciente y automático, y el otro es bastante más lento, consciente y controlado. El pensamiento consciente nos reclama muchos más recursos y, por lo tanto, nos cuesta y nos cansa más. En materia de pensamiento, nuestro cerebro es más de *fast food* que de cocina tradicional.

Vamos a centrarnos en el proceso de pensamiento consciente, el que requiere más tiempo y esfuerzo. Aaron Sloman, el gran especialista en cognición e inteligencia artificial, propone que tenemos diferentes estilos de gestión de la información. Nos habla de un proceso de pensamiento conexionista que depende de nuestra experiencia y que no requiere de un profundo análisis. Se trataría de una simple conexión y asociación.

Tenemos numerosos ejemplos de este tipo de pensamiento en nuestro día a día, como cuando vemos una luz encendida y la apagamos, cuando notamos que la sopa está caliente

y la apartamos de nuestra boca, o cuando sacamos la cartera para pagar al llegar a la caja del supermercado.

Pero, por otro lado, también tenemos un proceso de pensamiento analítico basado en reglas y procesos de análisis. Este tipo de pensamiento no se da de manera aislada, sino que depende del contenido de lo que tenemos que analizar, del contexto en el que estamos y de las metas, los objetivos, las prioridades, los valores y las necesidades que tenemos en ese momento.

Sin embargo, cuando nos ponemos a analizar, tenemos un problema: podemos analizar bien o podemos equivocarnos y analizar mal. Te pongo un ejemplo: trata de imaginar que tienes que hacer una nota de cata de diferentes platos. Tu análisis no será el mismo si llegas a la nota de cata con hambre o sin ella. Si tienes hambre, todos los platos te sabrán a gloria y, por tanto, tu valoración será menos objetiva que si, con el estómago lleno, te centras solo en las características de un buen plato.



Apunte disruptivo

En la década de los ochenta, Tversky y Kahneman, grandes especialistas en la cognición, hicieron varios experimentos que pusieron de manifiesto los sesgos que tenemos en la organización y recuperación de la información almacenada. Vamos a replicar uno.

Te voy a hacer una pregunta. ¿Qué dirías, que existen más palabras que empiezan por la letra C o que tienen la letra C en tercera posición? Pues el común de los mortales dice que hay más palabras que empiezan por la letra C que palabras que la tienen en la tercera posición, pero la realidad es justo lo contrario. Si tú también lo has pensado, lo siento, has sido víctima de un error. Has pensado rápido y has sido víctima del error de disposición de la información, ya que nos resulta más fácil recordar palabras que empiecen por una letra que palabras que la tengan en tercera posición.

Nuestro análisis no es puro. Nuestro estado emocional, nuestros miedos, nuestros deseos, nuestros objetivos, nuestras limitaciones, nuestras metas y nuestro contexto pueden provocar una serie de inferencias en nuestro análisis. Inferir no es lo mismo que analizar. Cuando inferimos, estamos interpretando, y cuando interpretamos, el margen de error que estamos asumiendo es muy elevado. A mayor nivel de inferencias será más alta la probabilidad de que cometamos un error en nuestro proceso de análisis.

No basta con tener información, incluso aunque esta sea muy válida y fiable, ya que para poder tomar buenas decisiones tenemos que procesar esa información de manera adecuada, conectarla con los datos y la experiencia que ya tenemos, analizarla sin distorsiones ni sesgos, y extraer conclusiones válidas y de utilidad para nuestros objetivos.

A veces cometemos errores porque el punto de partida no es el correcto y carecemos de información de calidad, fiable o válida. Otras veces tenemos todo lo que necesitamos para realizar un buen proceso de análisis, pero cometemos errores durante el proceso.

EL SECRETO ESTÁ EN EL PROCESAMIENTO

Nuestra mente es un sistema activo de procesamiento de la información con unos tempos y ritmos determinados. Todo requiere su tiempo, pero a veces podemos hacer algo para incidir en ese proceso. Vayamos por partes.

Al igual que hay ordenadores más rápidos y más lentos, podemos encontrarnos con personas con diferentes velocidades de procesamiento de la información. Pero hay algo más: la velocidad de procesamiento de la información también

puede variar en función del estado de una persona. A veces pensamos más lento y a veces, más rápido. Si hemos dormido mal, procesamos de una manera muy lenta. Si nos tomamos un café, empezaremos a procesar más rápido. Un segundo café nos dará algo más de velocidad. Pero un tercer café hará que pensemos más rápido, pero con más errores, o incluso que volvamos a pensar más lento de nuevo. Con el café, como con todo en la vida, el secreto está en la dosis.



Apunte disruptivo

Nuestra velocidad de procesamiento depende de la velocidad de nuestros impulsos nerviosos, que a su vez dependen de la mielina, la sustancia que recubre los axones de las neuronas. La función principal de la mielina es acelerar las conexiones e imprimir velocidad a la información que estamos procesando.

Por otro lado, nuestra velocidad de procesamiento de la información también depende del tipo de información que estamos gestionando, así como de la forma en la que se presenta. Por ejemplo, procesamos mucho más rápido la información que recibimos en nuestro idioma materno que la información que nos llega en otro idioma, a pesar de que lo conozcamos y lo controlemos a la perfección.

También procesamos más lentamente aquella información que aparece incompleta, ya que la tenemos que elaborar, así como aquella que tiene una elevada carga emocional y nos evoca y sugiere recuerdos, imaginaciones, deseos o emociones.

Todos tenemos áreas de conocimiento en las que procesamos la información de una manera mucho más rápida y áreas de conocimiento, situaciones o estados mentales en los que

el procesamiento de la información se ralentiza. Podríamos decir que aunque seamos una persona de procesamiento rápido y estemos en plenas facultades, podemos llegar a ralentizar nuestro proceso e incluso quedarnos bloqueados ante la carga emocional que nos suscitan determinados datos.

Sabemos que podemos ganar velocidad de procesamiento si somos capaces de optimizar nuestros procesos de gestión de la información y de análisis de la misma, pero cuidado, no olvides que todo tiene un límite.

Volviendo al ejemplo del ordenador, podemos ver claramente que nuestro ordenador tiene un límite de capacidad de almacenamiento y de gestión, así como una velocidad limitada. Todavía uso un iMac del año 2009. Actualmente tiene doce años y ¡me sigue dando servicio! Eso sí, soy consciente de sus limitaciones y de que no puedo pedirle más de lo que me puede dar.

Cada uno elabora sus propias estrategias para procesar la información. A lo largo de nuestra etapa escolar, así como con las experiencias que vamos viviendo, vamos incorporando diferentes estrategias para gestionar toda la información que tenemos cerca. Si somos capaces de mejorar nuestra capacidad para procesar la información, podremos adquirir más conocimientos y habilidades de complejidad creciente, y muy especialmente ganar en velocidad de procesamiento sin aumentar la incidencia del error en nuestros análisis.

Si, por ejemplo, ordenamos mejor la información, la podremos encontrar más rápido y mejor. Asimismo, si codificamos bien esa información, la relacionamos bien, eliminando lo accesorio y centrándonos en lo más importante, también podremos recuperarla más rápido y con menos errores.

Procesamos información de manera continuada. Por ejemplo, cuando estamos a punto de entrar en un parking con el

coche, la diferencia entre bajar la ventanilla, estirar el brazo y recoger el ticket cómodamente o parar demasiado lejos del dispensador del ticket, soltarnos el cinturón, abrir la puerta y empezar a hacer gestos raros para llegar a recoger el ticket, es una consecuencia, sin duda, de cómo procesamos la información. Cada día, varias veces al día, el modo en el que procesas la información marca la diferencia entre hacer algo bien o con dificultades. Esa receta de cocina, caminar, hacer la compra o decidir qué película ver requiere de un correcto procesamiento de la información.



Desmontando las trampas de tu mente *Tiene que estar aquí*

Nos obcecamos con una opción o alternativa y descartamos el resto. Olvídate de seguir buscando eso que has perdido en el mismo cajón y piensa diferente. Busca en lugares no habituales, abre tu mente y explora. Si estuviera donde crees que debería estar, ya lo habrías encontrado.

Te pondré un ejemplo de cómo aprendemos a guardar mejor la información y de la importancia de hacerlo bien. Imagina que tenemos que leer un texto y que una de las frases está en cursiva. Un niño es capaz de guardar datos accesorios que a veces son importantes, pero que a su vez pueden ser distractores o irrelevantes, como que una frase esté en cursiva, mientras que un adulto puede valorar que la cursiva de esa frase es un dato irrelevante y que tiene que focalizarse en el contenido de la frase codificando solo lo leído.

Si somos capaces de elaborar y construir nuevas estrategias para elaborar la información y si, de la misma manera, somos

capaces de adquirir nuevos procedimientos para procesar la información, tendremos un repertorio mayor de recursos y estrategias, por lo que podremos elegir la más adecuada y ganar algo de velocidad sin perder la fiabilidad y sin incurrir en un error.



Apunte disruptivo

Cuidado con las estrategias equivocadas. A veces tenemos una estrategia, pero no somos conscientes de que no es adecuada. Nos sentimos confiados porque creemos que esa estrategia nos está ayudando, pero en realidad nos está perjudicando y no nos está permitiendo que pongamos en práctica una estrategia más adecuada. Si somos conscientes de que no tenemos estrategia o de que está equivocada, tenderemos a buscar una estrategia adecuada, pero si creemos que tenemos una buena estrategia, nos quedaremos anclados en el error. Una cosa es saber, otra cosa es saber lo que no sabes y otra cosa muy distinta es no saber lo que no sabes.

Automatiza lo que puedas

¿Te acuerdas de cuando aprendiste a conducir? ¿Te acuerdas de cómo aprendió a leer tu hijo? ¿Te acuerdas de esas primeras semanas en un trabajo nuevo?

Me acuerdo de la primera vez que subí a un coche. ¡Tenía tantas ganas! Aprender a conducir significaba la libertad total para ir a la montaña. Recuerdo mi primera vez, estaba completamente saturado de estímulos. Antes de arrancar ya estaba apabullado con las instrucciones de mi instructor.

Unos cuantos años después de esa primera clase, concretamente la friolera de veintitrés años, conduzco sin ser consciente de la presión que ejerzo sobre los pedales, del momento en que cambio la marcha o de cómo pongo el intermitente para cambiar de carril. En esa primera clase, en un día de primavera de 1992, tomé consciencia de mi incompetencia. Poco a poco fui ganando competencia en eso de conducir un coche y fui ganando consciencia de mi competencia. Un día, no sé cuándo, dejé de ser conscientemente competente para pasar a ser inconscientemente competente, es decir, que ya tenía automatizado el proceso de conducción.

Hace poco, sin embargo, volví a sentirme incompetente. Con mucho esfuerzo, mi familia y yo nos compramos una autocaravana de ¡siete metros y medio de largo por dos metros y medio de ancho, y algo más de tres metros de alto! Nunca olvidaré el día que la conduje por primera vez. ¡La carretera me parecía el filo de una espada! Buscaba el cambio de marchas donde no era, se me caló varias veces y fui incapaz de poner la música que me pedía mi hija, ya que apenas podía despegar las manos del volante. Pero ahora que ya tiene algunos kilómetros, puedo maniobrarla como si se tratara de un utilitario, o casi.

Fíjate qué interesante. Cuando automatizamos un proceso, somos capaces de procesar la información con poco o nulo esfuerzo, y eso es genial porque el primer día que conduje yo solo con mi flamante carnet, en un trayecto de apenas media hora, terminé completamente agotado. Sin embargo, gracias a que he automatizado el proceso de conducción, hoy en día puedo ir a Barcelona desde el Pirineo y volver en el mismo día, recorriendo prácticamente quinientos kilómetros sin apenas esfuerzo.

A medida que vamos ganando competencia, podemos ir automatizando procesos. Eso nos permite liberar espacio de nuestro procesador y disponer de una velocidad de procesamiento y de unos recursos que podemos destinar a otras cuestiones.

¿Te imaginas lo que supondría leer si no hubiéramos automatizado la capacidad para leer? Trata de imaginarte lo que supone ir leyendo letra a letra frente a la capacidad automatizada que tenemos para reconocer palabras enteras.

Mi consejo es que automatices todo lo que puedas, ya que una tarea automática no requiere un esfuerzo consciente y te permite conservar mucha energía. ¿Pero qué tenemos que automatizar? Pues todo aquello que nos permita economizar energía sin asumir ningún riesgo. No olvides que pensar rápido es uno de los ocho errores de pensamiento que condicionan nuestra vida. Depende de lo que automatices puedes poner en riesgo tu vida. No lo olvides, para operar a un paciente, cortar jamón, conducir o nadar en el mar, necesitas tu atención plena, así que nada de automatizar. Si no estás convencido de lo que te digo, si algún día coincidimos, pídemme que te enseñe la cicatriz que tengo en dos dedos por culpa de automatizar algo tan sencillo como cortar jamón.

PENSAR BIEN, PENSAR BONITO, REQUIERE TIEMPO

Ya has visto que tenemos recursos limitados y una velocidad de pensamiento que, aunque podamos mejorarla, no es infinita, así que ya puedes asumir que pensar bien requiere tiempo. Tiempo para poder mejorar el proceso de pensamiento y tiempo para poder desarrollar el proceso de pensamiento en el que estés.



Apunte disruptivo

En la década de los ochenta, las investigaciones de Evans en materia de gestión de la información demostraron que procesamos mejor la información positiva y peor la negativa o la que está formulada en modo de negación. Tenemos dificultades para analizar algo formulado en negación lingüística o lógica. Si nos damos tiempo para pensar, podremos analizar mejor la información que tenemos a nuestro alrededor.

Vamos a por la primera de las técnicas que te propongo para mejorar la calidad de tu pensamiento: el *slow thinking*. Pensar lentamente, dedicando el tiempo que se merece, sabiendo que todo requiere un proceso, eso es pensar bonito.

En este caso puedo tomar como ejemplo un ordenador o cualquier elemento tecnológico. Hay una lucha entre los diferentes fabricantes del sector tecnológico para que sus aparatos, procesadores, cámaras de fotos, teléfonos u ordenadores sean más rápidos. En la actualidad, cualquier teléfono, chip, ordenador o cámara tiene una eficiencia y una velocidad inimaginables hace unos años. Nuestros dispositivos actuales muestran dominio, validez y fiabilidad y, sin embargo, la velocidad sigue siendo un valor en sí mismo que los equipos de ingenieros especialmente formados se dedican a aumentar en cada nueva versión.

A pesar de ese interés en la velocidad, nuestro cerebro funciona de una manera bastante diferente a la hora de procesar información. Vamos a ponerle nombre a nuestros procesos de pensamiento. Básicamente tenemos dos procesos, uno rápido al que llamamos «proceso heurístico» y uno lento al que llamaremos «proceso algorítmico».

El proceso heurístico es más rápido, pero su fiabilidad baja conforme gana en rapidez. Sí, cuando imprimimos velocidad a nuestro proceso de pensamiento, empezamos a cometer errores. Por ejemplo, cuando miras en el bolso buscando la cartera y no la encuentras puedes reaccionar de manera heurística pensando que la has perdido, que te la has dejado o que te la han robado sin siquiera acabar de comprobar si realmente está en el bolso o no, lo que podrías verificar vaciando su contenido sobre una mesa.

El proceso algorítmico es mucho más lento, pero también mucho más fiable y válido. No obstante, tiene dos problemas importantes: consume mucha energía y no puede gestionar informaciones demasiado complejas. Si retomamos el ejemplo de la cartera que no aparece en el bolso, al realizar un proceso de pensamiento algorítmico procederíamos, en primer lugar, a vaciar todo lo que tenemos en el bolso de manera sistemática sin dejarnos ningún bolsillo por mirar antes de llegar a ninguna conclusión. De no aparecer la cartera pasaríamos a repasar todos y cada uno de los lugares en la que la hemos sacado del bolso hasta dar con ella o concluir que está perdida.

En conclusión, tenemos dos grandes estrategias de pensamiento. Las heurísticas son estrategias, asociaciones o recursos que nos dan una solución rápida pero poco eficaz, mientras que el algoritmo nos da una buena solución pero a cambio de un coste de energía muy elevado.

Los algoritmos son estrategias mucho más exhaustivas, pero requieren que compruebes todas y cada una de las opciones posibles y todos y cada uno de los factores implicados, y eso necesita mucho tiempo y mucha energía, mientras que los heurísticos tiran de atajos, de suposiciones y de deducciones, con el elevado margen de error que ello supone.

¿Por qué te he explicado todo esto? Pues para mostrarte que existe una relación entre la velocidad y el riesgo de error: a más velocidad, más riesgo de error. No cabe duda. ¿Ahora entiendes la importancia de pensar despacio? Necesitamos tomarnos un tiempo para pensar. Sí, para conducir o para leer no hace falta que dediquemos ni ese tiempo ni esa energía, pero ante determinadas situaciones, determinados problemas o ciertos desarrollos necesitamos dedicar tiempo, todo el tiempo que podamos. No lo olvides, pues redundará en su calidad.



Apunte disruptivo

Cuando estamos conduciendo y, de repente, la carretera se estrecha, o hay unas piedras que esquivar, o tenemos que circular con un coche que no es el nuestro, nuestro proceso automatizado se pone en manos de nuestra consciencia. De nuevo nos sentimos algo incompetentes e inseguros y conducimos con más atención, tensión, consciencia y gasto energético.

¿Podemos pensar más rápido? Sí, pero esa velocidad tiene un límite: el punto en el que ya estamos perdiendo fiabilidad. Como has podido ver, el tema no va como con los ordenadores.

¿Me aceptas un consejo? Ya puedes irte acostumbrando a pensar despacio y a destinar el tiempo que necesites a pensar. Te voy a contar algunas aplicaciones y ventajas del *slow thinking* o el arte de pensar despacio, cocinando a fuego lento, como la escudella de Sant Antoni.

Solución de problemas

El *slow thinking* está especialmente indicado en la solución de problemas. Solucionamos problemas cuando tenemos que llegar a fin de mes con un presupuesto ajustado, pero también cuando nos piden un proyecto creativo, que sea diferente, en el trabajo; cuando tenemos que estar en dos sitios a la vez; o cuando tenemos que gestionar una demanda de nuestra pareja, hijos o madre.

En todo proceso de solución de problemas se da una primera fase: entender el problema o la demanda. Este es uno de los momentos donde tenemos que ser más *slow*. Cuando nos enfrentamos a lo desconocido o a algo poco estructurado, solemos precipitarnos, creyendo que ya sabemos lo que tenemos que hacer. A menudo solemos completar la información que falta con proyecciones o estimaciones, o incluso inventándonos lo que falta o transformando lo que tenemos delante.



Apunte disruptivo

El análisis es un esfuerzo activo por conseguir datos, mejorar nuestro conocimiento y producir más información. Cuando analizamos, estamos dividiendo lo complejo en partes más pequeñas para poder conocerlo mejor e identificar las relaciones entre sus partes.

Te hago una apreciación: no trabajamos con la realidad sino con la imagen que nos hemos formado de la realidad. Por eso es tan importante que dediquemos todo el tiempo que haga falta a formarnos una buena imagen, válida, fiable y fidedigna, de esa realidad de la que nos vamos a distanciar.

Una vez entendido el problema, necesitamos asimilar lo que nos están pidiendo o lo que tenemos que hacer para solucionarlo. El proceso de asimilación también lleva su tiempo. Por asimilación entendemos la capacidad de entender y comprender, vastamente, aquello que estamos observando o analizando. Podemos mirar por encima o al detalle, podemos analizar algunos rasgos o en profundidad, podemos limitarnos a observar o, por el contrario, estudiar el problema en profundidad, y, obviamente, estudiar algo en profundidad y al detalle requiere tiempo.

Una de las cosas que más me gusta hacer cuando llego a la cumbre de una montaña es sentarme y analizar e interpretar el entorno. Suelo hacerlo por capas. En un primer vistazo ves poca cosa más que piedras, nieve, collados, picos y senderos. Pero si sigo mirando atentamente, de repente empiezo a observar detalles que me habían pasado desapercibidos. Una construcción de piedra, un río, un grupo de árboles diferentes del resto, un rebeco, una antena o un pequeño valle hacen acto de presencia con el tiempo. Siempre han estado allí, pero he necesitado acomodar mi vista para poder descubrirlos. Con el paso de los minutos descubro senderos, soy capaz de poner nombre a los picos que veo, reconozco paisajes familiares y veo rutas alternativas para llegar a mi destino. En ese momento, justo en ese mismo momento es cuando he asimilado la información que están percibiendo mis sentidos, la he conectado con la información que tengo guardada en mi memoria y he podido crear relaciones, establecer deducciones e inducir nuevos datos.

Sí, necesitamos de un tiempo para acomodar nuestros sentidos a lo que estamos percibiendo, para madurar la información que estamos recibiendo, para darle un significado y para integrarla en nuestro universo.

Pero sigamos con la solución de problemas. Una vez analizado un problema, necesitamos valorar diferentes soluciones u opciones de acción para solucionarlo. Ahí es cuando entra de nuevo en acción el *slow thinking*.

Cuando analizamos un problema, así a primera vista tan solo vemos opciones evidentes. Pero ¿qué pasa con aquellas opciones no tan evidentes? ¿Qué pasa con aquellas opciones que quedan más camufladas o escondidas? ¿Y con aquellas opciones que requieren cierta asimilación o elaboración?

Pues que piden tiempo. Si de algo me ha servido el *slow thinking*, es para hacer cosas diferentes al resto de psicólogos, para plantear soluciones diferentes a problemas habituales o para dar un enfoque distinto a mis libros. No lo dudes, el tiempo te dará la perspectiva que necesitas para desbloquear ese problema o esa situación que estás sufriendo. Si quieres vivir bonito, debes pensar bonito, y si quieres pensar bonito, debes tomarte tu tiempo. ¡Y precisamente por eso mis sesiones nunca duran menos de dos horas!

Hoy mi hija me ha estado enseñando un proyecto de *lettering* en el que está trabajando. Le está quedando precioso. He compartido una reflexión con ella que deseo compartir también contigo: la diferencia entre algo ordinario y algo extraordinario es el tiempo que le dedicas, ya que gracias a ese tiempo podrás llegar a un nivel de detalle mucho mayor y podrás elaborar mucho mejor la información.

A mí se me conoce por mis ratos mirando al techo de mi despacho, o con la cabeza hundida entre mis manos mientras mis codos reposan en las rodillas, o tumbado en un prado con la mirada perdida en el horizonte o en las nubes. Son momentos, todos ellos, en los que estoy practicando el *slow thinking*. Nunca he considerado que estuviera perdiendo el tiempo, ni mucho menos. ¡Al revés! ¡Lo estoy aprovechando sobremanera!

Mira, mañana mismo me voy a ir a pensar en un proyecto y a preparar una presentación a la montaña. Mañana será 5 de febrero de 2021 y estaré haciendo esquí de montaña en la magnífica estación de esquí de Pal, paseando, esquiando y pensando en sus bosques. Tengo un par de sitios discretos, alejados del tránsito de esquiadores, con unas vistas espectaculares, resguardados del viento y orientados al sur, dos lugares mágicos en los que me sentaré, sacaré mi libreta o mi tableta y me podré a plasmar lo que haya estado pensando. Por cierto, a veces hago *slow thinking* de manera estática, pero a menudo lo hago mientras ando o hago esquí de montaña. Difícilmente cuando corro, nado o voy en bicicleta, ya que en estos deportes debo mantener un nivel de atención muy elevado que me dificulta poner en práctica el *slow thinking*.

Maduración

Hay otro concepto que me interesa mucho comentar llegado este punto: el concepto de maduración. Puedes comerte una ciruela verde, sin duda; estará más o menos buena, pero si tienes la paciencia necesaria para esperar a que esté madura, seguro que estará mucho más rica.

Lo mismo pasa con nuestros procesos de pensamiento. De repente tenemos pensamientos y resultados que no están mal, pero si somos capaces de darles tiempo, podremos darles la oportunidad de madurar y serán mucho mejores. Sé que cuando me pongo a escribir un libro, tengo que seguir, a pesar de no estar satisfecho con las primeras páginas. A medida que voy escribiendo va madurando el contenido del libro y va ganando en calidad. En cualquier caso, ese libro ha ganado calidad y ha madurado gracias a que en algún momento

estuvo verde. Una vez madurado, suelo revisar mis primeras notas y acabo modificando algunas de ellas. Este fenómeno de maduración me ocurre con todo. Cuando estoy preparando un programa de televisión, suelo redactar un guion y lo dejo madurar. Durante unos días voy pensando en él, desde diferentes perspectivas, y al final acaba madurando y apareciendo algo mejor. Pero, de nuevo, sin ese paso previo no hubiera podido tener ese resultado final.

Que necesite mi tiempo para poder dar forma a mis libros, ideas o cursos no quiere decir que no pueda pensar bien bajo presión, pero, sin duda, pienso mejor cuando puedo madurar aquello en lo que estoy trabajando. Los logros extraordinarios requieren un proceso de maduración. Si has comido una fruta, la que sea, en su punto justo, sabes a qué me refiero.



Desmontando las trampas de tu mente ***Por probar no pasa nada***

Este es uno de los sesgos más recurrentes en situaciones en las que nos debatimos entre lo que queremos hacer y lo que creemos que podemos hacer. Esa prueba es la excusa perfecta para dar el paso hacia lo prohibido y lo desconocido. No hace falta probarlo todo; lo tienes claro cuando hablamos de cianuro, ¿verdad? Entonces ¿por qué nos olvidamos de esta máxima ante una incipiente infidelidad, robo o acto poco ético?

Comprender en profundidad un concepto, desarrollar de manera excelsa un trabajo o crear algo extraordinario requiere tiempo, *slow thinking*. Uno puede desarrollar, de manera bastante rápida, lo evidente, pero el detalle, lo extraordinario y lo original aparece con el tiempo que permite que

completeemos el proceso de maduración; ahí está la diferencia. Ni multitareas ni nada: el *slow thinking* será tu mejor aliado para hacer algo extraordinario, fuera de lo normal, asombroso, excelente.

Hace unos días atendí la demanda de una persona para que la ayudara. Estaba frustrada porque no tenía éxito en su objetivo profesional. Esta persona era autónoma y se dedicaba a una tarea creativa y artística. Para tratar de conocerla mejor, entender cómo se organizaba y saber cómo estructuraba el tiempo, le pedí un horario de trabajo. Mi sorpresa fue que no dedicaba más de cuatro horas al día a trabajar, cuatro horas en las que combinaba tareas de gestión como el correo o las facturas con la parte más creativa o artística. Lógicamente, no tenía resultados, no destinaba suficiente tiempo ni a la maduración ni al *slow thinking*, porque pensar bien también requiere una cierta cantidad de tiempo.

Yo, el día que menos hago, suelo dedicar unas diez o doce horas al trabajo. No todas estoy sentado en la silla de mi despacho. A veces esquío tan concentrado que ni veo a personas a las que conozco cuando me cruzo con ellas. A veces trabajo o maduro ideas, desarrollo conceptos o soluciono problemas andando; a veces con los pies en remojo en un lago a dos mil metros de altura; a veces en el coche mientras mi hija hace sus extraescolares; a veces sentado en la cocina mientras la sopa hace chup-chup, y a veces hablando con Núria y dejándome inspirar por su generosa perspectiva.

Los grandes logros, los buenos trabajos requieren tiempo y *slow thinking*. La buena cocina no entiende de prisas. Las buenas ideas, los buenos libros, las buenas soluciones y los buenos proyectos tampoco.



Apunte disruptivo

Algunos beneficios del slow thinking

- ✓ Minimiza el riesgo de error.
 - ✓ Enriquece y da más valor y fiabilidad a tu proyecto o conclusiones.
 - ✓ Permite descubrir detalles relevantes.
 - ✓ Ayuda a llegar a donde el común de la gente no llega.
 - ✓ Descubre nuevas alternativas.
 - ✓ Permite conectar mejor con el problema.
 - ✓ Proporciona más de una solución.
-

Once pasos para pensar *slow*

Quiero compartir contigo los once pasos que te van a ayudar a pensar *slow*. Son los mismos once pasos que aplico yo en todos mis proyectos, sin excepción.

Asume que todo es un proceso

Este es el punto de partida. En mi libro *Wabi sabi: aprender a aceptar la imperfección*, dedico una de las máximas *wabi sabi* a recordar que todo en esta vida es un proceso y requiere un tiempo. De la misma manera que no podemos recoger un tomate antes de haberlo plantado, regado o cuidado, no podemos tener una gran idea sin antes haberla madurado. La maduración necesita tiempo, así como un proceso. Empieza a trabajar en tu idea, en tu propuesta o en tu proyecto y date el tiempo que necesitas para que vaya madurando.

Todo requiere su tiempo

Todo es un proceso y todo proceso requiere un tiempo. El tiempo es un factor que olvidamos a menudo, pero que hay que tener en cuenta en todo lo que hacemos. No hay nada que podamos hacer que no necesite tiempo. El tiempo no es elástico, no podemos estirarlo, ni encogerlo, tan solo tenerlo en cuenta, planificarlo y gestionarlo. ¿Te imaginas que pudiéramos estirar el tiempo? Pues no. Todo requiere tiempo, y si se lo dedicamos de golpe, pues tardaremos menos, pero si se lo dedicamos de manera intermitente, necesitaremos más. Escribir un libro, por ejemplo, necesita una inversión de mil horas. Si se las dedico a razón de diez horas al día, tardaré cien días; si dedico cinco horas al día, necesitaré doscientos días. La regla es clara.

Una cosa más: es posible que no puedas disponer de todas las horas que deseas de una tirada. En ese caso, necesitas planificar muy bien ese trabajo en diferido y gestionar la ansiedad que provoca el hecho de no poder dedicar todo el tiempo que querrías a ese proyecto.

Y recuerda que si no estás productivo, a veces es mejor que desconectes y cambies de tarea durante un rato.

Trabaja por capas, como cuando pintamos una pared

Me encanta trabajar por capas, como cuando pinto una pared. Bueno, pintar paredes no me gusta en absoluto, pero cuando lo he tenido que hacer, lo he hecho por capas.

Cuando escribo un libro, también voy por capas: primero pienso en la idea, luego esbozo el esquema, luego meto contenidos, luego pulo los contenidos, luego complemento y finalmente enriquezco. No podría empezar a enriquecer

sin haber dado primero el resto de capas. No suelo tener un capítulo cerrado perfectamente y luego voy a otro capítulo, sino que voy con todo el libro de golpe, pero en capas. Ah, y a menudo de manera desordenada, tal como me llega la inspiración.

Estudia bien el problema

Sea un problema, un objeto, una decisión o una situación, dedico la mayor parte del tiempo al estudio. Cuentan que le preguntaron a Einstein qué haría si le dijeran que, en una hora, un meteorito impactaría contra la Tierra. Einstein dijo que dedicaría cincuenta y cinco minutos a estudiar el problema y cinco a ejecutarlo. Pues ya sabes, no te precipites y estudia bien.

Hace unos días, mi hija me explicaba que una compañera de clase no había entendido un problema del examen de mates y había hecho un proceso impecable, pero no había dado con la solución. El estudio te va a permitir captar todos los matices al igual que te va a permitir discriminar los datos importantes de los irrelevantes. No empieces a andar si no sabes hacia dónde vas.

Huye de la presión interna por tenerlo hecho o solucionado

A menudo, nuestro peor enemigo al tratar de realizar una tarea o de solucionar un problema son las prisas que nosotros solitos nos metemos. Con frecuencia nos ponemos en formato agonía y queremos quitarnos de encima la tarea o el problema lo más rápido posible. Paciencia, my friend. Be *slow thinking*. Tómate una tila, medita o haz lo que quieras, pero no te angusties.

Bueno, si quieres saber cuál es mi secreto para no estresarme, estaré encantado de compartirlo contigo: una planificación en la que asigno un tiempo para cada cosa y una fecha límite. Si estoy en fecha, le doy el tiempo que necesita, sin prisas, sin agobios, sin agonías.

Gestiona la presión externa

A menudo, la gente que tenemos cerca nos presiona para tener resultados más rápido de lo deseado. Ahí es donde entra en juego la estrategia de las capas. Si se ponen nerviosos, puedes enviarles una de las capas que esté bastante bien, incluso mejor que aceptable, y decirles que estás enriqueciendo el producto final. Normalmente suelen ser pacientes y esperan a que les llegue ese resultado. Pero también hay quien no tiene esa paciencia; en ese caso, no pasa nada, pues ya tienen algo bastante bueno entre sus manos.

Planifícate teniendo en cuenta el factor tiempo

Uno de los sesgos más habituales que tenemos los humanos es el de subestimar el tiempo que necesitamos para hacer algo. «En un minuto lo hago», «dame cinco minutos y lo acabo», «solo será un momento»... ¿Te resulta familiar? Pues esos cinco minutos acaban siendo dos horas.

Planifica bien, dedica un tiempo a cada cosa y asigna un orden de ejecución y unas fechas límite. Yo trabajo además con otro concepto, el de fecha recomendable. Unos días antes de la fecha límite ya tengo acabada la entrega o el libro, de tal manera que sé que lo podría entregar, pero también sé que tengo unos días para enriquecerlo y pulirlo.

Dedica amplios espacios de tiempo
para poder pensar bien

Necesitamos un calentamiento para nuestra mente. Así como los coches de Fórmula Uno o los corredores de un maratón necesitan calentar, nuestra mente también necesita calentar. Tenemos que sintonizar nuestro lado creativo y más productivo, familiarizarnos con lo que tenemos entre manos y entrar en el proceso, y ese proceso necesita su tiempo.

Tú empieza, que de repente, chas, ya estarás súper productivo, a tope. Reserva espacios amplios de tiempo para las tareas; ah, y sin teléfonos ni pantallas. Yo tengo prácticamente siempre el teléfono en silencio. Cuando escribo, cuando contesto correos, cuando imparto una formación, cuando estoy en una sesión, cuando estoy en familia, cuando estoy descansando o cuando estoy en la montaña, mi teléfono siempre me acompaña, pero siempre en silencio, sin molestar. Suelo mirar el teléfono en algunos momentos, dos o tres veces al día, no más. Tan solo tengo activos los avisos de algunos números preferidos. El resto lo consulto tan buen punto lo tenga planificado. Un mensaje puede romperte por completo ese proceso creativo o ese nivel de concentración que tanto te ha costado conseguir.

Presta especial atención a no precipitarte

Ten especial cuidado de no precipitarte en tus conclusiones. A veces creemos que lo tenemos, y ciertamente tenemos una versión bastante buena o una solución muy acertada. Pero si eres capaz de darle una vuelta más, adoptar una nueva perspectiva o verlo desde un nuevo punto de vista, te darás cuenta de que conseguirás darle una capa más, precisamente

esa capa que marcará la diferencia y le dará ese valor extra que tanto buscas.

Oblígate a valorar otras opciones

Yo siempre me obligo a valorar más opciones. Lo explicaré en detalle más adelante, en el capítulo 6, donde hablo del ysiísmo. Es muy fácil, tan solo me formulo la siguiente pregunta: ¿Y si se puede hacer de otra manera? ¿Y si hay otra solución? ¿Y si hay otra alternativa? Tan sencillo como útil.

Siempre intento encontrar algo más, una opción nueva, algo diferente, algo creativo, algo alternativo... Se trata de expandir, de buscar nuevas vías, de crear y de romper los límites. La primera alternativa que se te ocurre no tiene por qué ser la mejor, por lo que te animo a que siempre busques alguna alternativa más. Investiga en todas direcciones, no solo en las evidentes o en las cómodas, sabiendo que siempre es mejor ser flexible, sin quedarte encallado en lo concreto, siendo capaz de ir más allá de lo evidente para poder ganar en polivalencia.

Mira y estudia el objeto como si fueras un niño

Esta es mi máxima preferida. Me encanta jugar con los niños, y quizás sea porque a menudo adopto una actitud infantil, es decir, me comporto como un niño, con una perspectiva ingenua. Es un recurso de mucha utilidad. Normalmente no vemos la realidad, sino el esquema que en algún momento nos hemos formado de la realidad.

Te propongo algo que yo mismo hago muy a menudo: mirar como si nunca lo hubiera visto, estudiarlo como si fuera la primera vez que descubro algo, sin dar nada por senta-

do, sin sacar relaciones causales, sin completar lo que estoy viendo con mi experiencia. Trata de imaginártelo. Estamos acostumbrados a darle al botón del contacto del coche y empezar a conducir, pero ahora trata de mirar tu coche como si nunca hubieras visto un vehículo. Haz el experimento. Pregúntate por qué funciona, qué mecanismo utiliza para guiar las ruedas... Haz lo mismo con el interruptor de la luz, con el fogón de la cocina o con el grifo del agua. Verás lo estimulante que es y lo lejos que puedes llegar en tus conclusiones.

Te animo a que pongas en práctica estas once máximas. Al igual que ocurre cuando aprendemos a conducir, llegará un momento en que las tendrás integradas y las desarrollarás y aplicarás de manera automática, sin esfuerzo y sin ser consciente.

Cada día doy las gracias por ser capaz de pensar despacio. No te creas que ha venido solo. Tengo que reservar espacios. A veces tengo que darme cuenta de que no lo estoy practicando y reaccionar en consonancia. Eso sí, es una máxima en mi vida: tener tiempo para pensar. Pensar me ha dado la libertad. Pensar bonito me ha dado una vida bonita.



No lo olvides...

- ✓ Tenemos dos tipos de procesos de pensamiento. Uno es rápido, inconsciente y automático, y el otro es bastante más lento, consciente y controlado.
- ✓ El pensamiento consciente nos reclama muchos más recursos y, por lo tanto, nos cuesta más y nos cansa más.

- ✓ Nuestro pensamiento depende del contexto y se ve influido por él.
- ✓ Nuestro análisis no es puro, sino que está influido por numerosos factores.
- ✓ Una cosa es tener información y otra muy distinta es procesarla adecuadamente.
- ✓ Puedes aprender diferentes estrategias y recursos para procesar mejor la información.
- ✓ Pensar bonito requiere tiempo.
- ✓ El procesamiento de pensamiento heurístico es más rápido pero menos fiable.
- ✓ El procesamiento de pensamiento algorítmico es más lento pero más fiable.
- ✓ No trabajamos con la realidad, sino con la imagen que nos hemos formado de la realidad.
- ✓ Las once claves para potenciar el *slow thinking*:
 1. Asume que todo es un proceso.
 2. Todo requiere su tiempo.
 3. Trabaja por capas.
 4. Estudia bien el problema.
 5. Huye de la presión interna por tenerlo hecho o solucionado.
 6. Gestiona la presión externa.
 7. Planifícate teniendo en cuenta el factor tiempo.
 8. Dedicar amplios espacios de tiempo para poder pensar bien.
 9. Presta especial atención a no precipitarte.
 10. Oblígate a valorar otras opciones.
 11. Mira y estudia el objeto como si fueras un niño.