



RESUMEN DEL TALLER · AUTOMATISMOS DE EFICIENCIA

Tu cerebro decide *antes* que tú.

Taller «Gimnasio cerebral» impartido por María y Rodrigo
(Oye · Oportunidades y Estrategias) en Reynasa Recambios.

Grupo II · Sesión 1 · Automatismos de eficiencia · jueves 15 de
octubre de 2026, de 9:00 a 14:00.

VERSIÓN COMPLETA · CON SPOILERS

Versión completa, con las soluciones.

Incluye las dinámicas con sus soluciones y cómo las vivió el grupo. Es para María y Rodrigo y para quienes ya hicieron el taller. María pidió no contar nada al Grupo III, que lo hace el 23 de octubre: **no lo compartas con quien aún no lo haya hecho.**

La versión interactiva, con cada sección en su propio enlace, está en <https://rubeniarey.github.io/reynasa-taller-grupo-2/>

- | | |
|----|---------------------------------|
| 01 | Lo esencial |
| 02 | Vuestro cerebro no es vuestro |
| 03 | Cuatro rasgos de serie |
| 04 | Los cinco filtros |
| 05 | Reconocer. Pausa. Respuesta. |
| 06 | Somos piara |
| 07 | Virus y antídotos |
| 08 | Comunicar a tu favor |
| 09 | Esto, en Reynasa |
| 10 | El reto hasta el 4 de noviembre |
| 11 | Desde la sala |

Resumen preparado por Rubén López (Reynasa) a partir de la grabación de la sesión. Formación impartida por María y Rodrigo (Oye · Oportunidades y Estrategias) en Reynasa Recambios. Grupo II · Sesión 1 · Automatismos de eficiencia · jueves 15 de octubre de 2026, de 9:00 a 14:00. Equipos transversales de Reynasa. Sin nombres de participantes.



Lo esencial

Diez ideas que María repitió en este grupo. Si solo lees esto, ya te llevas el taller.

-
- 1** Reaccionamos en lugar de actuar con consciencia.
La frase que María destacó de la mañana. Reaccionar está bien para atarte un cordón, no tanto cuando alguien te critica. Si después de pensarlo toca dar un grito, que sea **una decisión tuya**, no acción-reacción.

 - 2** Vuestro cerebro no es vuestro.
Funciona de forma independiente, con dos misiones: **ahorrar energía** y **defenderte**. Lo bonito es que **tiene solución**, aunque cueste trabajo y constancia.

 - 3** Entre el 92 y el 98 % del día, en piloto automático.
Y está bien: necesitamos automatismos. Entrenando, como mucho llegaríamos a un **20-25 % consciente**, «para que la pila del cerebro no estalle».

 - 4** Al cerebro le da igual si es verdad o no.
Rellena los huecos con tu mochila: valores, experiencias, lo que viste en casa. Interpretar es inevitable; el problema es **actuar** según una interpretación que solo es tuya. A veces la respuesta honesta es **«no lo sé»**.

 - 5** Somos piara.
Adoptamos lo que le sale rentable al grupo y nos contagiamos: el «¿qué tal?» con su «bien», la prisa al bajar del tren, hasta los prejuicios.

 - 6** Ponle probabilidad.
¿Qué probabilidad hay de que salga tan mal como temes? Muy baja, baja, media, alta o muy alta. En cuanto razonas, el cerebro sale del automático y la conducta **la decides tú**.

 - 7** El tiempo es el aliado de la corteza prefrontal.
Reconocer, hacer una pausa entre el estímulo y la respuesta, y responder. Bastan unos segundos: respirar, mirar por la ventana, «dame unos segunditos».

 - 8** La reacción no se evita; la conducta, sí.
Hervir por dentro en un semáforo es tu cerebro funcionando. Lo que haces después sí está en tu mano. Y vivir en alerta **pasa factura**.

 - 9** Todos tenemos prejuicios.
«Absolutamente todo el mundo, sin excepción». Se forman en 3 a 7 segundos. La cuestión es no **decidir** en función de ellos.

 - 10** A sorbitos pequeños.
Es un gimnasio: una cosa cada vez, con voluntad y constancia. Quien se pone a tope con todo lo deja. Y cada uno tiene que hacerlo **suyo**: lo que a uno le sirve, a otro no.



Vuestro cerebro no es vuestro

María lo explicó como un sistema operativo, y el gancho estaba en casa: el sistema de Reynasa os había dejado tirados el día anterior.

18

motines contados por María antes de las 9

92-98 %

del día en piloto automático

20-25 %

consciente, como mucho, entrenando

Un método, no un curso de psicología

El taller es la primera de **tres sesiones** de un método nuevo de Oye: **neurociencia aplicada a la gestión de personas y a la autogestión**. Va de algo que nadie nos cuenta: que podemos incidir en los comportamientos que no nos dejan tener paz, dormir o reaccionar como queríamos. Por eso se llama gimnasio: ir un día al año no sirve. Si después todo sigue igual, «las sesiones no sirvieron absolutamente para nada».

SPOILER · LA LISTA DE FRASES DEL PRINCIPIO

María leyó del tirón una lista de frases sueltas: «¿dónde he dejado las llaves?», «demasiada azúcar», «qué hambre tengo», «me estoy agobiando, no sé si esto va a salir bien»... y preguntó qué era. La sala apuntó a «conversar contigo mismo» y a la «sobrestimulación».

LA SOLUCIÓN

Era **su propia cabeza**, una noche, en **dos minutos**: con el ordenador abierto revisando correos, la tele puesta y el móvil en la mano.

Motines cerebrales

Un **motín cerebral** es un pensamiento, una queja o una idea al azar que el cerebro vuelca dentro de tu cabeza sin pedirte permiso: el dolor al levantarte, el café demasiado caliente, el calor. María contó **18** desde las 6:30 de esa mañana. No salen en voz alta, pero **cambian la química**: no segregas lo mismo diciendo «qué asco de café» que «qué rico está».

Autoliderarse

La sala lo definió mejor que nadie: «**no ser un barco a la deriva**» y «**ponerte unas pautas e ir siguiéndolas**». Es coger el timón, la **autogestión**. Cuesta porque el cerebro quiere ser protagonista las 24 horas. Y casi todo lo que se vio vale para cualquier persona: es biología y evolución, vivas en una ciudad o en un pueblo

rodeado de vacas.

El cerebro como sistema operativo

EN UN ORDENADOR

EN TU CEREBRO

Programas	Patrones de comportamiento: instrucciones que se graban a base de repetir. Atarte el cordón, subirte las gafas, beber cuando tienes sed. «El 90 % tienen que ser patrones», apuntó la sala.
Virus	Patrones que bloquean tus relaciones o tu comunicación y no te hacen eficiente. Tienen su propio capítulo.
Sin almacenamiento	Estrés: «no puedo más». Saturado, el cerebro no quiere aprender y tira de los patrones de siempre, grabados a fuego, porque gastan menos batería.
Actualizaciones	Aprender y adaptarse. Hay sistemas operativos «del año 86» que no se van a actualizar nunca.
Fallo del sistema	Coge las riendas el sistema límbico : reaccionas sin pensar si la reacción es la correcta. Más conflictos, menos conexión y, si lideras, un equipo desalineado.

Los automatismos son un tesoro: sin ellos no aguantaríamos el día, porque el cerebro es de los órganos que más energía gastan. El problema empieza en **los patrones que usamos para relacionarnos**: cómo damos feedback, cómo vivimos la presión, cómo nos comunicamos o cómo reaccionamos a un cambio. Cuando la empresa cambia el programa de facturación, casi ningún cerebro piensa «qué oportunidad»: piensa «¿por qué, si estábamos bien?». No es que seamos raros: está programado así.

La presión: la rana y Viktor Frankl

Para la sala, presión es «**no llegar a algo**», aunque también puede ser **aprendizaje**, «en pocas dosis»: depende del grado y de la frecuencia. Si echas una rana en agua hirviendo, salta; si la metes en agua fría y subes medio grado cada poco, se quema sin darse cuenta. Así sube la presión.

¿Por qué unos la viven como aprendizaje y otros se bloquean? Hay quien trabaja cada día en un tanatorio y va contento a trabajar. Lo de fuera marca, pero «**la autogestión sigue siendo la clave de todo**». María contó la historia de **Viktor Frankl**, que en un campo de concentración nazi lo perdió todo menos una cosa: la actitud con la que decidía afrontar lo que le pasaba. Traducido: si un día decido enfadarme con todo el mundo, **que lo decida yo**. Y eso está en nuestras manos «casi siempre, un 80 %».

«*Lo que nunca te van a quitar es la libertad de elegir.*»

Viktor Frankl, en palabras de María

Actualizarse

Cambian el mercado, los clientes, la competencia y los equipos. «Lo de la IA ya me iré enterando» no vale: todos deberíamos estar atentos. Y quien lidera no puede hacerlo igual que hace diez años con un equipo que ya es otro: **la esencia no te la quita nadie, pero hay que actualizarse**. Hasta la charla de primera hora sobre «cozy», «cringe» y «FOMO» fue, en palabras de María, una actualización en directo.

Neuroplasticidad: Ramón y Cajal

Cuando alguien empieza a correr por las mañanas, dos neuronas extienden sus «patitas» y se conectan. Al principio la unión es floja; con la repetición se hace fuerte y se convierte en **hábito**. Con los malos hábitos pasa igual. Pero el cerebro es **neuroplástico**: puedes romper una conexión y crear otra. Hace falta **querer, constancia y mucha voluntad**, y con la edad cuesta más (también cambiar de opinión).

No siempre se trata de romper: a veces basta con **crear cosas nuevas**. Escuchar música que no es la tuya, comer algo distinto, lavarte los dientes con la otra mano. No producen grandes cambios por sí solos, pero son mensajes de «**aquí mando yo**».

¿Y LOS 21 DÍAS?

Salió en la sala: dicen que hacen falta 21 días para crear un hábito. María: «es un 21, pero hay estudios controvertidos». Depende de cada cerebro, y un mal hábito quizá necesite menos.

SPOILER · CRUZAR LOS BRAZOS AL REVÉS

A la de tres, cruzar los brazos como siempre, fijarse en qué mano queda encima y cruzarlos **justo al revés**. Risas y algún «no soy capaz». Al principio hay incomodidad: el cerebro se queda «alucinado». Si aguantas un minuto con la nueva postura, deja de molestar: has forzado una nueva conexión.

La frase de la mañana

«Las personas reaccionamos en lugar de actuar con consciencia.»

María

Reaccionar está bien con un cordón desatado o ante un peligro. Pero también reaccionamos en automático cuando alguien nos critica: unos se hacen pequeños y otros se ponen a la defensiva. Ahí tiene que mediar la **corteza prefrontal**. Ninguna conducta queda prohibida: si después de pensarlo toca dar un grito, se da, pero que sea **consciente**. Un participante lo resumió en «contar hasta diez», que es justo el paso central del método (capítulo 5).



Cuatro rasgos de serie

El «software» que traemos todos de fábrica. Esta vez María los numeró del 1 al 4, y cada uno se vivió en la sala.

1

Procesa antes el peligro que el bienestar

Su misión es que sobrevivas «a toda costa», y te considera **más vulnerable cuando estás feliz**, porque bajas la guardia. «Prefiere tenerte triste, cabreado o asustado que feliz».

- La **tristeza** también es un mecanismo de eficiencia: te dice «esto no te va bien» para que te retires y no gastes más energía ahí.
- El cerebro atesora lo que te ha hecho daño para protegerte, y por eso esos recuerdos son más vívidos.
- Tenemos **más momentos felices de los que creemos**, pero se esfuerza en señalar lo que molesta: llegar tarde, un correo ambiguo que lees como una crítica.
- **Díselo**: «este trago de agua fría me ha sentado de maravilla». Si no, pasa de puntillas o te saca lo negativo.

2

Le da igual si es verdad o no

Busca **coherencia, seguridad y lo que ya tiene**. Interpreta según tus valores, tu experiencia, tu mochila y lo que viste en casa, y te construye una historia que encaje.

- Alguien entra serio y pide los informes de ventas: «algo ha pasado». O quizá las cifras son **súper buenas**.
- Interpretar es natural e inevitable. El problema es **actuar** según una interpretación que solo es tuya, sin preguntar.
- Lo imaginado produce reacciones reales: «todo lo que sale por la tele», dijo la sala.
- **Tu verdad y la mía**: «en mi casa el parchís se juega así». Prueba la del otro: a lo mejor en la suya hay magia.

3

Es vago: un «cerebro perro»

Si puede ahorrar energía, la ahorra. Se mueve entre **supervivencia y ahorro**, y decide por su cuenta a qué atender: no notas la ropa que llevas puesta hasta que alguien la menciona. «La decisión no la tomo yo. La toma él».

- **Propiocepción**: fijarte a propósito en cómo entra el aire o cómo te aprieta la zapatilla. Es decirle «ahora las riendas las cojo yo».
- El **cuarteto de la felicidad** (dopamina, oxitocina, serotonina y endorfina). Las redes dan recompensas rapidísimas y el cerebro pide más: «el exceso en casi todo es lo que nos mata».
- **Aburrirse**: unos minutos sin móvil, y el cerebro empieza a fijarse en lo que se le escapaba.
- **Concentrarse** en una sola cosa es capacidad de análisis, y ampliar el análisis ayuda a trabajar los automatismos.

4

Le encantan los atajos

Siempre que pueda automatizar un proceso, lo hará. No es que tus ojos o tu cerebro funcionen mal: es un cerebro evolucionado con mecanismos de eficiencia que necesita.

- ¿Cuántas veces interpretamos las palabras de alguien de una forma que no es la adecuada?
- A veces el atajo es colectivo: el **efecto Mandela** (lo cuenta el capítulo de la piara).
- «Voy a hacer lo posible, pero al final mi cerebro me la va a colar». Y es necesario: no podemos procesarlo todo.

La técnica de la probabilidad

Imagina que siempre te ha dado miedo la velocidad y tu hijo, recién sacado el carné, hace un viaje de cinco horas. No duermes: tu cerebro está en **piloto automático**. La única forma de romperlo es **hacerle razonar**: ¿qué probabilidad hay de que salga tan mal? María no usa porcentajes, sino una escala: **muy baja, baja, media, alta o muy alta**. «Ha conducido, el coche está bien: probabilidad baja». En cuanto razones, la conducta puede ser decidida.

SPOILER · LAS DINÁMICAS DE LOS CUATRO RASGOS

El momento más triste y el más feliz

Pensar «con toda la intención» en el momento más duro de tu vida y después, con los ojos cerrados, en el más feliz. A casi todos les cuesta más el feliz, y el triste llega con **sensación física** (el nudo, las lágrimas). Después, una pregunta: **¿qué es la felicidad para vosotros?** «No estar en preocupación», «estar tranquila», «bailar», «compartir momentos con personas a las que aprecio», «disfrutar plenamente de un momento». La de María: **«todo está colocado»**, que no significa que no haya problemas.

Las uñas en la pizarra

Manos en forma de garra y a imaginar que arañas una pizarra antigua. Grima en la sala. No es verdad, pero **al cerebro le da igual**: lo tiene registrado y reproduce el escalofrío.

La hoja de laurel

Una hojita de laurel cae desde 2 o 3 cm sobre el antebrazo. «Una cosquillita», «un toquecito». Con la hoja aún encima: «¿ahora notáis algo?». «**Nada**». Es la **deshabitación sensorial**: el cerebro llama a los neurotransmisores «por walkie-talkie», comprueban que no quema, no corta y no aplasta, y vuelven «a las cocheras».

Las cuatro imágenes

- **La mancha de colores difuminados**: mirando el centro, la imagen **se vuelve blanca**. No a todos ni al mismo ritmo («lo que más tarda es la mancha azul de abajo»), y no tiene que ver con las capacidades.
- **El tablero con el cilindro verde**: las casillas A y B **son del mismo color**. Es la ilusión de Adelson: el cerebro mantiene el patrón del tablero aunque la sombra lo rompa, porque gasta menos.
- **El punto negro y la barra**: al terminar, la foto en blanco y negro se ve **en color** unos segundos (granate, vainilla, verdes). Los conos del ojo se saturan y el cerebro «abre una escotilla».
- **La lata de refresco**: todos la ven roja y blanca, pero **es blanca y negra**, con solo unas letras azules. «Yo sigo viendo los rojos», insistió alguien.



Los cinco filtros

Además de funcionar en automático, tenemos filtros perceptivos: deciden qué vemos, qué escuchamos, qué interpretamos y qué damos por hecho. Y muchas veces, cómo actuamos.



Prejuicio SOBRE PERSONAS

Un juicio de valor antes de tener la información. Se forja en **3 a 7 segundos**, con todo lo que llevas viendo y oyendo desde pequeño.



Presuposición SOBRE SITUACIONES

Das por hecho cómo es o cómo va a acabar algo. Leen tu mensaje y no contestan: «habrán quedado sin mí».



Generalización TODO, NADA, SIEMPRE, NUNCA

No para un hecho («me he bebido toda el agua»), sino para catalogar: «todos los de almacén son un desastre», «nunca recibo ayuda».



Omisión LO QUE DEJAS FUERA

Te quedas con la información que te interesa o te defiende. A veces damos más peso a lo que nos hace víctimas que a lo que nos hace personas de éxito.



Distorsión MONTARSE EL CINE

Rellenar huecos e interpretar hasta construir una película, como en la historia de Gonzalo.



La diapositiva del taller. Cada filtro tiene su color.

«Estos cinco los vais a poner en marcha, si no todos los días, muchísimas veces en vuestra vida». **Tenerlos no es el problema**, porque se pueden regular. El problema es **actuar y decidir en función del filtro**.

El prejuicio, en una entrevista

Si toda la vida has oído en casa que los de cierto equipo de fútbol son unos imbéciles, llegarás a mayor con ese prejuicio. El problema aparece si trabajas en selección y el candidato entra con el escudo de ese equipo. Además, **los prejuicios no son solo personales, son de piara**: la sociedad nos acostumbra a construirlos.

La pregunta de vuelta a los absolutos

En la vida es muy difícil que algo pase «siempre». Y si de verdad pasa siempre: **¿qué has hecho tú, en todos esos «siempre», para evitarlo?** ¿Qué estaba en tu mano? Es una cuestión de análisis.

El síndrome del impostor

Una forma de omisión: lo haces bien, todo el mundo te lo dice y nunca te lo crees («suerte», «me lo dicen porque me quieren»). No es necesariamente autoestima, sino **análisis**: ¿cuánto tiempo llevo haciéndolo? ¿Qué resultados tengo? ¿Cuánta gente me dice que soy bueno en esto? Si los datos son objetivos, ¿por qué no te lo crees? La otra cara: la gente feliz y positiva suele omitir lo que no le interesa.

FILTROS FRENTE A SESGOS

Los **filtros** los tenemos todos. Los **sesgos**, no: dependen de experiencias y vivencias, cambian con el tiempo y puedes tener unos en el trabajo y otros en casa.

Anclajes

Un anclaje es un objeto que te recuerda algo. Si sueles entrar en alerta máxima, puedes llevar algo simbólico en el bolsillo: al tocarlo, el cerebro se da cuenta de lo que está pasando, y con el hábito basta con tocarlo. Para los filtros, sirve cualquier símbolo a la vista que te diga «cuidado, ya estás diciendo siempre».

SPOILER · LA DINÁMICA DE LAS CUATRO FOTOS

Cuatro tiras de papel, un rotulador y **silencio absoluto** para que los cerebros no se contagien. Cada foto, **3 segundos**; luego una pregunta sencilla y lo primero que venga. Rodrigo iba pegando las tiras en los paneles.

FOTO	LO QUE CONTESTÓ EL GRUPO	LA REALIDAD
Mujer en bikini rojo en el mar. Edad y estado civil.	Entre 25 y 50 años. Casadas y solteras.	Tenía 78 años . En España no asociamos esa edad con un bikini, y menos rojo.
Joven sonriente con ropa en blanco y negro. Profesión.	Camarera (tres veces), maître, estudiante, periodista.	Actriz de cine para adultos. La ropa en blanco y negro empuja a la hostelería.
Anciana con gafas. Esta vez, «no contestéis rápido»: una emoción.	Ternura (la mayoría), la infancia.	Una asesina en serie condenada en Estados Unidos. « Os he manipulado »: el tono y la consigna llevaron al cerebro al cajón de las abuelas.
Mujer madura con gafas y americana. Profesión.	Jueza, abogada, escritora, administradora.	Donna Strickland, Premio Nobel de Física . Su aspecto se asocia a profesiones de mucho estudio.

LA LECCIÓN

«**Todo el mundo, absolutamente todo el mundo, sin excepción, tenemos prejuicios**» (lo dijo una participante antes que María). Se forman solos en segundos. La cuestión es no actuar ni decidir en función de ellos.

El test del filtro y las gafas

Al final, un test de **10 preguntas** en el móvil (con QR) da el filtro que más aparece en tu conducta diaria. Si ninguna opción convence, se elige la que más se aproxime. En este grupo salieron sobre todo **omisión** y alguna **generalización**. Cada filtro tiene su color, y cada uno se llevó unas **gafas de su color** para escribir el nombre del filtro y dejarlas a la vista: un **anclaje** que dice «cuidado».



Reconocer. Pausa. Respuesta.

Estar bajo presión no es tener un día en el que todo falla: basta con un semáforo. El método para que no decida el sistema límbico por ti.

El semáforo se pone verde y el coche de delante no arranca: uno, dos, tres segundos. La reacción habitual va **en escalada**: el pitido, el insulto, pitar a lo bestia, sacar la cabeza por la ventanilla... Empezar a hervir por dentro **no se puede evitar**: es tu cerebro funcionando. Lo que sí puedes es meter la corteza prefrontal antes de la conducta con dos preguntas. ¿Me merece la pena todo el cortisol que voy a segregarse? ¿Qué probabilidad hay de que el de delante quiera fastidiarme hoy? La sala lo tuvo claro: «ninguna». Puede ser un despiste, que lleve niños o que acabe de recibir una mala noticia.

Qué pasa dentro

La **amígdala** detecta una amenaza, real o percibida, y activa el eje hipotálamo-hipófisis-suprarrenal. En segundos se liberan **cortisol y adrenalina** (hasta cierran los capilares para que, si te hieren, sangres menos), la corteza prefrontal pasa a segundo plano y el cerebro **prioriza la velocidad** frente a la precisión. El cuerpo se acostumbra a vivir así, pero si dura años, **pasa factura**: la tensión, el sueño, el pelo... no se sabe cuál. Y muchas noches de insomnio vienen de haber pasado el día en alerta.

Bajo presión **escuchamos peor, interpretamos más rápido y reaccionamos a la defensiva**, con una de tres respuestas: **huida, bloqueo o ataque**, que serán el centro de la sesión del 4 de noviembre. No son debilidades: es un cerebro normal que quiere gastar menos pila.

Reconocer.

Ponle nombre

Lo que no puedes evitar ya ha pasado: la amenaza, el sudor, el corazón acelerado. Ahora toca darte cuenta: «ya estoy otra vez con el miedo absurdo».

Pausa.

Entre el estímulo y la respuesta

Treinta segundos, veinte, quince. Ten **varios recursos**, porque no siempre vale el mismo:

- Respirar hondo.
- Mirar a otro sitio o por la ventana.
- Cambiar de postura o dar un paseo.
- Pensar en una canción que te encanta (y cantarla, si se puede).
- Al teléfono: «dame unos segunditos, que te estoy escuchando y estoy pensando qué te puedo solucionar».

Respuesta.

Pautada, pensada y razonada

Con datos y probabilidad: ¿qué está pasando de verdad? Y si un día decides decirle algo al de delante, que sea porque **lo has decidido tú**, no porque el sistema límbico lo haya hecho por ti.

«El tiempo es el aliado de la corteza prefrontal.»

María

Un ejemplo: imagina que te dan pánico los controles de la Guardia Civil, sin motivo alguno, y ves uno **a 200 metros**. Sudor, pulso acelerado: hasta ahí, nada que hacer. Reconoces el miedo, haces la pausa (respirar, una canción) y respondes con datos. ¿Llevo algo ilegal en el coche? No. ¿He bebido? Tampoco. No es una amenaza real.

De cara al cliente

Con un cliente que grita por teléfono: lo reconozco, respiro, pido unos segundos y elijo la respuesta. Y si un día no se puede, no pasa nada. La sala, con experiencia de mostrador y de call center, añadió matices que valen oro:

- **El periodo de latencia:** después de una llamada dura hace falta un rato para volver a regularse. Si encadenas una tras otra, es muy difícil aplicar los pasos tantas veces seguidas.
- **Con los compañeros cuesta más:** hay quien mantiene la calma con un cliente que le dice de todo y salta a la defensiva cuando quien le habla mal es un compañero.
- **En el mostrador es peor que al teléfono,** porque se ven las caras.
- **La condescendencia:** «lo peor no son los gritos, es la gente que intenta hacerte de menos hablándote bien». El tono es correcto; el mensaje, «eres un estúpido».
- **No normalizar, pero gestionar:** no vamos a cambiar a todos los que gritan, pero cómo nos afecta **sí está en nuestra mano**.

Los cuatro niveles de activación

NIVEL	QUÉ ES
Calma	Los momentos de «todo está colocado». Hay gente a la que todo le resbala, pero son las menos.
Activación normal	Las tareas rutinarias, la compra, el trabajo que dominas.
Alta tensión	El cerebro se prepara para la acción, la haya o no. «Voy apresurada a todo, aunque no tenga prisa, hasta para ducharme», contó una participante.
Alerta máxima	El momento de la acción. Imprescindible si un niño va a cruzar delante de un autobús.

Un corredor de 100 metros busca la **calma antes**, en el túnel de vestuarios (por eso tantos deportistas se ponen cascos o repiten rituales de calentamiento); activación normal camino de la pista; alta tensión en los tacos; alerta máxima con el disparo. Lo bueno es **manejar los cuatro** cuando toca. ¿De cuál no se debe abusar? «**De la alerta máxima**», respondió la sala. Y al cerebro hay que darle datos: «no vayas tan deprisa» no sirve; «aún me quedan diez minutos», sí.



Somos piara

La metáfora estrella de este grupo. Formamos parte de un rebaño... o mejor, de una piara: hacemos lo que le sale rentable al grupo y nos contagiamos.

Adoptamos conductas que son *rentables de cara al grupo* y nos dejan vivir más tranquilos. Muchas veces no actuamos como queremos, sino *como miembros de la piara*, para evitarnos problemas.

El «¿qué tal?»

Te encuentras a alguien a quien hace tiempo que no ves: «¿qué tal?». La sala lo bordó: «bien», «ahí, tirando», «luchando», «para la que está cayendo, no estamos mal», «ni tan mal», «sin noticias, buenas noticias». Nadie en España contesta «estoy en el mejor momento de mi vida», aunque lo esté: despertaría envidia o le tacharían de prepotente.

Es una **pregunta de cortesía**: no saca información ni conecta cerebros, porque la respuesta ya está escrita. Si de verdad quieres saber, mejor «¿qué es lo mejor que te ha pasado hoy?». Del grupo salieron otras salidas: el compañero que siempre contesta algo distinto («¡espectacular!», y su química cambia con la palabra) o el «¿quieres el bien típico o te cuento?».

Contagiarse

Por eso en las dinámicas se separan los equipos: «somos cerdos, nos vamos a contagiar». Pasa al bajar del tren en Madrid, cuando todo el mundo corre y tú también, sin tener prisa. Y pasa con los prejuicios: **no son solo personales, son de piara**. La sociedad nos acostumbra a construirlos y los asumimos como verdades casi totales.

DE PASO, LA PNL

La programación neurolingüística estudia cómo influye en tus actos lo que piensas y dices. María la definió como «por desgracia, una pseudociencia, pero debería ser ciencia».

Falsos recuerdos colectivos

Un participante sacó el **efecto Mandela**: mucha gente «recordaba» que Nelson Mandela había muerto en la cárcel, cuando salió y llegó a presidente; otros juran que el muñeco del Monopoly lleva monóculo. Son recuerdos falsos que comparte mucha gente a la vez. María lo encajó como un **sesgo cognitivo**: a diferencia de los filtros, los sesgos no los tenemos todos, y cambian con lo que vivimos.

SPOILER · LA HISTORIA DE GONZALO

Tres equipos, separados «como un peine», y una historia leída **una sola vez**: «Ayer por la tarde, Gonzalo salió de la oficina **después de discutir con un cliente**. Caminó **muy rápido** hacia el parque. Allí vio a **un amigo hablando con su ex**. Se acercó, **dijo algo en voz alta** y cinco minutos después **alguien salió corriendo**». **30 segundos** por pregunta, en voz baja.

Antes de terminar las instrucciones, el grupo ya competía: «¿quién es el primero?», «30 segundos, competición». María lo paró en seco: «**Yo no he nombrado la palabra competición en ningún momento. Es tu interpretación**».

PREGUNTA	LO QUE RESPONDIERON LOS EQUIPOS
¿Gonzalo estaba enfadado?	Sí («discutió con un cliente»), no («discutir no es estar enfadado») y tal vez.
¿La discusión fue intensa?	No, y «no podemos determinarlo».
¿El amigo le traicionaba?	«No, solo estaba hablando», «no tiene motivos» y «no lo sabemos».
¿Gonzalo gritó?	«No sabemos» y «no».
¿Quién salió corriendo?	«Alguien, no sabemos quién» y «no tenemos ni idea».

LA SOLUCIÓN

La historia no dice nada de eso. **Las únicas respuestas válidas son «no lo sé, no lo puedo saber»**. Este grupo sacó bastantes más «no lo sabemos» que el anterior. Aun así apareció la telenovela: un equipo entendió que la ex era **del amigo** y no de Gonzalo, todos dieron por hecho que era una mujer, y hubo debate sobre si un amigo puede hablar con tu ex.

Un participante objetó: «lo hemos interpretado porque **nos lo has pedido**; otra respuesta sería "no me importa"». María: «**Yo no os he pedido que interpretéis. Yo he hecho una pregunta**». «No lo sé» era igual de válido, y el 99 % de la gente interpreta. **Cuando no lo sabemos, no lo inventamos**.



Virus y antídotos

Un virus es lo que bloquea tus relaciones o tu comunicación y no te hace eficiente. Este grupo repasó ocho, uno de ellos recién inventado en la sala.

Defensivo

«Eso no lo he hecho yo», «no es responsabilidad mía», «es que tu departamento...». Tiene doscientos mil nombres.

«Quita, quita»

Alguien se ofrece voluntario para aprender y lo hace bien. A la tercera, el marrón es para él: «puede con todo». El cerebro aprende a mantener un **perfil bajo**: no me escaqueo, pero no levanto el dedo.

Presuposición

«Esto ya ha pasado mil veces, va a acabar mal». Suponemos cómo irá antes de que pase, y casi nunca en positivo.

Todo es urgente

«Ninguno de los que estamos aquí opera a corazón abierto». Las alertas constantes le vienen estupendas al cerebro. Como quien sale corriendo al súper: «¿y no te queda un culín de aceite para la cena?».

Escaqueo

«Yo no lo llevo». Va de la mano del siguiente.

Control total

Personas muy pautadas que se ponen malas si algo se tuerce. El control total es imposible: depende de clientes, compañeros... y del viento. Es el **burro con la zanahoria**: corres y corres y nunca la alcanzas.

Renuncia silenciosa

Hacer tu trabajo perfectamente y nada extraordinario: ni mover cajas un sábado en el almacén. Está en su derecho. La sala añadió que cuesta encontrar gente de 25 a 35 años que quiera ascender. Y también la hacemos en lo personal, cuando dejamos de evolucionar.

«Quita, que ya voy yo»

Recién inventado en la sala. Quien corrige y rehace lo de los demás porque «lo hago mejor», cuando otras formas son igual de válidas. ¿Fregar justo después de comer o después de la siesta? Las dos tienen ventajas.

«*Cuando hay cosas que no funcionan, se cambian.*»

María

El ejemplo de siempre: el hijo adolescente con la ropa tirada. «Niño, recoge la ropa», y al día siguiente igual, y al otro «ya te lo he dicho veinte mil veces». ¿Funciona ese patrón de comunicación? No. Pues hay que **cambiarlo** y probar alternativas, sin broncas. La conclusión del debate de los cacharros la puso la sala: lo malo es ver que algo está mal, que te genere un pensamiento negativo o un problema, **y no poner los medios para solucionarlo**.

Antídotos para el día a día

Una sola cosa

Nadie debería trabajar más de **una cosita al principio**. Quien lo hizo poco a poco lo consiguió; quien se puso a tope con todo, no. «A sorbitos pequeños».

Probabilidades

Muy baja, baja, media, alta o muy alta. Solo con preguntarlo, el cerebro sale del automático.

Aburrirse

Unos minutos sin móvil ni tele. Tras el «mono», el cerebro empieza a fijarse en lo que se le escapaba.

Prueba el parchís del otro

«En mi casa se juega así». Pues voy a probar la tuya, a lo mejor tiene magia. Quien se cierra no se actualiza.

Alguien de confianza

Para encontrar tus patrones antiguos, pregunta a alguien que te quiera: «¿qué hago mal cuando te hablo?». Si te lo dicen en círculos distintos, es verdad.

Díselo al cerebro

El sofá en invierno, el trago de agua fría: si no lo nombras, pasa de puntillas. También es neuroplasticidad.

Concentrarse

Atención a una sola cosa, no a los cascos, el correo y WhatsApp a la vez. La concentración es capacidad de análisis.

Pequeños gestos

Otra música, otra comida, la otra mano. No te van a convertir en nada, pero le dices al cerebro quién manda.

SPOILER · EJERCICIOS DE GIMNASIO CEREBRAL

- **3 y OK con las dos manos:** una mano hace un «3» (pulgar y meñique) y la otra un «OK» (pulgar e índice); se cambian a la vez, rápido y sin mirar. «No podéis, no pasa nada»: no hay truco, es práctica. Retomarlos **cada 2 o 3 días** hasta que salga hablando a la vez.
- **La mano no dominante** para lavarte los dientes o servirte el agua.



Comunicar a tu favor

«Uno de los patrones más peligrosos que tiene el cerebro es la comunicación».

Se aprende con los años y casi nunca lo revisamos.

Nos enseñaron ortografía, gramática y reglas en negativo: no grites, no digas palabrotas. Nadie nos enseñó a hacer una llamada eficiente o a ganarnos la atención de quien escucha. El primer paso es analizar: *¿cómo me he comunicado y qué efecto he causado?*

Cinco claves que salieron

FEEDBACK ASERTIVO

Decir cualquier cosa sin dañar

«He visto esto, le faltan algunas cosas, creo que podemos mejorarlo, le damos una vuelta». Frente al **intimidatorio**: quien cree que su misión es hacer ver a los demás lo inútiles que son y «decirles la verdad a la cara».

ANTE EL CONFLICTO

¿Te achicas o te creces?

Bloquearte, pasarlo fatal, combatir o mediar suelen ser patrones aprendidos durante años, a menudo en casa. Cada uno lleva su mochila.

INTERPRETAR NO ES SABER

El doble check azul

Mandas un mensaje para ir al cine, lo leen y no contestan: «habrán quedado sin mí». El problema llega una semana después, cuando se te nota la molestia. Si dudas, **pregunta**.

NO VERBAL

La más traicionera

Es la que más patrones tiene y es automática: cruzar los brazos, estirar los pies. Decir «no, no pasa nada» mientras todo tu cuerpo dice lo contrario. Es lo más difícil de cambiar, y se estudia con la **sinergología**.

FRASES VACÍAS

«No llores»

«No estés triste, con lo guapo que eres». No sirven para nada. Sirve más «¿por qué lloras? Cuéntame», un silencio, alguien al lado o un abrazo. Y los demás no siempre necesitan tu consejo.

Comunicar para influir es «súper egoísta», reconoció María, aunque los demás también viven mejor. Ella lleva veinte años estudiando comunicación (verbal, no verbal, prosodia) y dice que no va a terminar nunca.



Esto, en Reynasa

Situaciones de nuestro día a día que salieron en la sala, con el concepto que las explica y qué hacer distinto.

SITUACIÓN	QUÉ ESTÁ PASANDO	QUÉ HACER
El sistema informático que os dejó tirados el día anterior.	Los sistemas operativos fallan, y el cerebro también.	Reconocer, pausa y respuesta. Un fallo no es una amenaza vital.
El cambio de programa de facturación.	Resistencia al cambio: «¿por qué, si estábamos bien?».	Saber que es el cerebro ahorrando energía ayuda a actualizarse.
«Es que tu departamento...», «eso no es mío».	Virus defensivo y del escaqueo.	Detectar el patrón en uno mismo antes que en los demás.
El que siempre se ofrece y acaba con todos los marrones.	Virus del «quita, quita»: aprender a pasar desapercibido.	Reconocer el aprendizaje: «si doy hasta aquí, me cogen hasta aquí».
Pedir voluntarios un sábado para mover cajas en el almacén.	Renuncia silenciosa.	Es una característica de la época, y la gente está en su derecho.
«Todo es urgente, todo es para ayer».	Virus de la urgencia: alerta constante.	Analizar en frío qué es urgente de verdad: «ninguno opera a corazón abierto».
Corregir el trabajo de otro porque «lo hago mejor».	Virus de «quita, que ya voy yo».	Otras formas pueden ser igual de válidas. Evitar discusiones estériles.
Dar feedback a un compañero.	Patrón asertivo frente a intimidatorio.	Decir lo que hay que decir de forma constructiva.
«Lo de la IA ya me iré enterando».	Sin actualizaciones.	Estar al tanto del mercado, del cliente y de la competencia, toque o no.
Un correo ambiguo que lees como una crítica.	El cerebro prioriza la alerta.	Saber que tiende a lo negativo y, si hay duda, preguntar.
Alguien entra serio y pide los informes de ventas.	Rellenar huecos; y el de al lado influye.	No actuar según tu interpretación: quizá las cifras son buenísimas.
El cliente que grita por teléfono.	Bajo presión: amígdala, cortisol, defensa.	Reconocer, respirar, «dame unos segunditos», elegir la respuesta.
Varias llamadas duras seguidas.	Sin periodo de latencia.	Darse un rato para regularse entre una y otra.
El compañero que te habla de malas maneras.	Reacción defensiva.	Aplicar la pausa también con compañeros, no solo con clientes.
El cliente o compañero condescendiente.	Condescendencia: tono correcto, mensaje de desprecio.	Ponerle nombre. No se normaliza, pero cómo te afecta sí se gestiona.

SITUACIÓN	QUÉ ESTÁ PASANDO	QUÉ HACER
«Todos los de almacén son un desastre», «siempre me toca a mí».	Generalización.	Preguntarte qué has hecho tú para evitar ese «siempre».
Una entrevista con un candidato que lleva el escudo de un equipo que no soportas.	Prejuicio.	No decidir en función del prejuicio.
Volver del café y ver tres cosas pendientes.	La presión del tiempo.	Darle datos al cerebro: ¿cuánto tiempo tengo de verdad?



El reto hasta el 4 de noviembre

El gimnasio solo funciona si se vuelve. Esta es la parte que depende de cada uno hasta la próxima sesión.

15 oct

Grupo II · Sesión 1:
automatismos de
eficiencia

23 oct

Grupo III · Sesión 1 (por
eso, ni una palabra)

4 nov

Grupo II · Sesión 2:
automatismos de defensa (9:00
a 14:00)

12 nov

Grupo II · Sesión 3:
feedback (12:00 a
14:00)

Al terminar, María anunció que os llegará **por correo** un **reto guiado**: un apoyo para empezar a cambiar alguno de estos automatismos. Es voluntario («somos adultos, no podemos obligar»), pero merece la pena buscarle un hueco. Se trabaja hasta la sesión del **4 de noviembre**, dedicada a los automatismos de defensa (la **huida**, el **bloqueo** y el **ataque**). Allí habrá otro test y otro reto, y el **12 de noviembre**, en la sesión de feedback, seréis «más protagonistas» que ellos: contaréis cómo os ha ido.

Tu lista para estas semanas

- | | |
|--|---|
| ☐ Elegir
un patrón para trabajar, a sorbitos pequeños.
solo | ☐ Ante una preocupación, ponerle probabilidad: muy baja, baja, media, alta o muy alta. |
| ☐ Preguntar a alguien de confianza qué hago mal cuando hablo. | ☐ Ante un «siempre» o un «nunca», preguntarme qué he hecho yo para evitarlo. |
| ☐ Tener a la vista mi anclaje, o llevar un objeto en el bolsillo. | ☐ Contar mis motines cerebrales durante un día. |
| ☐ Detectar mi filtro predominante en acción al menos una vez al día. | ☐ Decirle al cerebro, cada día, un momento bueno (el café, el sofá, el agua fría). |
| ☐ Aplicar reconocer, pausa y respuesta en una situación real. | ☐ Unos minutos sin móvil: aburrirme a propósito. |
| ☐ Tener a mano mis recursos para la pausa: respirar, mirar por la ventana, una canción, «dame unos segundos». | ☐ Un pequeño gesto distinto cada día: otra música, otra comida, la otra mano. |
| | ☐ Dejar un rato de calma entre dos llamadas o situaciones tensas seguidas. |
| | ☐ Probar la forma de hacer de un compañero antes de corregirla. |

«Si no pasa nada, nos vemos el próximo 4 de noviembre.»

María, al cerrar



Desde la sala

Para María y Rodrigo: lo que aportó este grupo, cómo se vivieron las dinámicas y un par de notas para las próximas sesiones.

Lo que aportó el grupo

- Una **actualización en directo** a primera hora: qué es algo «cozy», qué da «cringe» y qué es el FOMO.
- Las mejores definiciones de **autoliderazgo**: «no ser un barco a la deriva» y «ponerte unas pautas e ir siguiéndolas».
- El «**contar hasta diez**» como pausa, antes de que llegara el método.
- Cómo encontrar tus patrones: «si mis diferentes círculos me dicen algo, es que es verdad».
- La conclusión del debate de los cacharros: lo malo es **no poner los medios** para solucionar lo que te molesta.
- Experiencias reales de **mostrador y de call center**, y el nombre de lo que más duele: la **condescendencia**.
- Un feedback sincero sobre **Neuronita**: a una persona le generan rechazo los perfiles que no son ni de una persona ni de una empresa, y sugirió no mezclar en una misma cuenta las fotos de las formaciones con otros contenidos. María lo recogió para su equipo de marketing.

SPOILER · CÓMO SE VIVIERON LAS DINÁMICAS

- **La lista de frases** del arranque funcionó como gancho: la sala la reconoció enseguida como una cabeza sobreestimulada.
- **Gonzalo** dio el debate más rico del día: la competición que nadie había anunciado, la duda de quién era la ex y la objeción de que interpretamos «porque nos lo pides».
- **Las imágenes** abrieron la conversación sobre el efecto Mandela, que el grupo trajo por su cuenta.
- **Las cuatro fotos**: respuestas muy dispersas en la primera (de 25 a 50 años) y casi unanimidad en la «ternura» de la tercera.
- **El test del filtro**: salieron sobre todo omisión y alguna generalización. Una participante comentó que la omisión se había explicado «muy bonita», pero que en el resultado del test se veía «muy negativa».

Notas para las próximas sesiones

- No dio tiempo al **ejercicio de sesgos** que se anunció ni al **test de escucha**. Podrían encajar el 4 o el 12 de noviembre.
- Hubo problemas con el **registro del test** final: había que volver a meter los datos.



«Si se sabe algo, el cerebro no va a salir del sofá.»

María, al pedir que no se contara nada al Grupo III



oportunidades
y estrategias

No es lo que hacemos, sino cómo lo hacemos.

Tarjeta de Oye entregada en el taller



La versión web, sección a sección

<https://rubeniarey.github.io/reynasa-taller-grupo-2/>

Con modo sin spoilers, la pausa guiada y la lista del reto.