

Caroline Webb

CÓMO

Pensar en grande,

TENER UN

sentirse mejor y

BUEN

transformar tu vida laboral

DÍA

PAIDÓS

Caroline Webb

Cómo tener un buen día

Pensar en grande, sentirse mejor
y transformar tu vida laboral



PAIDÓS

Barcelona
Buenos Aires
México

Título original: *How to Have a Good Day*, de Caroline Webb
Publicado originalmente en inglés por Crown Business, un sello editorial de Crown
Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC

Traducción de Joan Soler Chic

1.ª edición, septiembre de 2016

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 éste 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). Dirijase 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

© Seven Shift, Ltd., 2016

Todos los derechos reservados

© de la traducción, Joan Soler Chic, 2016

© de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U., 2016

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

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3243-2

Fotocomposición: Fotocomposición gama, sl

Depósito legal: B. 14.102-2016

Impresión y encuadernación: Black Print C. P. I.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro
y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

Sumario

Introducción	13
Los elementos científicos esenciales	23
Tema 1: El cerebro de dos sistemas.	28
Tema 2: El eje descubrir-defender.	38
Tema 3: El bucle mente-cuerpo.	47

PARTE I

PRIORIDADES

Establece la dirección intencional del día

1. Elige los filtros	58
2. Márcate metas ambiciosas	74
3. Refuerza tus objetivos.	87

PARTE II

PRODUCTIVIDAD

Haz que las horas del día cundan

4. Una sola cosa a la vez	103
5. Planificate tiempos muertos	114
6. Supera la sobrecarga de trabajo	125
7. Procura no posponer tareas.	142

PARTE III
RELACIONES

Saca el máximo partido de cada interacción

8. Crea verdaderas relaciones de confianza	155
9. Disipa tensiones	171
10. Saca lo mejor de los demás	202

PARTE IV
PENSAMIENTO

Sé tu yo más inteligente, sensato y creativo

11. Consigue una nueva percepción	220
12. Toma decisiones sensatas	232
13. Incrementa tu capacidad cerebral	253

PARTE V
INFLUENCIA

Maximiza el impacto de todo lo que dices y haces

14. Supera los filtros	272
15. Haz que pasen las cosas	287
16. Transmite confianza	309

PARTE VI
RESILIENCIA

Supera los contratiempos y las molestias

17. Mantén la cabeza fría	323
18. Sigue adelante	340
19. Sé fuerte	352

PARTE VII
ENERGÍA

Aumenta el entusiasmo y el disfrute

20. Llena el depósito	365
21. Utiliza tus puntos fuertes	383
Epílogo. Haz que se te pegue	396
Apéndice A: Cómo actuar en las reuniones	402
Apéndice B: Cómo gestionar bien el correo electrónico	410
Apéndice C: Cómo dar un nuevo impulso a tu rutina	419
Lecturas recomendadas	423
Glosario	429
Agradecimientos	435
Notas	439
Índice alfabético	473

Primera parte

PRIORIDADES

Establece la dirección intencional del día

Hasta que hagas consciente lo inconsciente, este dirigirá tu vida y lo llamarás «destino».

CARL JUNG

Empezaré hablándote de una mañana de hace unos años, cuando no seguí ninguno de los consejos que estoy a punto de exponer.

Cuando me desperté, ya estaba de mal humor. Me acababan de pedir que me incorporase a un proyecto nuevo que no me interesaba, y era mi primera semana en el puesto. Al convencerme de que me apuntara, mi jefe había sugerido que me coordinara con Lucas, otro colega veterano que estaba en el proyecto. Lucas era un tío muy agresivo, y yo me situaba, sobre todo, en lo que se conoce como el «lado humano de los negocios». Lucas generaba resmas de análisis e ideas; por mi parte, yo ayudaba a los clientes a elaborar planes que pudieran ser respaldados por sus compañeros. Entendí por qué nuestro jefe creyó que sería una buena combinación, pero yo estaba muy preocupada por las diferencias evidentes entre nuestros respectivos estilos de trabajo.

Aquella mañana, el equipo iba a celebrar su primera reunión importante con algunos clientes nuevos, y me levanté de la cama con apenas tiempo para prepararme. Camino de la empresa, en mi cabeza reinaba una bruma de fastidio y cansancio persistentes. Al llegar, descubrí que la reunión se hacía en una de esas salas de videoconferencias, incómodas, oscuras, pequeñas y de techo bajo, desgraciadamente tan habituales en los edificios de oficinas modernos. Nos sentábamos todos en una fila, como si estuviéramos en una especie de

audiencia judicial, mientras unos rostros incorpóreos flotaban en una pantalla delante de nosotros. Me acongojé aún más.

Mientras pensaba en lo maravillosamente bien que me sentaría otro café, Lucas cogió el bloque de papel que tenía delante sin demasiados prolegómenos y dio la impresión de tener claro lo que quería decir. Yo hice lo que pude para dejarme llevar por la corriente y contribuir de manera constructiva a la reunión, pero aquella larga discusión me hizo sentir como si estuviera empujando una roca cuesta arriba —montones de pequeños malentendidos, personas que se interrumpían unas a otras, un ambiente lleno de preocupaciones e irritaciones tácitas—. Al final, no sentí que hubiera aportado nada positivo. Había ido tal como me había temido, y durante todo el día tuve la cabeza como en una especie de nube.

Al cabo de un rato, de mejor humor, me sentí en la obligación de hablar con Lucas sobre mi preocupación por haber empezado con mal pie con aquellos clientes. Sin embargo, mientras le daba mi opinión sobre la reunión, él me miraba incrédulo. Lucas no creía que la sala fuera especialmente desagradable y no recordaba los ceños fruncidos ni las señales de incomodidad que yo le mencionaba. Estaba ilusionado con el nuevo proyecto, satisfecho de que todos hubiéramos tenido tiempo para hablar, dispuesto a seguir adelante. Sabía lo que quería de la reunión, y lo había conseguido.

Cada uno tenía su personalidad, desde luego, lo cual explicaba las distintas perspectivas; aunque solo en parte. Había algo más: a decir verdad, era como si cada uno hubiera estado en una reunión diferente. A través del color del cristal de sus gafas, él no había visto lo que había visto yo. Por mi parte, enseguida me resultó evidente que yo no había prestado mucha atención a lo que me contaba. Él señaló de forma convincente todas las cosas que habíamos hecho; me habló de momentos distendidos, de sonrisas que yo apenas recordaba. No es que uno u otro estuviera totalmente equivocado, aparte de que, mientras intercambiábamos puntos de vista, evitamos por todos los medios las afrentas personales. («¿Estás ciego o qué?» «¿No estábamos en la misma sala?» «Dios, no te enteras.»)

Sin embargo, habíamos vivido la misma reunión de modo muy distinto. ¿Cómo es posible? Pero, además, hay otra cosa que me interesa en especial: ¿cómo es que él había disfrutado de la reunión mucho más que yo? La respuesta estaba, como supe finalmente, en el modo en que cada uno había enfocado el día. Lucas había decidido lo que quería ver, lo que quería conseguir y cómo quería sentirse; por mi parte, yo había decidido de algún modo que la mañana marcara el ritmo. Había sido muy profesional, claro, pero me había dejado llevar por las circunstancias.

Y esa falta de «dirección» me hacía pasar por alto lo que ahora sé que eran tres importantes oportunidades para influir en la «calidad» de mi mañana. Primero, las prioridades y las suposiciones determinan las percepciones en un grado sorprendente. Segundo, establecer los objetivos adecuados no solo mejora nuestro rendimiento, sino que además nos hace sentir bien. Y tercero, lo que visualizamos mentalmente puede determinar nuestra experiencia de la vida real. En los tres próximos capítulos, explicaré cómo sacar provecho de cada una de estas ventajas científicas conductuales a fin de pasarlo mejor de lo que lo pasé yo ese día con Lucas.

1

Elige los filtros

Solemos pasar los días ajetreados con el piloto automático, yendo de una tarea a otra sin pararnos a pensar. Trabajamos duro y hacemos todo lo que podemos, y nos alegra que todo salga como esperamos. A veces la suerte está de nuestro lado, otras no. «Así es la vida», nos decimos a menudo.

Pero me gustaría explicar que lo podemos hacer mejor gracias a un importante aspecto del modo en que el cerebro entiende el mundo: el hecho de que, de manera consciente, percibimos solo una pequeña parte de lo que pasa realmente a nuestro alrededor y eliminamos el resto. Como todo lo que percibimos a través los filtros está muy influido por las prioridades y las suposiciones del día, aquí se nos abre una gran oportunidad, porque implica que, con apenas unos minutos de preparación mental —incluyendo una verificación y un reinicio rápidos de esas prioridades y suposiciones—, podemos cambiar la manera de experimentar el día y conseguir que este sea más productivo y placentero. Esta preparación mental es un proceso que denomino «marcarse objetivos» o «establecer objetivos», puesto que está relacionado con el hecho de ser más intencional con respecto al enfoque de cada día.

Antes de exponer una rutina rápida para establecer objetivos, voy a explicar por qué la realidad que experimentamos depende tanto de nuestros filtros.

Nuestra realidad subjetiva

Como aprendimos en «Los elementos científicos esenciales», el sistema deliberado del cerebro (encargado del razonamiento, el autocontrol y la planificación) presta una atención limitada a nuestro complejo mundo. A lo largo del día, el sistema automático da prioridad a cualquier cosa que parezca digna de la atención del sistema deliberado al tiempo que elimina todo lo que no parece importante. Este filtrado se produce sin que nosotros seamos conscientes del mismo, y es esencial para que el cerebro pueda afrontar la complejidad del mundo. No obstante, esta atención selectiva también nos hace experimentar una versión incompleta y subjetiva de la realidad, lo cual puede sernos beneficioso o no.

Como es lógico, el hecho que el sistema automático elimine cosas de poca importancia es bueno; de lo contrario, estaríamos contando obsesivamente fibras de la alfombra o contemplando cautivados los ingredientes del almuerzo, con lo que sería difícil hacer algo de provecho. El inconveniente es que el sistema automático también puede clasificar como «poco importantes» cosas potencialmente útiles. Por ejemplo, si estamos centrados en los mensajes electrónicos, el sistema automático quizá decida que no vale la pena dedicar atención a una pregunta que nos acaba de formular una compañera. Cuando esta levanta la voz y finalmente penetra en nuestra conciencia con un «eh, ¿me has oído?», tal vez pidamos disculpas y juremos que no la habíamos oído, y será técnicamente correcto. *No* la hemos oído... al menos de manera consciente.

Ahora bien, no podemos desconectar la función de filtrado del sistema automático, porque es automática por definición. Pero sí *podemos* ajustar el escenario y ser cada día más proactivos en la definición de lo que el cerebro considera «importante». Si lo hacemos, podemos influir en cómo ve y oye nuestro cerebro consciente, lo cual es una de las maneras más eficaces de dirigir el día hacia la realidad que más nos gustaría experimentar.

CON EL PILOTO AUTOMÁTICO, ¿QUÉ CONSIDERA «IMPORTANTE»
EL CEREBRO?

Para decidir en cada momento qué cosas son lo bastante importantes para dirigir ahí la atención consciente y cuáles deben ignorarse, el sistema automático utiliza varias reglas de atención selectiva. Si entendemos el funcionamiento de estas reglas, tenemos más posibilidades de entrar en el sistema y ajustarlo.

Lo primero que hemos de saber es que, si tenemos una tarea que priorizamos de forma consciente, el sistema automático se asegurará de que veamos cualquier cosa relacionada que sea pertinente con esa tarea específica y tenderá a borrar todo aquello que parezca no guardar relación con el tema. *¿Cualquier cosa?* «Desde luego —aseguramos—, si surgiera algo sorprendente, relacionado o no con el tema, lo veríamos, ¿no?» Bueno, un gran número de investigaciones sugieren que quizá no.¹ Veamos, por ejemplo, un estudio reciente. El psicólogo Trafton Drew y sus colegas del Laboratorio de Atención Visual de Harvard pidieron a varios radiólogos experimentados que observaran atentamente un montón de imágenes médicas para localizar anomalías; se les entregó una serie de escáneres de pulmón auténticos, algunos de los cuales presentaban nódulos desgraciadamente reales. Sin embargo, la última imagen era diferente: en ella se veía a un gorila dentro de un pulmón. (Los investigadores estaban rindiendo un irónico homenaje al original experimento del gorila en el partido de baloncesto descrito en «Los elementos científicos esenciales».) Asombrosamente, el 83 % de los radiólogos no vio al gorila pese a que el tamaño de la imagen del mismo era cuarenta y ocho veces superior al de un nódulo pulmonar medio. Aún más extraordinario es el hecho de que los investigadores de Harvard utilizaban un dispositivo de seguimiento ocular según el cual la mayoría de los radiólogos miraban directamente al gorila y aun así no lo veían.² No es que lo vieran y lo descartaran o se olvidaran de él. Su cerebro simplemente no registró el simio de manera consciente. En otras palabras, como en realidad no lo buscaba, no lo veía.

Este tipo de atención selectiva es lo que los científicos denominan «ceguera por falta de atención»; es decir, vemos lo que hemos decidido que merece nuestra atención, y somos sorprendentemente ciegos en cuanto al resto. De modo que las prioridades que establecemos importan de veras.

Para encontrar ceguera por falta de atención ni siquiera tenemos que estar profundamente concentrados en una tarea. De hecho, tan pronto tenemos algo en la cabeza, sintonizamos mucho más con cualquier cosa asociada a esa preocupación y mucho menos con todo lo demás. En un estudio llevado a cabo por el psicólogo Rémi Radel en Francia, diversos voluntarios a quienes se había obligado a saltarse el almuerzo pasaban a ver más clara y rápidamente palabras relacionadas con la comida en un test de reconocimiento de palabras. Es decir, las personas hambrientas advertían la palabra *gâteau* (“pastel”) con mayor facilidad que *bateau* (“barco”).³ (Si los investigadores hubieran llevado a los voluntarios de paseo en barco, habrían visto *bateau* antes que *gâteau*.) Por lo general, el sistema automático prioriza información que nos suena a algo realmente importante.

Nuestra actitud también puede desempeñar un papel importante en el establecimiento de los filtros perceptuales que aplicamos al día. Joseph Forgas y Gordon Bower, profesores de la Universidad de Nueva Gales del Sur y Stanford, respectivamente, llevaron a cabo un experimento en el que se propiciaba en varios voluntarios un estado de ánimo ligeramente bueno o malo al proporcionarles un *feedback* positivo o negativo aleatorio sobre su actuación en un test sin importancia que acababan de hacer. Tras ello, se les daban a leer ciertas descripciones de personas imaginarias, que estaban cuidadosamente calibradas para que fueran neutras. Pues bien, los voluntarios interpretaban con facilidad si los sujetos eran enérgicos o caóticos, tranquilos o aburridos, en función de su lectura del texto. ¿Y qué observaron Forgas y Bower?⁴ Pues que los participantes más felices tenían bastantes más posibilidades de ver a las personas descritas bajo una luz positiva en comparación con aquellos a quienes

se había entristecido adrede. Por otra parte, nuestro estado de ánimo no afecta solo a las evaluaciones interpersonales. Otro equipo de investigación observó que los individuos tristes percibían que una cuesta era bastante más empinada (y se la imaginaban subiéndola con perspectivas menos agradables) que quienes se sentían más optimistas.⁵

De modo que realmente *es* posible levantarse de la cama de mal humor. Y nuestras percepciones del mundo pueden verse muy influidas por el punto de partida, sea bueno o malo, pues el sistema automático del cerebro se asegura de que vemos y oímos cualquier cosa que se corresponda con nuestras prioridades conscientes, nuestras preocupaciones principales e, incluso, con nuestro estado de ánimo. Y quita importancia a todo lo demás.

¿QUÉ LE HACEN LOS FILTROS A LA REALIDAD?

Pensemos ahora en cómo podemos aplicar lo que acabamos de exponer. Supongamos que tú y yo estamos sentados en la misma habitación, participando en la misma conversación. Mis prioridades, mis preocupaciones y mi estado de ánimo determinarán mi percepción de lo que está pasando, y a ti te pasará otro tanto. Como consecuencia de ello, es perfectamente posible que yo pase por alto cosas que a ti te importan, mientras me intereso por cosas de las que tú ni te enteras. Por consiguiente, no es de extrañar que mi reunión con Lucas no fuera la cúspide de mi vida profesional teniendo en cuenta mi mal humor cuando entré en la sala. Por su parte, él se lo pasó en grande. Cada uno de los dos vivió su realidad particular, una realidad determinada por los intentos del laborioso sistema automático por dedicar nuestra atención a las cosas adecuadas.

Así pues, ¿a qué realidad concreta te gustaría que tu cerebro prestase un poco más de atención? Veamos la próxima reunión. Si tu principal preocupación es expresar bien tu idea, seguramente te darás cuenta de todos los momentos en que te interrumpen y de to-

dos los ratos en que intervienen los demás. Seguramente perderás algo del hilo de la conversación sin darte cuenta, porque estarás centrado en tu deseo de explicar a los demás lo que quieres que oigan. Tu poca receptividad no es intencionada; el sistema automático está priorizando con eficacia información relacionada con tu estado psicológico actual. Si le das la vuelta, ves que lo contrario también es verdad. Por ejemplo, si decides centrarte en encontrar nuevas oportunidades de colaboración o en escuchar aportaciones útiles de tus colegas, es muy probable que descubras más de *eso*. Cuando cambiamos los objetivos, los filtros del cerebro cambian, y puede parecer que los hechos también cambian.

Marcarse objetivos, elegir los filtros

Lo que subyace a todo lo expuesto está claro: si simplemente dejamos que pase el día, perdemos una gran oportunidad.

No podemos controlarlo todo (hay diversos libros para quienes creen que es posible); sin embargo, *sí podemos* hacer retoques en cómo vivimos las horas de trabajo siendo más conscientes y actuando de forma deliberada a la hora de establecer los filtros perceptuales. Y aquí nos ayuda mucho tener una rutina para fijar objetivos que nos haga prestar atención a las prioridades, las preocupaciones y el estado de ánimo con el que iniciamos el día.

A continuación, expongo un planteamiento que me gusta. Consiste en dedicar un momento a observar algo desde tres ángulos (cada uno con una conveniente «A» como letra inicial):

- ▶ **Aspiración.** Piensa en cada una de las principales actividades del día de hoy: las personas que te encontrarás, el trabajo que harás. ¿Qué es lo más importante para que todo salga bien? Este es el verdadero objetivo o aspiración.
- ▶ **Actitud.** Mientras piensas en la inminente jornada, dedica un momento a percibir e identificar las preocupaciones que do-

minan tus pensamientos o tu estado de ánimo. ¿Te ayudan estas preocupaciones a alcanzar tu verdadero objetivo? Si no es así, ¿puedes dejarlas a un lado de momento?

- ▶ **Atención.** Dadas tus prioridades reales, ¿dónde quieres centrar tu atención? Imagina algo de lo que quieres más, y luego asegúrate de buscarlo.

Casi todas las personas con las que he trabajado consideran ideal pensar en estas cosas antes de comenzar el día, ya sea por la mañana ya sea la noche antes. Ahora bien, como esta rutina solo requiere un par de minutos, nunca es tarde para ponerla en práctica; puedes establecer tus objetivos mientras vas de una cosa a otra.

Por ejemplo, ¿mi reunión con Lucas habría sido muy distinta si me hubiera tomado un rato para pensar en las «tres A» justo antes de entrar en la sala de conferencias? De haberlo hecho, habría podido tener presentes estas tres cosas:

- ▶ **Aspiración:** «Lo que a mí me importa de veras es ayudar al equipo a tener un buen comienzo con los nuevos clientes, para lo cual es necesario que haya un clima de colaboración y que ayude a todos a sentirse a gusto con la perspectiva de trabajar juntos».
- ▶ **Actitud:** «Admito que ahora mismo estoy cansada y de mal humor. No puedo quitarme de encima el cansancio, pero sí puedo decidir dejar a un lado mi irritación con el modo de plantear el proyecto y centrarme en la verdadera prioridad: hacer que el equipo tenga éxito».
- ▶ **Atención:** «Quiero identificar oportunidades para ayudar al equipo a cuajar; haré hincapié en los puntos de confluencia de las ideas de todos. Quiero buscar ocasiones para inyectar calidez en la reunión».

Para repasar esta lista mental «aspiración-actitud-atención» habría necesitado solo unos momentos, por ejemplo, mientras guarda-

ba el abrigo camino de la sala de reuniones. (Y, en efecto, desde ese día me he asegurado de hacerlo siempre antes de emprender cualquier cosa que me interese.) De hecho, no hace falta mucho esfuerzo para ajustar los filtros según el tipo de día que quieres; sobre todo, si puedes convertirlo en una parte habitual de tu agenda diaria.

Veamos un magnífico ejemplo de alguien que conoce la importancia de establecer objetivos. Se trata de Martin, director de estrategia de una empresa constructora de aviones. Aparte de este puesto, de algún modo encuentra tiempo para sentarse en el consejo de administración de varias compañías tecnológicas y asesorar a emprendedores de alta tecnología que quieren poner en marcha sus nuevas empresas. Es una persona reflexiva, centrada y competente, en parte —según asegura— porque ha aprendido a ser tan estratégico en sus objetivos personales cotidianos como lo es en los negocios.

¿Qué llevó a Martin a fijar una rutina para establecer objetivos? «Bueno, siempre he tenido problemas de concentración —explica—. Entraba en la oficina y enseguida me veía involucrado en tareas poco importantes, charlando con colegas, mirando páginas web de noticias, etcétera. Empecé a darme cuenta de que mis días no eran todo lo buenos que podían ser precisamente porque me dispersaba.» Una mañana, por casualidad, Martin descubrió cómo encauzar mejor el día. «Estaba sentado en la cama antes de ir a trabajar y me sentía abrumado por todos los problemas que tenía. Por alguna razón comencé a pensar en lo que me importaba realmente. Cogí un bloc y me puse a escribir y escribir sobre por qué hacía lo que hacía, y cómo quería hacerlo. No escribía frases enteras; era más bien un mapa visual de cosas importantes para mí. Fue tremendamente clarificador.» Le sorprendió lo optimista y resuelto que se sintió después, con sus objetivos definidos de manera mucho más clara y constructiva.

Como es lógico, Martin quería inyectar en sus días más dirección intencional. Como no podía sentarse cada mañana en la cama y escribir durante horas, ideó una versión breve de dicha rutina que encajara en su actividad cotidiana. «Antes de salir para la oficina,

dedico un rato a despejarme, solo respirando hondo. A continuación, teniendo en cuenta lo que estoy intentando conseguir en el trabajo, me pregunto qué es lo más importante hoy y hago unas cuantas anotaciones sobre los aspectos en los que quiero centrar mi atención. Es así de sencillo. Y afloran cosas de las que antes no era consciente. A menudo esto equivale a adoptar un enfoque concreto sobre un problema del trabajo, como pensar más a largo plazo o ser más tolerante con los retrasos.»

Según Martin, los beneficios son evidentes. «En el trabajo, la primera hora estaba disperso, era muy poco productivo. Ahora estoy al cien por cien desde que llego. Me siento más tranquilo y estoy de mejor humor.» Además, a lo largo del día procura recordar cuáles son sus objetivos, para que esto le ayude a seguir por el buen camino. «Intento recordar cuáles son mis prioridades ese día, si —*cuan-*do— en un momento dado empiezo a sentirme hecho polvo.»

MÁRCATE OBJETIVOS POSITIVOS (O A VUELTAS CON EL SARCASMO)

Cuando prevés un día especialmente duro, acaso sea más fácil que se te ocurran objetivos algo sarcásticos o negativos, como: «Lo que realmente me importa es no volver a redactar un documento de doscientas páginas para una reunión». O quizá te sorprendas pensando que tu auténtica prioridad es hacer ver a uno de tus colegas que la semana anterior cometió un error estúpido.

¿Asegurarse de que un compañero comprende su estupidez? No es el método más inspirador para expresar un objetivo. Es un poco mezquino, y eso hará que tu cerebro dé subconscientemente prioridad a observaciones mezquinas. Si quieres de veras mantener una buena conversación, es mejor manifestar una intención más generosa que hablar en términos generales. Pregúntate lo que quieres conseguir *realmente*. En caso de vértelas con un colega propenso a los errores, una intención más generosa acaso le ayude a saber cómo no cometer de nuevo el mismo error. Con más amplitud de miras, qui-

zá decidas que quieres mejorar tu relación laboral, así que en el futuro puede que seas más sincero acerca de cómo marchan las cosas.

Fijar objetivos o propósitos más centrados en la solución no equivale a no tratar temas delicados con tu descarriado compañero. No obstante, un enfoque menos agresivo te ayudará a encontrar formas de resolver el problema cuando tengas esa conversación. También te ayudará a no suscitar una respuesta defensiva —del tipo lucha-escapa-quédete inmóvil ya sea en su cerebro o en el tuyo—, lo cual significa que los dos seréis más inteligentes y más capaces de conseguir un resultado provechoso.

Otra cosa: verifica tus suposiciones

Para que tus objetivos positivos sean una base aún más sólida para el día que queremos tener, podemos tomar otra medida: verificar y poner en entredicho cualquier suposición negativa que tengamos.

Al igual que las prioridades, las preocupaciones y el estado de ánimo, las suposiciones constituyen otro filtro de atención selectiva que el cerebro automático utiliza para simplificar nuestra experiencia del mundo. Funciona así: si nos encontramos con cierta información o conducta que se corresponde con lo que estamos esperando, el sistema automático probablemente se asegurará de que somos conscientes de ello. En cambio, si nos encontramos con algo opuesto a nuestras expectativas, el sistema automático tenderá a no tenerlo en cuenta. Este «sesgo de confirmación» es un atajo cognitivo que nos ahorra mucha energía mental, pues gracias a él no tenemos que desarrollar un nuevo modelo del mundo cada vez que nos encontramos con pruebas que contradicen nuestras creencias.